

TS
550

KEPIMPINAN PENGETUA DAN PENGURUSAN MODAL
INSAN DI SEBUAH MRSM DAERAH
BESUT TERENGGANU

KAMARUZAMAN BIN MAHMAD

INSTITUT KEPIMPINAN PENDIDIKAN
UNIVERSITI MALAYA
KUALA LUMPUR

2013

ABSTRAK

ABSTRACT

Kajian ini bertujuan untuk meninjau tahap kepimpinan pengetua dan pengurusan modal insan pengetua sebuah MRSM di daerah Besut, Terengganu. Tahap kepimpinan pengetua dilihat dalam empat dimensi iaitu perancangan, pengelolaan, kepimpinan dan pengawalan pengetua. Model instrumen kajian mengikut instrumen *The Leader Behaviour Description Questionnaire (LBDQ)*. Dalam aspek pengurusan modal insan guru pula melihat dimensi pemupukan akhlak berteraskan aqidah, memperkasakan sikap positif terhadap bidang, penyaluran bidang kerjaya yang selaras dengan minat dan kebolehan dan pencapaian cemerlang dalam penguasaan ilmu dan kemahiran. Instrumen kajian bahagian dibina oleh Hapizoh Talib dan disesuaikan untuk kajian ini. Nilai kebolehpercayaan bagi soal selidik yang ditadbir mempunyai Cronbach's Alpha yang tinggi iaitu .82 manakala dalam kajian rintis nilai yang diperolehi sebanyak .84. Dapatan kajian ini adalah hasil daripada persepsi 84 orang guru di MRSM tersebut. Data dianalisis dengan menggunakan perisian SPSS (Statistical Package for the Social Science) versi 17.0. Dua kaedah statistik digunakan untuk menganalisis data iaitu kaedah deskriptif yang dihurai dalam bentuk kekerapan, peratusan, min dan sisihan piawai. Kaedah inferensi melalui ujian Regresi Pelbagai (stepwise) untuk melihat pengaruh dominan bagi dimensi-dimensi dalam tahap kepimpinan pengetua dengan pengurusan modal insan guru. Hasil kajian keseluruhan menunjukkan bahawa dimensi pengelolaan pengetua menyebabkan varians sebanyak 31 % dalam tahap pengurusan modal insan. (adjusted $R^2 = .310$). secara signifikan, skor dimensi pengelolaan pengetua [$F(1,79)=35.429$, $p<.05$] menyumbang sebanyak 31.8% varians (adjusted $R^2 = .310$) dalam skor tahap pengurusan modal insan guru. Pembolehubah peramal utama dan tertinggi bagi tahap pengurusan modal insan dimensi pengelolaan pengetua ($\beta = .556$, $t = 5.952$ dan $p = .000$), ujian $-t$ menunjukkan signifikan pada $p<.05$ dan nilai adjusted $R^2 = .310$ menunjukkan sumbangan dimensi pengelolaan pengetua sebanyak 31% varians terhadap pengurusan modal insan. Apabila skor dimensi pengelolaan pengetua bertambah satu unit, ini menyebabkan tahap pengurusan modal insan bertambah sebanyak .556 unit. Hasil dapatan ini menunjukkan secara jelas dimensi pengelolaan pengetua dalam kepimpinan pengetua merupakan faktor utama yang menyumbang kepada tahap pengurusan modal insan guru MRSM kajian.

ABSTRACT

This study aims to determine the level of principal leadership and human capital management principals in a MRSM district Besut, Terengganu. Leadership level is evaluated in four dimensions, namely planning, organizing, leadership and controlling of the principal. Model instrument by instrument The Leader Behaviour Description Questionnaire (LBDQ). In the area of human capital management guru sees nurturing moral dimension based on faith, empower positive attitudes towards the field, channeling career field in accordance with the interests and abilities and outstanding achievements in the acquisition of knowledge and skills. The survey instrument was built by Hapizoh Talib and adapted for this study. The reliability for the questionnaire has a Cronbach's Alpha administered a high of .82 in the pilot study and the obtained value of .84. The findings of this study are the result of teachers' perception MRSM 84 is. Data were analyzed using SPSS (Statistical Package for the Social Science) version 17.0. Two statistical methods were used to analyze the data, descriptive method is described in terms of frequency, percentage, mean and standard deviation. Inference through Multiple Regression tests (stepwise) to determine the influence of dominant dimensions in the leadership of principals and teachers of human capital management. The study showed that the principal organizing dimension cause the variance of 31% in the level of human capital management. (Adjusted R² = .310). significantly, the principal organizing dimension scores [F (1.79) = 35,429, p < .05) accounted for 31.8% of variance (adjusted R² = .310) in the scores level human capital management guru. The main predictor variables and the highest level of human capital management management of principal dimensions ($\beta = .556$, $t = 5952$ and $p = .000$), t-test showed significance at $p < .05$, and the adjusted R² = .310 indicates the contribution of the management dimension principals of 31% variance of human capital management. When the principal organizing dimension score increases by one unit, this causes the level of human capital management increased by .556 units. These findings clearly indicate the principal organizing dimension in principal leadership is a key factor contributing to the level of human capital management MRSM studies teacher.

KANDUNGAN

Perkara		
Halaman		
PENGAKUAN KEASLIAN PENULISAN	ii	
PENGHARGAAN	iii	
ABSTRAK	v	
ABSTRACT	vi	
KANDUNGAN	vii	
SENARAI JADUAL	xii	
SENARAI RAJAH	xiv	
SENARAI LAMPIRAN	xvi	
BAB		
1	PENGENALAN	
1.1	Latar Belakang Kajian	1
1.2	Pernyataan Masalah	4
1.3	Objektif Kajian	8
1.4	Soalan Kajian	8
1.5	Kepentingan Kajian	8
1.6	Skop dan Limitasi Kajian	10
1.7	Definisi Oprasional	11
	1.7.1 Kepimpinan	11
	1.7.2 Pengetua	12
	1.7.3 Pengurusan	12
	1.7.4 Modal Insan	12
	1.7.5 Persepsi Guru	13
	1.7.6 Guru	14
1.8	Rumusan	14

2	TINJAUAN LITERATUR	
2.1	Pengenalan	15
2.2	Definisi Pengurusan	15
2.3	Peranan Pengetua Dalam Pengurusan	16
2.4	Definisi Kepimpinan	18
2.5	Teori Kepimpinan	19
2.6	Kepimpinan Pengetua di Sekolah	20
2.7	Pengurusan Modal Insan di Sekolah	22
2.8	Kajian Lepas Tentang Kepimpinan dan Pengurusan Modal Insan	24
2.9	Kerangka Konseptual Kajian	28
2.10	Rumusan	29
3	KAEDAH KAJIAN	
3.1	Pengenalan	30
3.2	Rekabentuk Kajian	30
3.3	Instrumen Kajian	31
3.4	Strategi Pengesahan Data	33
	3.4.1 Kesahan	34
	3.4.2 Kebolehpercayaan	35
3.5	Populasi Dan Sampel Kajian	36
3.6	Kajian Rintis	37
3.7	Prosedur Menjalankan Kajian	37
3.8	Kaedah Analisis Data	38
3.9	Rumusan	39

4 DAPATAN KAJIAN

4.1	Pengenalan	40
4.2	Analisis Profil Responden	41
4.2.1	Taburan Responden Berdasarkan Jantina	41
4.2.2	Taburan Responden Mengikut Umur	42
4.2.3	Taburan Responden Mengikut Kelulusan Akademik	42
4.2.4	Taburan Responden Mengikut Pengalaman Mengajar	43
4.2.5	Taburan Responden Mengikut Tempoh Berkhidmat Bersama Pengetua	43
4.3	Soalan Kajian 1: Apakah Tahap Pengurusan Modal Insan MRSM Kajian ?	44
4.3.1	Dimensi Pemupukan Akhlak Berdasarkan Aqidah	45
4.3.2	Dimensi Memperkasakan Sikap Positif Terhadap Bidang	46
4.3.3	Dimensi Penyaluran Bidang Kerjaya Yang Selaras Dengan Minat dan Kebolehan	47
4.3.4	Dimensi Pencapaian Cemerlang Dalam Penguasaan Ilmu dan Kemahiran	48
4.4	Soalan Kajian 1: Apakah Tahap Kepimpinan Pengetua MRSM Kajian ?	50
4.4.1	Tahap Kepimpinan Pengetua:Dimensi Perancangan Pengetua	51
4.4.2	Tahap Kepimpinan Pengetua:Dimensi Pengelolaan Pengetua	51
4.4.3	Tahap Kepimpinan Pengetua:Dimensi Kepimpinan Pengetua	52
4.4.4	Tahap Kepimpinan Pengetua:Dimensi Pengawasan Pengetua	53

4.5	Soalan Kajian 3 : Apakah terdapat perbezaan tahap pengurusan modal insan guru terhadap kepimpinan pengetua berdasarkan faktor demografi iaitu jantina, umur, kelulusan akademik, pengalaman mengajar dan tempoh berkhidmat di bawah kepimpinan pengetua sekarang?	55
4.5.1	Analisa Tahap Pengurusan Modal Insan Berdasarkan Jantina	55
4.5.2	Analisa Tahap Pengurusan Modal Insan Berdasarkan Umur	56
4.5.3	Analisa Tahap Pengurusan Modal Insan Berdasarkan Kelulusan Akademik	57
4.5.4	Analisa Tahap Pengurusan Modal Insan Berdasarkan Pengalaman Mengajar	58
4.5.5	Analisa Tahap Pengurusan Modal Insan Berdasarkan Tempoh Berkhidmat Bersama Pengetua	58
4.6	Soalan Kajian 4: Apakah Dimensi Kepimpinan Pengetua Yang Dominan Terhadap Pengurusan Modal Insan ?	60
4.7	Rumusan	62
5	PERBINCANGAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN	
5.1	Pengenalan	63
5.2	Perbincangan Mengenai Dapatan Kajian Mengikut Pecahan Hasil	64
5.2.1	Tahap Pengurusan Modal Insan Guru	64
5.2.2	Tahap Kepimpinan Pengetua	69
5.2.3	Perbezaan Tahap Pengurusan Modal Insan Guru Terhadap Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Faktor Demografi Iaitu Jantina, Umur, Kelulusan Akademik, Pengalaman Mengajar Dan Tempoh Berkhidmat Bersama Pengetua Sekarang.	73
5.2.3	Dimensi Kepimpinan Pengetua Yang Dominan Terhadap Pengurusan Modal Insan	73

5.3	Implikasi Kajian	74
5.4	Cadangan Kajian Lanjutan	77
5.5	Penutup	79

RUJUKAN		80
---------	--	----

LAMPIRAN

4.1	Analisis Data Nicotina dan Sediaan Lain-lain	10
4.2	Teknik Pengalihan Berdasarkan Jumlah	41
4.3	Teknik Pengalihan Berdasarkan Jenis	42
4.4	Teknik Pengalihan Berdasarkan Kandungan Nikotin	43
4.5	Teknik Pengalihan Berdasarkan Pengalihan Mencegah	43
4.6	Teknik Pengalihan Berdasarkan Jenis Pengalihan	44
4.7	Teknik Pengalihan Berdasarkan Jumlah Pengalihan	44
4.8	Teknik Pengalihan Berdasarkan Jenis Pengalihan	45
4.9	Teknik Pengalihan Berdasarkan Kandungan Nikotin	46
4.10	Teknik Pengalihan Berdasarkan Pengalihan Mencegah	47
4.11	Teknik Pengalihan Berdasarkan Jumlah Pengalihan	47
4.12	Teknik Pengalihan Berdasarkan Jenis Pengalihan	48
4.13	Teknik Pengalihan Berdasarkan Kandungan Nikotin	49
4.14	Teknik Pengalihan Berdasarkan Pengalihan Mencegah	49
4.15	Teknik Pengalihan Berdasarkan Jumlah Pengalihan	50
4.16	Teknik Pengalihan Berdasarkan Jenis Pengalihan	51
4.17	Teknik Pengalihan Berdasarkan Kandungan Nikotin	52
4.18	Teknik Pengalihan Berdasarkan Pengalihan Mencegah	53
4.19	Teknik Pengalihan Berdasarkan Jumlah Pengalihan	54
4.20	Teknik Pengalihan Berdasarkan Jenis Pengalihan	55
4.21	Teknik Pengalihan Berdasarkan Kandungan Nikotin	56
4.22	Teknik Pengalihan Berdasarkan Pengalihan Mencegah	57
4.23	Teknik Pengalihan Berdasarkan Jumlah Pengalihan	58
4.24	Teknik Pengalihan Berdasarkan Jenis Pengalihan	59
4.25	Teknik Pengalihan Berdasarkan Kandungan Nikotin	60
4.26	Teknik Pengalihan Berdasarkan Pengalihan Mencegah	61
4.27	Teknik Pengalihan Berdasarkan Jumlah Pengalihan	62
4.28	Teknik Pengalihan Berdasarkan Jenis Pengalihan	63
4.29	Teknik Pengalihan Berdasarkan Kandungan Nikotin	64
4.30	Teknik Pengalihan Berdasarkan Pengalihan Mencegah	65
4.31	Teknik Pengalihan Berdasarkan Jumlah Pengalihan	66
4.32	Teknik Pengalihan Berdasarkan Jenis Pengalihan	67
4.33	Teknik Pengalihan Berdasarkan Kandungan Nikotin	68
4.34	Teknik Pengalihan Berdasarkan Pengalihan Mencegah	69
4.35	Teknik Pengalihan Berdasarkan Jumlah Pengalihan	70
4.36	Teknik Pengalihan Berdasarkan Jenis Pengalihan	71
4.37	Teknik Pengalihan Berdasarkan Kandungan Nikotin	72
4.38	Teknik Pengalihan Berdasarkan Pengalihan Mencegah	73
4.39	Teknik Pengalihan Berdasarkan Jumlah Pengalihan	74
4.40	Teknik Pengalihan Berdasarkan Jenis Pengalihan	75
4.41	Teknik Pengalihan Berdasarkan Kandungan Nikotin	76
4.42	Teknik Pengalihan Berdasarkan Pengalihan Mencegah	77
4.43	Teknik Pengalihan Berdasarkan Jumlah Pengalihan	78
4.44	Teknik Pengalihan Berdasarkan Jenis Pengalihan	79
4.45	Teknik Pengalihan Berdasarkan Kandungan Nikotin	80
4.46	Teknik Pengalihan Berdasarkan Pengalihan Mencegah	81
4.47	Teknik Pengalihan Berdasarkan Jumlah Pengalihan	82
4.48	Teknik Pengalihan Berdasarkan Jenis Pengalihan	83
4.49	Teknik Pengalihan Berdasarkan Kandungan Nikotin	84
4.50	Teknik Pengalihan Berdasarkan Pengalihan Mencegah	85
4.51	Teknik Pengalihan Berdasarkan Jumlah Pengalihan	86
4.52	Teknik Pengalihan Berdasarkan Jenis Pengalihan	87
4.53	Teknik Pengalihan Berdasarkan Kandungan Nikotin	88
4.54	Teknik Pengalihan Berdasarkan Pengalihan Mencegah	89
4.55	Teknik Pengalihan Berdasarkan Jumlah Pengalihan	90
4.56	Teknik Pengalihan Berdasarkan Jenis Pengalihan	91
4.57	Teknik Pengalihan Berdasarkan Kandungan Nikotin	92
4.58	Teknik Pengalihan Berdasarkan Pengalihan Mencegah	93
4.59	Teknik Pengalihan Berdasarkan Jumlah Pengalihan	94
4.60	Teknik Pengalihan Berdasarkan Jenis Pengalihan	95
4.61	Teknik Pengalihan Berdasarkan Kandungan Nikotin	96
4.62	Teknik Pengalihan Berdasarkan Pengalihan Mencegah	97
4.63	Teknik Pengalihan Berdasarkan Jumlah Pengalihan	98
4.64	Teknik Pengalihan Berdasarkan Jenis Pengalihan	99
4.65	Teknik Pengalihan Berdasarkan Kandungan Nikotin	100

SENARAI JADUAL

Jadual	Tajuk	Halaman
3.1	Kekuatan Nilai Pekali Korelasi	35
3.2	Analisis Data Mengikut Soalan Kajian	39
4.1	Taburan Responden Berdasarkan Jantina	41
4.2	Taburan Responden Berdasarkan Umur	42
4.3	Taburan Responden Berdasarkan Kelulusan Akademik	42
4.4	Taburan Responden Berdasarkan Pengalaman Mengajar	43
4.5	Taburan Responden Berdasarkan Tempoh Berkhidmat Bersama Pengetua	44
4.6	Analisis Dimensi Tahap Pengurusan Modal Insan	45
4.7	Analisis Item Dimensi Pemupukan Akhlak Berteraskan Aqidah	46
4.8	Analisis Item Dimensi Memperkasakan Sikap Positif Terhadap Bidang	47
4.9	Analisis Item Dimensi Penyaluran Bidang Kerjaya Yang Selaras Dengan Minat dan Kebolehan	48
4.10	Analisis Item Dimensi Pencapaian Cemerlang Dalam Penguasaan Ilmu Dan Kemahiran	49
4.11	Tahap Pengurusan Modal Insan Guru	50
4.12	Analisis Item Dimensi Perancangan Pengetua	51
4.13	Analisis Item Dimensi Pengelolaan Pengetua	52
4.14	Analisis Item Dimensi Kepimpinan Pengetua	52
4.15	Analisis Item Dimensi Pengawalan Pengetua	53
4.16	Analisis Dimensi Tahap Kepimpinan Pengetua	54
4.17	Tahap Kepimpinan Pengetua	54
4.18	Nilai Min Pangkatan Mengikut Jantina	55
4.19	Nilai Min Pangkatan Mengikut Umur	56
4.20	Nilai Min Pangkatan Mengikut Kelulusan Akademik	57
4.21	Nilai Min Pangkatan Mengikut Pengalaman Mengajar	58

4.22	Nilai Min Pangkatan Mengikut Tempoh Berkhidmat Bersama Pengetua	59
4.23	Analisis Regrasi Pelbagai(stepwise): Dimensi Kepimpinan Pengetua Yang Menyumbang Terhadap Perubahan Tahap Pengurusan Modal Insan	60
4.23	Analisis Regrasi Pelbagai(stepwise): Analisis Varian (ANOVA)	61

Hak Milik MARA

SENARAI RAJAH

Rajah	Tajuk	Halaman
2.1	Kerangka Konseptual Kajian Kepimpinan Pengetua Dan Pengurusan Modal Insan	28

Hak Milik MARA

BAB I
PENGANTARAN
SENARAI SINGKATAN

Singkatan

NKRA	Bidang Keberhasilan Utama Nasional
MRSM	Maktab Rendah Sains MARA
MARA	Majlis Amanah Rakyat
JERIS	Jasmani Emosi Rohani Intelek Sahsiah
DWN	Dasar Wawasan Negara
KPM	Kementerian Pelajaran Malaysia
FPK	Falsafah Pendidikan Kebangsaan
PIN	Pelan Integriti Nasional
PIPP	Pelan Induk Pembangunan Pendidikan

BAB 1 PENGENALAN

1.1 Latar Belakang Kajian

Perubahan di peringkat global menuntut pelbagai pembaharuan. Perubahan ini secara langsung mendesak pemimpin sekolah menggunakan tref dan tingkah laku yang bersesuaian untuk mengurus guru dan staf sekolah supaya mereka bersama-sama mencapai matlamat organisasi. Selari dengan ini Wawasan 2020, adalah hasil cetusan idea dan pemikiran strategik pemimpin negara yang ingin melihat Malaysia bersaing dengan negara maju serta disegani di peringkat global. Dalam konteks Malaysia, penggunaan wawasan mula berkembang setelah Wawasan 2020 dicetuskan. Wawasan 2020 memberikan gambaran yang jelas tentang hala tuju yang ingin dibawa oleh pemimpin Negara.

Kepimpinan yang berkualiti dilihat sebagai faktor utama keberkesanan, penambahbaikan dan kejayaan sesebuah sekolah (Fullan, 2001; Hussein Mahmood, 1993; Sergiovanni, 1987). Faktor utama kejayaan sesebuah sekolah juga adalah bergantung kepada kepemimpinan pengetuanya. Tugas pengetua di sekolah tidak terhad kepada menjalankan tugas rutin pentadbiran semata-mata tetapi berperanan menggerakkan segala bentuk sumber dan modal insan (Marzano, Waters & McNulty, 2005).

Pemimpin sesebuah sekolah biasanya membawa bersamanya nilai yang sama dengan matlamat yang hendak dicapai di peringkat kementerian. Nilai-nilai tersebut biasanya dapat diterima oleh masyarakat setempat. Dalam pembawakan nilai

tersebut, pemimpin yang berkarisma biasanya akan membawa personaliti yang dapat diterima oleh semua masyarakat termasuk warga dalam organisasi. Selain itu, membina hubungan baik dengan orang yang dipimpin juga adalah mencerminkan pemimpin tersebut merupakan pemimpin yang sangat disegani dan dikagumi. Sergiovanni (2007) berpandangan sesebuah sekolah yang berjaya adalah dipimpin oleh pemimpin yang berjaya menanamkan budaya organisasi yang tersendiri.

Fullan (2001) dan Mortimore (1995) juga menyuarakan pendapat mereka tentang ciri-ciri kepemimpinan yang perlu dimiliki oleh pengetua sekolah dalam era globalisasi iaitu kepemimpinan profesional. Ia merujuk kepada sikap tegas pengetua dalam membuat keputusan, mempunyai matlamat yang realistik serta menekankan keunggulan sebagai pemimpin ketika di sekolah. Dalam melaksanakan transformasi pendidikan selari dengan konsep pencapaian diutamakan, kepimpinan sekolah di peringkat rendah atau menengah perlu menyedari bahawa mereka adalah peneraju tapak seamaian modal insan nasional berkualiti tinggi. Justeru terbentuklah tawaran *new deal* atau satu Bai'ah sama ada berbentuk kewangan atau bukan kewangan kepada semua guru besar dan pengetua dengan janji ganjaran pencapaian kecemerlangan sekolah masing-masing. (RMK-10 dalam NKRA).

Fenomena yang menggambarkan amalan rasuah, aktiviti pelacuran dan pencemaran alam adalah hasil daripada amalan kepimpinan yang dianggap negatif. Tidak memadai kepemimpinan hanya menitikberatkan seorang yang cerdas, rajin dan juga berkebolehan tetapi dalam masa yang sama seorang yang sombong, pendendam,

tidak amanah, emosi dan sebagainya. Keadaan ini mendorong usaha yang lebih untuk melahirkan kepemimpinan yang bermoral dan beretika.

Wan Mohd Zahid (1993) mengatakan, isu pengurusan sumber manusia atau pengurusan modal insan dalam konteks kajian ini amat berkait rapat dengan sistem pendidikan Negara. Reformasi pendidikan di Malaysia telah mula dilaksanakan semenjak dekad 1980an bagi memenuhi keperluan semasa dan kehendak-kehendak masa depan. Hasrat kerajaan dalam Bidang Keberhasilan Utama Nasional (NKRA) iaitu melahirkan modal insan seimbang dari segi jasmani, emosi, rohani, intelek dan sosial (JERIS) serta mantap akhlakunya untuk bekalan guna tenaga yang berkemahiran perlu diberi perhatian.

Mahathir Mohamed(1995) pernah menyatakan bahawa dalam usaha untuk memelihara maruah warga negara Malaysia, maka perlulah mempunyai satu identiti yang kukuh. Dalam konteks ini unsur yang terpenting dalam pembentukan warga negara Malaysia ialah nilai murni atau nilai yang diterima dalam agama.

Tugas melaksanakan sistem pendidikan dalam organisasi sekolah pada asasnya diketuai oleh para pemimpin pendidikan iaitu pengetua dan sistem tersebut memerlukan pemimpin yang cukup adil, beramanah dan berakhlak tinggi (Edmonds 1979; Jemaah Nazir sekolah 1993; Mortimore 1995; Shahril 1997). Penerapan nilai dalam pengurusan sekolah amat penting untuk menjamin matlamat dan wawasan pendidikan Negara dapat direalisasikan dengan sempurna dan berjaya (Teng, 1999). Sergiovani (1992) menyatakan, pengetua sebagai pemimpin simbolik memainkan

peranan sebagai penghulu yang memberikan isyarat tentang nilai dan kepentingan atau tujuan sesuatu perkara yang hendak dicapai. Selain itu, sebagai pemimpin budaya, pengetua memainkan peranan sebagai '*high priest*'. Kepimpinan budaya amat penting bagi mencapai kecemerlangan sekolah.

Pengetua yang menjalankan peranan ini dapat dilihat melalui usaha-usaha mencari, mentafsir dan memperkukuh nilai, kepercayaan dan unsur budaya yang dapat menjadikan sekolah tersebut sebagai sebuah sekolah yang unik (Sergiovani 1992). Pengetua seharusnya membangunkan personaliti menjadi '*role model*' yang mendorong warga sekolah mencontohinya. Pengetua juga seharusnya berusaha untuk membina nilai-nilai keagamaan dalam kalangan guru-guru sehingga guru-guru dapat menjadi '*role model*' kepada pelajar. Pengetua yang berjaya membudayakan kerja berpasukan dan membudayakan ilmu juga akan dapat menjadikan organisasi sekolah lebih berkesan. Kerjasama yang erat dalam kalangan ahli organisasi mampu mewujudkan pengurusan sumber manusia secara sepadu untuk mencapai matlamat Falsafah Pendidikan Kebangsaan.

Oleh itu kepimpinan yang ingin membawa penambahbaikan perlulah memberi fokus kepada pengurusan diri manusia bagi melahirkan insan yang seimbang dari segi JERIS. Pengurusan modal insan masih belum memadai sekiranya tumpuan hanya diberikan kepada matlamat fizikal semata-mata tetapi tumpuan kerohanian dipinggirkan.

1.2 Permasalahan Kajian

Bidang pendidikan mempunyai banyak kajian mengenai pemimpin atau kepimpinan, gagal menunjukkan bahawa terdapat sebarang tret dan kualiti secara tekal berkait dengan kepimpinan efektif dan cemerlang. Menurut Jamaliah dan Norashimah (2005), ramai pemimpin yang hebat tidak memenuhi keperluan semua ciri yang tersenarai, tetapi menunjukkan sebahagian daripada ciri tersebut. Keperibadian seseorang pemimpin akan menjadi lebih “*multi faceted*” dan sukar untuk dikategorikan secara mudah. Sungguhpun penyelidikan dan kajian belum lagi dapat menghasilkan satu set tret yang dipunyai oleh para pemimpin yang cemerlang, namun sesuatu yang jelas ialah bahawa para pemimpin memainkan peranan yang kritis dalam membantu kumpulan, organisasi atau pertubuhan mencapai matlamatnya.

Pengetua yang berwawasan akan memaparkan kekuatan dalaman, penampilan keperibadian yang terpuji dan ciri-ciri kepimpinan yang unik dan unggul yang meletakkannya sebagai satu golongan pemimpin sekolah yang diiktiraf oleh semua pihak. Pemimpin sekolah yang mempunyai jati diri dan mengamalkan kepimpinan holistik akan mengelakkan kepincangan-kepincangan kepimpinan yang disebut oleh Zenger dan Folkman (2009) sebagai *Ten fatal flaws that derail leaders*. Kepincangan-kepincangan kepimpinan itu ialah pemimpin yang kurang bersemangat, berpuas hati dengan prestasi diri yang sederhana, tiada visi dan hala tuju yang jelas, tidak membuat pertimbangan yang wajar, tidak bekerjasama, tidak mempraktikkan apa yang dikata, menolak idea baru, tidak mengambil iktibar daripada kesilapan lepas, tiada kemahiran interpersonal dan gagal membangunkan kapasiti pengikut.

Kepincangan kepimpinan yang disenaraikan oleh Zenger dan Folkman (2009) itu akan menggagalkan hasrat untuk membangunkan kualiti pendidikan Negara.

Sergiovanni (1992) melihat nilai tidak dianggap penting dalam kurikulum pengurusan dan kepimpinan pada masa kini. Menurut Sergiovanni lagi, tingkah laku kepimpinan (*hand of leadership*) tidak akan dapat dihayati sekiranya kita tidak memberi tumpuan atau mengambil kira aspek hati (*heart*) dan kepala (*head*) kepimpinan itu sendiri iaitu hati ialah perkara yang berkaitan dengan nilai, kepercayaan dan juga visi seseorang. Kepala kepimpinan pula ialah perkara yang berkaitan dengan teori yang digunakan ketika memimpin.

Salah satu dimensi baru yang telah diperkenalkan oleh Dasar Wawasan Negara (DWN) adalah mengorientasi semula pengurusan modal insan untuk menyokong pembentukan masyarakat yang berasaskan pengetahuan. Sebagai teras kepada dimensi tersebut, maka perlu wujud pengukuhan dalam pengurusan modal insan untuk menghasilkan tenaga kerja yang cekap, produktif dan berpengetahuan. Sumber manusia atau modal insan yang berkualiti adalah elemen terpenting dalam memastikan negara terus berdaya saing dan berdaya tahan, terutamanya dalam era globalisasi yang berlandaskan pengetahuan serta bertunjangkan sains dan teknologi.

Misi Nasional dan Rancangan Malaysia Kesembilan telah menetapkan “pembangunan modal insan berminda kelas pertama” sebagai salah satu daripada lima teras utama ke arah mencapai Wawasan 2020. Sesungguhnya, kejayaan agenda pembangunan modal insan amat bergantung kepada kualiti sistem pendidikan negara.

Selaras dengan itu, salah satu agenda penting kerajaan adalah untuk membangunkan satu sistem pendidikan bertaraf dunia. Sistem yang dimaksudkan tidak hanya tertumpu kepada pembangunan modal insan berpengetahuan dan berkemahiran, yang mampu bersaing di pasaran kerja global semata-mata. Sistem tersebut juga perlu membangunkan modal insan yang bersifat menyeluruh, progresif, bermoral dan beretika tinggi. Memandangkan Malaysia adalah sebuah negara majmuk, sistem pendidikan tersebut juga perlu mampu membangunkan masyarakat bersatu padu dan bertoleransi.

Menurut al- Habshi (1993), di Malaysia sekalipun kita hanya berjaya mengendalikan program modal insan dari sudut ekonominya tetapi dari segi keseluruhan pembangunan diri manusia itu sendiri kita agak ketinggalan. Pembangunan modal insan sering merujuk kepada teori ekonomi yang menganggap bahawa tenaga manusia adalah sebahagian daripada faktor pengeluaran. Pembangunan modal insan perlu dilakukan melalui pendekatan pendidikan sepadu yang mempunyai keseimbangan antara pembangunan keduniaan dan pembinaan kerohanian serta mengintegrasikan prinsip-prinsip ilmu, iman dan amal (Tajul Ariffin, 1990).

RMK-9 telah menetapkan Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) sebagai salah satu institusi yang dipertanggung-jawabkan bagi pembangunan sumber manusia berminda kelas pertama. Tegasnya, modal insan kelas pertama adalah modal insan yang menguasai ilmu pengetahuan dan kemahiran serta mempunyai intelektual yang meliputi ilmu sains, teknologi dan keusahawanan. Di samping itu, mempunyai budaya dan sikap progresif serta etika dan moral yang tinggi. Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006-2010 telah menjelaskan bahawa tugas KPM

adalah untuk menyediakan generasi muda Malaysia dengan luas peluang untuk memperkembangkan potensi diri, melengkapkan diri dengan pelbagai kemahiran bagi membentuk ciri-ciri keperibadian mereka, berjaya dalam kehidupan dan mampu memajukan negara di mata dunia selaras dengan hasrat Falsafah Pendidikan Kebangsaan (KPM 2006: 52-53). Justeru, dasar KPM adalah untuk membangunkan modal insan yang mempunyai pengetahuan dan kemahiran serta menghayati nilai-nilai murni.

Sehubungan dengan anggapan bahawa abad ke-21 merupakan abad yang akan menyaksikan krisis nilai, moral dan akhlak yang sangat gawat disebabkan arus perubahan global yang rakus, maka adalah penting konsep pendidikan bersepadu yang menekankan pengurusan nilai-nilai murni yang lebih komprehensif dihayati dan dilaksanakan bagi mencapai matlamat modal insan yang 'syumul'. Menyedari kelemahan dalam sistem pendidikan yang sedia ada seperti kurangnya orientasi nilai dan etika yang mendasari falsafah pendidikan, maka kajian ini amat perlu dijalankan. Tambahan pula, pengetua adalah insan penting yang berperanan untuk memberi fokus kepada pengurusan diri manusia bagi melahirkan insan yang seimbang dari segi JERIS. Oleh itu, kajian perlu dilakukan untuk mengetahui atau mengenal pasti corak kepimpinan yang dilaksanakan pengetua dalam membangunkan modal insan di sekolah secara bersepadu yang berasaskan kepada Falsafah Pendidikan Kebangsaan (FPK).

1.3 Objektif Kajian

Secara khususnya, objektif kajian ini adalah seperti berikut :

- (a) Mengenal pasti tahap pengurusan modal insan guru-guru.
- (b) Mengenal pasti tahap kepimpinan pengetua MRSM.
- (c) Menyelidik sama ada wujud pengaruh demografi iaitu jantina, umur, kelulusan akademik, pengalaman mengajar dan tempoh pengalaman berkhidmat di bawah kepimpinan pengetua sekarang.
- (d) Melihat dimensi kepimpinan pengetua yang dominan terhadap pengurusan modal insan guru.

1.4 Persoalan Kajian

Kajian ini dilaksanakan untuk menjawab soalan kajian yang berikut;

- (a) Apakah tahap pengurusan modal insan guru-guru di MRSM kajian?
- (b) Apakah tahap kepimpinan pengetua di MRSM kajian?
- (c) Apakah terdapat perbezaan tahap pengurusan modal insan guru terhadap kepimpinan pengetua berdasarkan faktor demografi iaitu jantina, umur, kelulusan akademik, pengalaman mengajar dan tempoh berkhidmat di bawah kepimpinan pengetua sekarang?
- (d) Apakah dimensi kepimpinan pengetua yang dominan terhadap pengurusan modal insan guru ?

1.5 Kepentingan Kajian

Menurut Hussein (1993), sesebuah sekolah boleh maju hasil daripada kepimpinan pengetua. Pengurus yang berkesan ialah pengurus yang '*do the right things*' iaitu

mengerjakan sesuatu dengan betul. Sehubungan itu, penerapan nilai murni dalam pengurusan modal insan dilihat sebagai satu proses penyerapan dan penyebatan nilai-nilai murni yang sejagat dalam pengurusan sama ada di sekolah mahupun dalam perkhidmatan awam yang lain. Pengetua yang berintegriti tinggi dapat dilihat daripada cara beliau menjalankan tugas seharian. Sebagai contoh, dia akan memberikan komitmen sepenuhnya dan bertanggungjawab apabila menjalankan tugas kerana dia insaf bahawa tugas yang dipikulnya adalah satu amanah daripada Allah s.w.t.

Dalam usaha untuk menguruskan modal insan perlu juga dilakukan secara holistik melalui penekanan terhadap pembangunan personaliti, pembudayaan ilmu pengetahuan, modal intelektual termasuk ilmu sains, teknologi dan keusahawanan. Selain itu, pembudayaan sikap progresif serta pengamalan nilai, etika dan moral yang tinggi seperti yang ditegakkkan dalam Pelan Integriti Nasional (PIN, 2007). Misi Nasional juga memberikan penekanan tinggi ke atas pembangunan modal insan ‘minda kelas pertama’ dan bina upaya sebagai pendekatan utama melonjak status negara maju (PIPP, 2006).

Oleh hal demikian, kesungguhan pihak pengurusan dan guru-guru adalah sangat penting bagi menjayakan misi nasional tersebut. Justeru itu, guru-guru dan pengurusan sekolah harus mempunyai nilai-nilai profesional seperti berilmu, kreatif, berintegriti dan berakauntabiliti agar mereka dapat melaksanakan misi nasional. Kajian ini diharapkan dapat menyediakan satu pendekatan ke arah penghayatan nilai-nilai murni agar pengurusan modal insan yang sepadu akan terhasil.

Kajian ini juga diharapkan agar menjadi panduan kepada pengetua dan guru-guru agar memahami konsep kerja sebagai satu ibadah. Apabila seseorang insan tersebut sedar tentang tanggungjawab kerja sebagai ibadah, mereka tidak akan melaksanakan kerja secara sambil lewa dan akan melaksanakan pekerjaan tersebut dengan keikhlasan hati dan berusaha untuk memperbaiki dan memajukan diri. Kajian ini dapat memastikan bahawa pengurusan modal insan diurus dengan lebih sistematik agar pembangunan modal insan secara sepadu akan menjadi lebih berkesan.

1.6 Skop dan Limitasi Kajian

Kajian ini dijalankan di sebuah MRSM dalam daerah Besut. Data akan diperoleh daripada 84 responden yang terdiri daripada guru-guru di MRSM kajian. Kajian juga adalah untuk melihat pengaruh kepimpinan pengetua daripada empat aspek yang dinyatakan dengan pengurusan modal insan di kalangan guru-guru di MRSM tersebut sahaja. Selain itu pengkaji juga akan mengenal pasti apakah terdapat perbezaan daripada persepsi guru-guru berdasarkan jantina, umur, kelulusan akademik, pengalaman mengajar dan tempoh berkhidmat bersama pengetua sekarang.

Pengkaji terpaksa membataskan kajian ini dengan mengambil sampel daripada kalangan guru sahaja kerana pengkaji berasa guru-guru lebih prihatin terhadap pelaksanaan kepimpinan pengetua berbanding dengan kakitangan sokongan, para pelajar ataupun ibu bapa. Oleh kerana kajian ini hanya menggunakan soal selidik,

maka dapatan ini bergantung sepenuhnya kepada keikhlasan serta kejujuran responden dalam menjawab setiap item yang terkandung dalam soal selidik.

Oleh sebab terdapat kekangan dari segi tempoh masa, kajian ini hanya melibatkan seorang pengetua di sebuah MRSM sahaja. Oleh yang demikian, dapatan dari sampel kajian ini hanya menggambarkan populasi MRSM kajian sahaja, dan tidak boleh digeneralisasikan kepada mana-mana MRSM lain di Terengganu.

1.7 Definisi Operasional

Beberapa istilah yang berkaitan dengan kajian ini dinyatakan definisinya dalam bahagian ini. Istilah-istilah ini diberikan definisi bertujuan supaya mengelakkan kekeliruan kepada pembaca. Istilah-istilah tersebut ialah :

1.7.1 Kepimpinan

Kepimpinan ialah proses mempengaruhi aktiviti-aktiviti sekumpulan orang dalam organisasi ke arah penentuan dan pencapaian matlamat organisasi. Elemen asas kepimpinan ialah pengikut. Kejayaan proses kepimpinan bergantung dan berkaitan dengan kesetiaan pengikut kepada pemimpin. Di sekolah, pengetua adalah pemimpin organisasi yang memainkan peranan dalam merancang, mengelola, mengawal dan menilai aktiviti khususnya pengajaran dan pembelajaran. Manakala pengikutnya ialah guru, staf sokongan dan pelajar.

Menurut Fiedler (1976) mendefinisikan kepimpinan sebagai individu di dalam sesuatu kumpulan diberi tugas untuk mengarah dan mengkoordinasikan aktiviti

kumpulan yang berkaitan dengan tugas. Kepimpinan menurut Fulmer (1983) sebagai usaha untuk menyakinkan orang lain. Keupayaan atau kekuatan seseorang untuk menyakinkan orang lain bagi bekerja keras ke arah satu matlamat dan kemahiran atau kebolehan untuk membantu mereka mencapainya.

Kepimpinan umumnya merupakan suatu kemahiran mempengaruhi pengikut untuk menyelesaikan tugas dan menjalankan tanggungjawab masing-masing dengan penuh minat dan keyakinan. Ia merupakan kuasa yang dapat merubah tingkah laku seseorang kepada tingkah laku yang diharapkan.

1.7.2 Pengetua

Pengetua ialah orang mengetuai atau memimpin sekolah yang terdiri daripada elemen manusia dan bukan manusia yang harus diselia dan diawasi. Pengetua juga adalah pengurus dan pentadbir pendidikan dan perlu mempunyai kelebihan dalam ilmu pengetahuan, kepimpinan, pedagogi pengajaran dan pembelajaran, bertindak sebagai penyelesaian masalah dan akauntabiliti. Pengetua seorang yang profesional yang dilantik oleh Kementerian Pelajaran Malaysia sebagai ketua di sesebuah sekolah menengah di Malaysia.

1.7.3 Pengurusan

Pengurusan merupakan satu proses untuk menetapkan dan mencapai matlamat organisasi melalui lima fungsi pengurusan iaitu perancangan, perorganisasian, pengelolaan, kepimpinan dan pengawalan dengan menggunakan segala sumber yang ada.

Pengurusan dibentuk untuk mendapatkan kerjasama, penyertaan dan penglibatan seluruh ahli dalam kumpulan organisasi untuk mencapai sesuatu matlamat bersama.

1.7.4 Modal Insan

Modal insan di dalam kajian adalah kelompok sumber manusia yang penting di dalam sekolah yang perlu dibangunkan iaitu guru-guru. Modal insan yang diharapkan adalah yang bersepadu yang ditunjangi aspek spiritual dan fizikal. Bersepadu disini seperti yang dikehendaki dalam teras Dasar Sumber Manusia iaitu;

(a) pemupukan akhlak berteraskan aqidah, (b) pemeraksanaan sikap yang positif terhadap bidang, (c) penyaluran bidang kerjaya yang selaras dengan minat dan kebolehan dan (d) pencapaian cemerlang dalam penguasaan ilmu dan kemahiran.

(a) Pemupukan Akhlak Berteraskan Aqidah

Meliputi sifat taqwa, kepercayaan, keyakinan yang teguh kepada Allah s.w.t., ikhlas dalam menunaikan tanggungjawab, mencurahkan kasih sayang kepada pelajar dengan sebenar-benarnya, memelihara silaturrahim dengan rakan sejawat dan menjaga pergaulan.

(b) Pemeraksanaan Sikap Positif Terhadap Bidang

Menerapkan sifat-sifat amanah, jujur, berakhlak mulia, progresif, cergas dan bertamadun. Sedia menerima perubahan dalam meningkat kualiti pengajaran dan pembelajaran.

(c) **Penyaluran Bidang Kerjaya Yang Selaras Dengan Minat dan Kebolehan**
Menggunakan sepenuhnya bakat dan potensi guru yang berkepakaran dalam bidang masing-masing agar tugas dapat dilaksanakan dengan lebih baik dan berkesan dan sekaligus membangunkan potensi pelajar dan sekolah.

(d) **Pencapaian Cemerlang Dalam Penguasaan Ilmu dan Kemahiran**
Guru berjaya menterjemahkan pengetahuan secara berkesan dan dapat meningkatkan kualiti pencapaian murid.

1.7.5 Persepsi Guru

Persepsi bermaksud gambaran, bayangan atau tanggapan dalam hati atau fikiran tentang sesuatu. Persepsi adalah melibatkan proses menerima, menyusun, dan mentafsir sesuatu rancangan (Aminuddin Mohd Yusof, 1994). Menurut Robbin (1996), persepsi adalah satu proses apabila seseorang merancang dan mentafsir deria-deria supaya bermakna kepada persekitarannya. Dalam kajian ini persepsi guru dihadkan kepada dua kategori pemboleh ubah iaitu amalan kepemimpinan pengetua dan pengurusan kurikulum sekolah. Dalam hal ini, persepsi guru bermaksud tafsiran atau pandangan guru mengenai apa yang sebenarnya dilakukan oleh pengetua.

1.7.6 Guru

Guru dikenali juga sebagai pengajar, pendidik, mudarris dan pengasuh merupakan tenaga pengajar dalam institusi pendidikan seperti sekolah atau tuisyen (kelas

bimbingan). Dalam kajian ini guru-guru merujuk guru biasa termasuk guru penolong kanan dan ketua bidang.

1.8 Rumusan

Bab ini secara amnya telah menerangkan latar belakang, permasalahan kajian, objektif, persoalan kajian, kepentingan kajian, batasan kajian dan definisi operasional yang berkaitan. Latar belakang kajian memperincikan ciri-ciri kepimpinan dalam mengurus modal insan dalam organisasi. Permasalahan kajian pula menjelaskan kepentingan pemimpin dalam mengurus modal insan tetapi terdapat kekurangan dalam melahirkan modal insan yang seimbang selari dengan Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Objektif kajian lebih memfokuskan kepada tahap kepimpinan pengetua dari persepsi guru dan perhubungan dengan pengurusan modal insan di sekolah. Kepentingan kajian pula menerangkan sumbangan kajian kepada bidang pendidikan. Skop dan batasan kajian memperincikan fokus bagi kajian yang dibuat. Akhir sekali tentang definisi operasional yang memberi maksud secara mendalam terhadap fokus kajian.

BAB 2

TINJAUAN LITERATUR

2.1 Pengenalan

Tinjauan literatur bertujuan menjelaskan dimensi-dimensi kajian dan konsep-konsep utama seperti pengurusan dan kepimpinan, pengurusan modal insan. Bab ini juga akan meninjau sorotan kajian lalu sama ada di dalam atau di luar negeri yang berkaitan dengan kepimpinan dan modal insan.

2.2 Definisi Pengurusan

Berbagai-bagai takrifan yang boleh dibuat terhadap istilah pengurusan. Secara umumnya pengurusan ditakrifkan sebagai satu seni bagi melaksanakan proses kerja yang terancang melalui dan dilaksanakan secara bersistematik, teratur dan mempunyai garis panduan tertentu. Kata kerja mengurus berasal dari bahasa Itali '*maneggiare*' iaitu 'menangani' dan kata nama ini diterbitkan daripada perkataan Latin – '*manus*' (*tangan*). Perkataan bahasa Perancis '*menagement*' telah banyak mempengaruhi perkembangan maksud perkataan Bahasa Inggeris '*management*' pada abad-abad ke-17 dan ke-18.

Merujuk kepada Ensiklopedia Bebas Wikipedia (Mohammad Fauzi, 2008), pengurusan terdiri daripada pengarah dan pengawalan sebuah kumpulan yang terdiri daripada satu atau lebih orang atau entiti untuk tujuan menyelaraskan dan mengharmonikan kumpulan tersebut untuk mencapai sesuatu matlamat. Ia merangkumi sumber – sumber manusia, kewangan, teknologi serta juga sumber

semula jadi. Pengurusan juga boleh merujuk kepada seorang atau sekumpulan orang yang menjalankan fungsi pengurusan. Free-Content Encyclopedia Wikipedia menyatakan pengurusan boleh ditakrifkan berdasarkan fungsinya sebagai tindakan untuk mengukur sesuatu kuantiti pada tempoh-tempoh yang tetap dan berdasarkan kepentingan, mengubahsuai rancangan asal ataupun tindakan untuk mencapai maklumat yang dirancang (Mohammad Fauzi, 2008).

Draft, 2007 (dalam Zafir Mohd Makhbul, Mohd Hizam Hanafiah & Fazilah Mohamad Hasun, 2009) menyatakan bahawa pengurusan adalah proses merancang, mengorganisasi, memimpin dan mengawal daya usaha anggota organisasi dan menggunakan sumber-sumber lain dalam organisasi bagi mencapai matlamat organisasi yang ditetapkan. Pengurusan adalah aktiviti perancangan dan pergerakan atau panduan oleh sesuatu perusahaan atau organisasi berhubung dengan segala kaedah-kaedah, peraturan-peraturannya, juga tanggungjawab dan tugas-tugas kakitangannya itu.

2.3 Peranan Pengetua Dalam Pengurusan

Thierauf & Stoner (1990) telah mengutarakan empat aktiviti utama dalam bidang pengurusan. Aktiviti-aktiviti yang dimaksudkan itu melibatkan perancangan, pengelolaan, pengarahan dan kawalan. Kemudian proses ini perlu diperkembangkan dan diintegrasikan bagi membentuk dan mewujudkan pengurusan di sekolah supaya menjadi lebih berkesan.

Selain itu, pengetua sentiasa bertanggungjawab untuk memastikan segala pengurusan dan pentadbiran sekolah adalah terancang. Perancangan merupakan jambatan yang menghubungkan antara keadaan yang ada sekarang dengan sesuatu yang hendak dicapai pada masa akan datang. Menurut Putti (1997), perancangan melibatkan satu proses yang kompleks. Dalam membuat perancangan di sekolah, pengetua lazimnya menentukan matlamat jangka panjang dan matlamat jangka pendek serta kaedah-kaedah untuk mencapainya. Tegasnya, andaian-andaian berhubung masa depan hendaklah sentiasa diambil kira oleh pengetua. Pengetua juga harus mempunyai keupayaan untuk menjangka tentang kewujudan masalah dan mengambil usaha untuk mengatasinya. Seseorang pengetua yang menjalankan tanggungjawabnya secara professional sudah tentu mampu melahirkan pelajar yang berilmu dan berakhlak mulia.

Dalam aspek pengelolaan pula seseorang pengetua mampu menyelaraskan sumber-sumber manusia dan bahan. Pembentukan organisasi yang tepat akan memudahkan perancangan dan dapat membantu mencapai matlamat organisasi sekolah. Pengetua mampu untuk menentukan bentuk dan jenis organisasi yang diperlukan untuk mencapai matlamat. Proses yang berkaitan dengan pelantikan, penempatan dan latihan kakitangan yang layak untuk melakukan tugas-tugas organisasi amat diperlukan bagi memastikan keberkesanan pelaksanaan kegiatannya. Aktiviti-aktiviti organisasi dan tanggungjawab setiap ahli seringkali dijelaskan bagi melicinkan pengelolaan dan kelicinan penyelarasan dalam organisasi. Proses pengelolaan merupakan tugas paling utama seorang pengetua bagi menjamin kejayaan pengurusan sesebuah sekolah di bawah kepimpinannya itu.

Pengarahan pula bermaksud bagaimana seseorang pentadbir dan pengurus sekolah tersebut memberikan tugas dan mempengaruhi kakitangan bawahannya dan mendapatkan kerjasama mereka bagi melaksanakan tugas mereka. Apabila perancangan telah dibuat, struktur organisasi telah ditentukan, kakitangan telah dipilih dan dilatih, proses seterusnya adalah mengarah, memimpin, mendorong dan menggalakkan mereka untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab dengan penuh dedikasi. Hal demikian adalah untuk memastikan agar ahli-ahli organisasi melaksanakan tugas mereka untuk mencapai wawasan dan matlamat organisasi tersebut. Corak dan gaya kepimpinan yang sesuai, motivasi dan komunikasi yang berkesan semasa memberi arahan sangat mustahak bagi menentukan bahawa sistem pengurusan yang berkesan di sekolah tersebut dapat diwujudkan secara tersusun. Menurut Putti (1997) mengatakan bahawa dalam konsep pengarahan perlu memerhatikan sikap bertanggungjawab untuk menjelas dan membahagikan tugas kepada guru-guru dan staf di bawahnya secara seimbang dan teratur.

Pengawasan pula dapat ditakrifkan sebagai satu proses untuk menentu dan menjamin agar kegiatan pekerja terarah kepada pencapaian matlamat yang telah ditetapkan. Di sekolah, pengetua bertanggungjawab dalam memerhatikan agar prestasi guru-guru dan kakitangan tidak terkeluar daripada garis-garis perancangan. Pengetua juga hendaklah memastikan bahawa perancangan yang dibuat itu selaras dengan persekitaran dan suasana yang sentiasa berubah-ubah. Perkara ini penting dalam menentukan arah tuju pengurusan sekolah agar menepati hasrat dan menuju matlamatnya.

2.4 Kepimpinan

Menurut Ahmad Ridzuwan Mohd Yunus (2001) pemimpin membawa maksud orang yang mengetuai atau memimpin sesebuah masyarakat. Manakala kamus Dewan (2005) mendefinisikan kepimpinan sebagai keupayaan atau kebolehan sebagai pemimpin atau tindakan dan kecekapan seseorang dalam memimpin. Robbins (2005) telah mendefinisikan kepimpinan sebagai kemampuan seseorang mempengaruhi pasukan kerja ke arah pencapaian matlamat sesebuah organisasi. Greenberg dan Baron (1995) telah mendefinisikan pemimpin sebagai seseorang yang menentukan matlamat organisasi dan strategi-strategi untuk mencapai matlamat organisasi yang telah ditetapkan.

Kepimpinan sangat berbeza daripada pengurusan. Menurut Ginsberg & Davies (2007); Owens (2001) pengurusan merujuk kepada melaksanakan tugas harian agar menjadi sempurna dalam sesebuah organisasi. Kepimpinan pula meliputi kemahiran untuk mengurus organisasi sehingga membantu membangunkan seseorang ke arah perubahan dan melakukan penambahbaikan dalam organisasi. Pengurus yang efektif tidak semestinya seorang pemimpin yang cekap. Sebaliknya seorang pemimpin yang cekap dapat disamakan dengan seorang pengurus yang efektif (Zafir et. al, 2009)

2.5 Teori-teori Kepimpinan

Feigl (1951), Halphin (1958) & Riffiths (1959) dalam (Hoy & Miskel, 1996) telah berpendapat bahawa teori adalah beberapa andaian yang digabungkan sehingga menjadi beberapa peraturan yang lebih luas dan menyeluruh. Hoy & Miskel (1996);

Greenberg & Baron (1995) telah membahagikan teori kepimpinan kepada tiga peringkat iaitu teori sifat, teori gelagat dan teori kontigensi.

(a) Teori Sifat

Teori sifat lebih menekankan sifat atau kualiti yang dimiliki oleh seseorang bagi melayakkannya menjadi seorang pemimpin. Sesiapa di antara mereka yang mempunyai sifat berikut layak untuk dipanggil pemimpin. Sifat-sifat tersebut ialah bercita-cita tinggi dan bertenaga, kemahuan untuk memimpin, kejujuran dan integriti, keyakinan diri yang tinggi, tahap kecerdasan yang tinggi dan berpengetahuan luas dalam tugas yang dilakukan.

(b) Teori kontigensi

Pada dasarnya teori kontigensi mengandaikan bahawa keberkesanan kepimpinan adalah bergantung kepada kesesuaian atau keselarasan personaliti dan tingkah laku pemimpin dengan faktor-faktor situasi seperti struktur tugas, kuasa, kedudukan atau jawatan dan kemahiran serta sikap para pekerja (Robiah, 2003). Teori ini mengambil kira faktor-faktor situasi yang akan mempengaruhi keberkesanan kepimpinan. Mengikut Robbins (2001) antara faktor-faktor situasi yang dimaksudkan ialah tahap struktur tugas yang dijalankan; kualiti perhubungan antara pemimpin dengan ahli; kedudukan kekuasaan; kejelasan peranan pekerja; norma kumpulan; kesediaan maklumat; penerangan pengikut terhadap keputusan pemimpin dan kematangan pengikut.

2.6 Kepimpinan Pengetua di Sekolah

Pemimpin berkesan (Ramaiah 1999) ialah pemimpin yang dapat mengubah (transform) organisasi mereka daripada keadaan yang sedia wujud kepada suatu keadaan yang lebih dinamik serta mempunyai matlamat pencapaian. Keadaan ini dilakukan dengan mencipta wawasan untuk organisasi, menanamkan semangat bertanggungjawab untuk melaksanakan perubahan kepada pekerja dan menyemai budaya dan strategi baru bagi organisasi supaya segala tenaga dapat digerakkan dan segala sumber dapat digunakan.

Menurut Benis & Nanus (1985) seperti dilaporkan oleh Ong (1995), wujudnya kurang komitmen disebabkan pemimpin dalam organisasi berkenaan tidak menunjukkan visi, kepercayaan dan makna serta kurang berupaya memberikan kuasa kepada pekerja. Oleh itu matlamat organisasi haruslah jelas dan perlu dilaksanakan berdasarkan kemampuan subordinat.

Sergiovani (1993) menggariskan keberkesanan kepimpinan pengetua itu dari segi kuasa dan kemudahan yang ada padanya untuk melaksanakan sesuatu perubahan. Beliau menegaskan sekiranya kecemerlangan sekolah hendak dicapai, seorang pengetua mestilah memainkan peranan pemimpin yang berketrampilan. Dalam hubungan ini tegasnya terdapat lima peranan yang perlu dimainkan oleh pengetua sebagai syarat untuk mencapai kecemerlangan sekolah.

(a) Pengetua ialah pemimpin teknikal yang seharusnya memainkan peranan sebagai jurutera pengurusan. Kepimpinan ditumpukan kepada teknik pengurusan yang cekap dan mahir dalam memanipulasi strategi dan keadaan demi untuk

menjamin keberkesanan yang maksimum. Kemahiran ini termasuklah aspek perancangan, pengelolaan, penjadualan dan penyelarasan.

- (b) Pengetua sebagai pemimpin manusia. Pengetua memainkan peranan sebagai jurutera manusia. Pengetua sewajarnya mahir dan cekap dalam aspek pengurusan manusia dan perhubungan individu serta mampu menggerakkan stafnya. Pengetua mengutamakan pembangunan modal insan yang ada disekolah termasuklah membina dan mengekalkan moral tinggi serta menggalakkan nilai-nilai inovasi dan kreativiti disamping memberi sokongan kepada staf.
- (c) Pengetua sebagai pemimpin pendidikan. Pengetua memainkan peranan sebagai '*clinical practioner*' iaitu menyumbang kepakaran dalam bidang pendidikan dan memainkan peranannya sebagai pemimpin pengajaran.
- (d) Pengetua sebagai pemimpin simbolik. Dalam konteks ini pengetua memainkan peranan sebagai penghulu yang memberi isyarat tentang nilai dan kepentingan atau tujuan sesuatu perkara yang hendak dicapai. Kepimpinan seumpama ini termasuklah aktiviti melawat ke bilik darjah dan kawasan sekolah, mengetuai upacara rasmi disamping cuba mengenali pelajar dengan lebih dekat.
- (e) Pengetua sebagai pemimpin budaya. Pengetua memainkan peranan sebagai '*high priest*'. Kepimpinan budaya amat penting untuk mencapai kecemerlangan sekolah. Pengetua yang memainkan peranan ini dapat dilihat dalam usaha mencari, menafsir dan memperkukuh nilai, kepercayaan dan unsur budaya yang dapat menjadikan sekolah tersebut sebagai sebuah sekolah yang unik. Usaha ini

termasuklah mengadakan upacara memberikan hadiah atau penghargaan kepada sesuatu kejayaan yang dicapai.

2.7 Pengurusan Modal Insan di Sekolah

Dasar sumber manusia jelas menunjukkan bahawa pembangunan modal insan tidak sahaja menekankan aspek mempunyai pengetahuan dan berkemahiran tetapi juga menekankan peranan insittusi pendidikan dan latihan untuk memperkukuh modal insan dengan sikap dan nilai-nilai positif agar mereka dapat bersaing dan berdaya tahan dalam dunia globalisasi ini.

Pembangunan modal insan merupakan prasyarat dalam proses pembangunan negara. Dalam membangunkan modal insan, pendidikan mestilah bermatlamat untuk mendidik, membentuk dan melatih kepekaan modal insan dari sudut sikap terhadap kehidupan serta pemutusan dan pendekatan terhadap semua ilmu pengetahuan oleh semangat dan nilai-nilai murni. Dengan demikian modal insan akan terlatih dan terdisiplin secara mental bahawa pemerolehan ilmu bukanlah atas dorongan bagi memenuhi keinginan intelektualisme atau keberuntungan material tetapi sebaliknya adalah untuk membina kerationalan, kebenaran serta keimanan terhadap Allah baik kepada diri, keluarga, masyarakat dan ummah seluruhnya. (Syed Sajjad Husain & Syed Ali Ashraf 1979).

Ziauddin Sardar (1991) berpendapat dalam usaha mengejar kemajuan ekonomi menerusi peningkatan produktiviti, sains dan teknologi akan dimanfaatkan sepenuhnya baik dari segi modal insan mahupun dari segi kemajuan penciptaan

peralatan. Teknologi berorientasikan pengeluaran demi keuntungan semata-mata akan mengakibatkan penghakisan sumber alam semulajadi, pelepasan bahan enap cemar yang tidak terkawal dan seterusnya mengganggu keseimbangan ekosistem serta mengancam masa depan manusia. Dalam konteks ini keseimbangan perlu dicari supaya program pembangunan modal insan melalui pendidikan dan latihan tidak hanya bertujuan bagi melahirkan manusia ekonomi semata-mata. Bahkan program modal insan perlu mengambil kira kualiti manusia dari segi unsur dalaman yang sukar diukur seperti emosi, sikap, perasaan, sifat kerohanian, nilai moral dan akhlak.

Sehubungan dengan anggapan bahawa abad Ke 21 merupakan abad yang akan menyaksikan krisis nilai, moral dan akhlak yang sangat gawat disebabkan arus perubahan global yang rakus, maka Tajul Ariffin (1997) mencadangkan supaya konsep pendidikan bersepadu dihayati dan dilaksanakan bagi mencapai matlamat pembangunan modal insan mengikut acuan Malaysia. Konsep pendidikan sepadu yang dimaksudkan oleh beliau adalah pendidikan yang berteraskan al-Quran dan As-Sunnah, disamping daya integrasi disiplin ilmu akal ke arah membina komuniti ummah dengan berteraskan aqidah. Tegas beliau lagi, aspek penting komponen pembangunan manusia perlu dilaksanakan mengikut perspektif bersepadu seperti :

- (a) Pembinaan akhlak dan moral. Akhlak adalah tingkah laku beradab dan baik terpancar daripada wahyu Allah , maka wajarlah akhlak diletakkan sebagai asas kepada pembinaan moral yang baik.

- (b) Melahirkan insan yang berintelek dan bertaqwa dalam erti kata pelajar tersebut cemerlang dari segi akademik dan pada masa yang sama kental keimanan dan ketaqwaannya.
- (c) Pembangunan manusia mestilah dimulakan dengan meletakkan manusia ditahap yang bermaruah. Manusia bukanlah haiwan sosial seperti yang ditanggapi oleh masyarakat barat tetapi adalah insan yang perlu dibangunkan supaya dapat berperanan sebagai khalifah, mempunyai ketaqwaan yang tinggi dan kental dan pada masa yang sama menjadi hamba kepada pencipta-Nya.

2.8 Kajian Lepas Tentang Kepimpinan dan Pengurusan Modal Insan

Aspek pembangunan dan pengurusan modal insan di dalam organisasi pendidikan merupakan elemen yang baru diperkenalkan di Malaysia. Ia mula hangat diperkatakan semenjak pelancaran Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006-2010 oleh Perdana Menteri Y.A.B Datuk Seri Abdullah Ahmad Badawi pada 16 Januari 2007. Tokoh-tokoh pendidikan menyifatkan PIPP yang dilancarkan mampu membangunkan modal insan di kalangan guru dan pelajar sekolah pada masa akan datang. Pelan tersebut merupakan kesinambungan dan pengukuhan kepada rancangan-rancangan pendidikan yang dibuat oleh Kementerian Pelajaran Malaysia sebelum ini, merangkumi semua aspek pembangunan pendidikan.

Sehubungan dengan itu, kajian pengurusan modal insan yang spesifik amatlah sedikit dalam kebanyakan kajian ilmiah di Malaysia. Walau pun begitu umumnya modal

insan sering dirujuk kepada nilai-nilai murni yang berkaitan dengan keagamaan, maka pengkaji akan membincangkan konsep kepimpinan mengikut perspektif pendidikan Islam. Contohnya kajian oleh Hailan Salamun (2010) tentang kepimpinan rabbani yang menggunakan kaedah campuran (*mixed method*) iaitu pendekatan kuantitatif dan kualitatif (soal selidik dan temu bual langsung) bagi mengumpulkan semua data primer yang dikehendaki. Data kuantitatif ditadbir kepada sampel kajian yang terdiri daripada 763 orang guru di lima puluh satu (51) buah sekolah SMKA seluruh Malaysia. Data kuantitatif dianalisis secara deskriptif dengan melihat taburan kekerapan, peratusan dan juga nilai skor min amalan kepemimpinan. Kajian yang dijalankan adalah untuk mengenalpasti tahap pengupayaan kepemimpinan guru di sekolah. Dapatan kajian menunjukkan bahawa pengetua mempersepsikan tahap kepimpinan mereka pada tahap yang tinggi manakala guru-guru mempersepsikan tahap kepimpinan pengetua pada tahap sederhana tinggi.

Instrumen Model Kepimpinan Rabbani oleh Hailan Salamun (2010) telah digunakan dan disesuaikan pula dalam kajian Hapizoh Talib (2011) yang mengkaji pendekatan nilai-nilai keagamaan yang dilakukan oleh pengetua dalam pengurusan modal insan di sekolah. Kajian ini dilakukan di sebuah sekolah menengah daerah Sepang, Selangor melibatkan 100 orang responden yang terdiri daripada guru-guru di sekolah kajian. Pengkaji ingin melihat hubungan keberkesanan antara nilai-nilai keagamaan yang dibawa pengetua dengan pembangunan modal insan bersepadu dari aspek (a) pemupukan akhlak berteraskan aqidah, (b) memperkasakan sikap positif terhadap bidang, (c) penyaluran bidang kerjaya yang selaras dengan minat dan kebolehan dan (d) pencapaian cemerlang dalam penguasaan ilmu dan kemahiran. Dapatan kajian

4.2.5 Taburan Responden Mengikut Pengalaman Berkhidmat Bersama Pengetua

Menurut kiraan bilangan tahun, pengetua MRSM kajian telah berkhidmat di MRSM ini melebihi tujuh tahun, iaitu bermula dari tahun 2006 hingga sekarang. Jadual 4.5 menunjukkan sejumlah 50 orang (59.5%) responden kajian telah berkhidmat bersama dengan pengetua selama 1 tahun hingga 2 tahun.

Sementara seramai 19 orang (22.6%) responden telah berkhidmat bersama pengetua antara 3 tahun hingga 4 tahun. Bagi responden yang berkhidmat bersama pengetua di antara 4 tahun dan ke atas adalah berjumlah 15 orang atau pada 17.9 peratus. Taburan responden mengikut pengalaman berkhidmat bersama pengetua adalah seperti Jadual 4.5 di bawah.

Jadual 4.5 : Taburan Responden Berdasarkan Pengalaman Berkhidmat Bersama Pengetua

Tempoh Berkhidmat Bersama Pengetua	Bilangan(n)	Peratus (%)
1 tahun hingga 2 tahun	50	59.5
3 tahun hingga 4 tahun	19	22.6
5 tahun dan ke atas	15	17.9
Jumlah	84	100.0

4.3 Soalan kajian 1: Apakah tahap pengurusan modal insan di MRSM kajian?

Analisis tahap pengurusan modal insan dijalankan untuk menjawab soalan apakah tahap pengurusan modal insan yang dikaji berdasarkan 84 orang responden iaitu guru-guru MRSM kajian dengan memilih skala Likert yang sesuai pada pandangan

mereka. Tahap pengurusan modal insan mengikut dimensi a) b) Memperkasakan Sikap Positif terhadap Bidang c) Penyaluran Bidang Kerjaya Yang Selaras Dengan Minat Dan Kebolehan d) Pencapaian Cemerlang Dalam Penguasaan Ilmu Dan Kemahiran ini adalah mengikut acuan pelan Pembangunan Modal Insan yang tersurat di dalam PIPP 2006-2010. Jadual 4.6 di bawah merupakan analisis kajian tahap pengurusan modal insan mengikut dimensi.

Jadual 4.6 : Analisis Dimensi Tahap Pengurusan Modal Insan

Dimensi Tahap Pengurusan Modal Insan	Min	S.P	Tahap
Pemupukan Akhlak Berteraskan Aqidah	4.92	0.23	Tinggi
Memperkasakan Sikap Positif terhadap Bidang	4.75	1.20	Tinggi
Penyaluran Bidang Kerjaya Yang Selaras Dengan Minat Dan Kebolehan	4.52	0.42	Tinggi
Pencapaian Cemerlang Dalam Penguasaan Ilmu Dan Kemahiran	4.44	0.44	Tinggi

Dapatan kajian menunjukkan bahawa kumpulan yang mengandungi 84 orang responden ini, tahap pengurusan modal insan adalah tinggi bagi kesemua dimensi yang telah dianalisis. Skor Min bagi Pemupukan Akhlak Berteraskan Aqidah ialah 4.92 dengan sisihan piawai 0.23. Min terendah pula ialah pada Pencapaian Cemerlang Dalam Penguasaan Ilmu Dan Kemahiran dengan skor min 4.44 dan sisihan piawai 0.44. Sementara dimensi Penyaluran Bidang Kerjaya Yang Selaras Dengan Minat Dan Kebolehan mendapat skor min 4.52 dan sisihan piawai 0.42 dan dimensi Memperkasakan Sikap Positif terhadap Bidang berada pada skor min 4.75 dan sisihan piawai 1.20.

4.3.1 Dimensi Pemupukan Akhlak Berteraskan Aqidah

Bahagian ini adalah untuk mengenal pasti tahap pengurusan modal insan dari dimensi Pemupukan Akhlak Berteraskan Aqidah. Analisis tahap dimensi Pemupukan Akhlak Berteraskan Aqidah di MRSM kajian mengikut item berdasarkan persepsi guru seperti yang dinyatakan dalam Jadual 4.7 bagi sampel yang mengandungi 84 orang responden.

Jadual 4.7: Analisis item Dimensi Pemupukan Akhlak Berteraskan Aqidah

Pernyataan Item	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Min	S.P	Tahap
1 Allah s.w.t sentiasa mengawasi manusia sepanjang waktu.	0	1.2	1.2	6.0	91.7	4.88	0.45	Tinggi
2 Mencerahkan kasih sayang terhadap murid dan mendidik mereka merupakan satu kewajipan.	0	0	0	10.7	89.3	4.89	0.31	Tinggi
3 Allah s.w.t akan membalas segala kebaikan yang dilakukan manusia.	0	0	0	8.3	91.7	4.92	0.27	Tinggi
4 Pembalasan amalan manusia oleh Allah s.w.t tidak akan berakhir di dunia sahaja.	0	0	0	7.1	92.9	4.93	0.25	Tinggi
5 Pekerjaan yang saya lakukan adalah ibadah.	0	0	0	7.1	92.9	4.93	0.25	Tinggi
Min Keseluruhan						4.92		Tinggi

Data kajian dianalisis menggunakan kaedah statistik deskriptif yang ditunjukkan dalam Jadual 4.7 di atas. Analisis tahap pengurusan modal insan dalam dimensi Pemupukan Akhlak Berteraskan Aqidah menunjukkan bahawa pernyataan item Pembalasan amalan manusia oleh Allah s.w.t tidak akan berakhir di dunia sahaja dan Pekerjaan yang saya lakukan adalah ibadah menunjukkan skor min tertinggi 4.93 dengan sisihan piawai 0.25. Sementara skor min terendah pula ialah bagi pernyataan item Allah s.w.t sentiasa mengawasi manusia sepanjang waktu dengan nilai min sebanyak 4.88 dan sisihan piawai 0.45.

4.3.2 Dimensi Memperkasakan Sikap Positif Terhadap Bidang

Bahagian ini adalah untuk mengenal pasti tahap pengurusan modal insan dari dimensi Memperkasakan Sikap Positif Terhadap Bidang. Analisis tahap dimensi ini adalah berdasarkan kepada Jadual 4.8 seperti di bawah.

Jadual 4.8: Analisis item Dimensi Memperkasakan Sikap Positif Terhadap Bidang

Pernyataan Item	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Min	S.P	Tahap
1 Bersabar dan tidak putus asa dalam mencapai matlamat organisasi.	0	0	1.2	40.5	58.3	4.57	0.52	Tinggi
2 Berusaha merancang program bermanfaat bagi mencapai visi dan misi sekolah.	0	0	0	41.7	58.3	4.58	0.49	Tinggi
3 Mewujudkan persefahaman dengan rakan sejawatan agar pekerjaan menjadi lebih teratur.	0	0	0	34.5	65.5	4.65	0.47	Tinggi
4 Tekun dan dedikasi dalam urusan pengajaran dan pembelajaran.	0	0	0	33.3	66.7	4.67	0.47	Tinggi
5 Memperkukuhkan iltizam dalam pekerjaan bagi mencapai kecemerlangan pelajaran.	0	0	0	29.8	70.2	4.70	0.46	Tinggi
Min Keseluruhan				4.75				Tinggi

Hasil analisis menunjukkan bahawa responden pada ketika ini sangat selesa dengan pernyataan item Memperkukuhkan iltizam dalam pekerjaan bagi mencapai kecemerlangan pelajaran di mana item ini mendapat skor tertinggi iaitu 4.70 dengan sisihan piawai 0.46. Sementara skor min terendah pula ialah bagi pernyataan item Bersabar dan tidak putus asa dalam mencapai matlamat organisas dengan nilai min sebanyak 4.57 dan sisihan piawai 0.52.

4.3.3 Dimensi Penyaluran Bidang Kerjaya Yang Selaras Dengan Minat Dan Kebolehan

Dimensi Penyaluran Bidang Kerjaya Yang Selaras Dengan Minat Dan Kebolehan merupakan aspek untuk mengenal pasti tahap pengurusan modal insan. Data kajian ini adalah seperti di dalam Jadual 4.9 di bawah.

Jadual 4.9 : Analisis item Dimensi Penyaluran Bidang Kerjaya Yang Selaras Dengan Minat Dan Kebolehan

Pernyataan Item	1	2	3	4	5	Tahap		
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	Min	S.P	
1 Menggunakan kepakaran yang saya miliki bagi membangunkan organisasi.	0	0	1.2	46.4	52.4	4.51	0.52	Tinggi
2 Memberi fokus kepada pengurusan pengajaran dan pembelajaran.	0	0	1.2	34.5	64.3	4.63	0.51	Tinggi
3 Menyedia dan melaksanakan pelan tindakan secara berkesan bagi memenuhi misi sekolah.	0	0	3.6	50.0	46.4	4.43	0.56	Tinggi
4 Mempelbagaikan teknik pengajaran dan pembelajaran bagi membangunkan potensi murid.	0	0	0	44.0	56.0	4.56	0.49	Tinggi
5 Berusaha mengenal pasti masalah pembelajaran dan mengambil inisiatif mengatasinya.	0	0	1.2	46.4	52.4	4.51	0.52	Tinggi
Min Keseluruhan						4.52		Tinggi

Dapatan kajian menunjukkan bahawa pernyataan item Memberi fokus kepada pengurusan pengajaran dan pembelajaran mendapat skor tertinggi iaitu 4.63 dengan sisihan piawai 0.51. Sementara skor min terendah pula ialah bagi pernyataan item memberi fokus kepada pengurusan pengajaran dan pembelajaran dengan nilai min sebanyak 4.43 dan sisihan piawai 0.56. Dimensi ini secara keseluruhan menunjukkan skor min pada 4.52 dan berada tahap pengurusan modal insan yang tinggi.

4.3.4 Dimensi Pencapaian Cemerlang Dalam Penguasaan Ilmu Dan Kemahiran

Bahagian ini adalah untuk mengenal pasti tahap pengurusan modal insan dari Dimensi Pencapaian Cemerlang Dalam Penguasaan Ilmu Dan Kemahiran. Analisis tahap dimensi ini adalah berdasarkan kepada Jadual 4.8 seperti di bawah.

Jadual 4.10 : Analisis item Dimensi Pencapaian Cemerlang Dalam Penguasaan Ilmu Dan Kemahiran

Pernyataan Item	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Min	S.P	Tahap
1 Bersedia melanjutkan pelajaran atau berkursus demi menguasai bidang bagi meningkatkan kualiti pencapaian murid.	0	1.2	4.8	44.0	50.0	4.43	0.64	Tinggi
2 Mampu berkongsi ilmu dengan rakan sejawatan bagi mencapai kecemerlangan organisasi.	0	0	0	45.2	54.8	4.55	0.50	Tinggi
3 Dapat memberi idea-idea bernas bagi meningkatkan profesionalisme guru.	0	0	3.6	45.2	51.2	4.48	0.57	Tinggi
4 Bersedia memberi maklum balas dengan berkesan dalam proses pencerapan pengajaran.	0	0	0	52.4	47.6	4.48	0.50	Tinggi
5 Berkemampuan untuk menetapkan piawaian setiap program pembelajaran.	0	0	4.8	61.9	33.3	4.29	0.55	Tinggi
Min Keseluruhan						4.44		Tinggi

Hasil analisis menunjukkan bahawa responden percaya bahawa perkongsian ilmu dengan rakan sejawatan dapat mencapai kecemerlangan organisasi berdasarkan skor tertinggi yang diperolehi sebanyak 4.55 dan sisihan piawai 0.50. Sementara skor min terendah pula ialah bagi pernyataan item Berkemampuan untuk menetapkan piawaian setiap program pembelajaran dengan nilai min sebanyak 4.29 dan sisihan piawai 0.55.

Kesimpulannya, analisis kajian berkaitan tahap pengurusan modal insan mengikut dimensi menunjukkan bahawa dimensi Pemupukan Akhlak Berteraskan Aqidah mencatatkan skor min tertinggi iaitu 4.92 dengan sisihan piawai ialah 0.23. Tahap memperkasakan sikap positif terhadap bidang pula menunjukkan skor min 4.75 dengan sisihan piawai 1.20, yang menunjukkan rasa tanggungjawab yang tinggi terhadap bidang tugas yang dipikul oleh responden. Tahap penyaluran bidang kerjaya yang selaras dengan minat dan kebolehan menunjukkan nilai yang tinggi iaitu pada skor min 4.52 dan sisihan piawai 0.42. Tahap pencapaian cemerlang dalam

penguasaan ilmu dan kemahiran mempunyai paling rendah tetapi masih di tahap tinggi dengan skor min 4.44 dan sisihan piawai 0.44.

Secara keseluruhannya , tahap pengurusan modal insan di MRSM kajian menunjukkan sebanyak 84 orang atau 100% responden mempunyai tahap pengurusan modal insan pada tahap tinggi. Data ini menunjukkan bahawa tahap pengurusan modal insan dapat dijayakan secara keseluruhan kerana responden memahami matlamat pelaksanaan pengurusan modal insan berdasarkan jadual 4.11 dibawah.

Jadual 4.11 : Tahap Pengurusan Modal Insan Guru

Tahap Pengurusan Modal Insan Guru	Bilangan(n)	Peratus (%)
Lemah	0	0
Sederhana	0	0
Tinggi	84	100
Jumlah	84	100.0

4.4 Soalan Kajian 2: Apakah Tahap Kepimpinan Pengetua di MRSM kajian?

Analisis tahap kepimpinan pengetua dijalankan untuk menjawab soalan apakah tahap kepimpinan pengetua yang dikaji berdasarkan 84 orang responden iaitu guru-guru MRSM kajian dengan memilih skala Likert yang sesuai pada pandangan mereka. Tahap kepimpinan pengetua mengikut dimensi a) Perancangan Pengetua b) Pengelolaan Pengetua c) Kepimpinan Pengetua d) Pengawasan Pengetua.

4.4.1 Tahap kepimpinan pengetua: Dimensi Perancangan Pengetua

Bahagian ini adalah untuk mengenal pasti tahap kepimpinan pengetua dari dimensi pertama iaitu perancangan pengetua. Data kajian bahagian B soal selidik tersebut dianalisis menggunakan kaedah statistik deskriptif seperti ditunjukkan dalam jadual 4.12.

Jadual 4.12: Analisis item Dimensi Perancangan Pengetua

Bil	Pernyataan Item	Min	S.P	Tahap
1	Menetapkan sasaran yang tinggi	4.14	0.920	Tinggi
2	Berpegang kepada nilai dan etika kerja	3.90	0.845	Tinggi
3	Mempunyai visi dan misi yang jelas dalam mencapai matlamat organisasi	3.89	0.878	Tinggi
4	Mempunyai idea yang jelas dalam melaksanakan sesuatu tugas	3.64	0.887	Sederhana
5	Menerima pandangan semua guru	3.55	0.815	Sederhana
Min Keseluruhan		3.83		Tinggi

Data kajian dianalisis menggunakan kaedah statistik deskriptif yang ditunjukkan dalam Jadual 4.12 di atas. Analisis tahap kepimpinan pengetua dalam dimensi Perancangan Pengetua menunjukkan bahawa pernyataan item Menetapkan Sasaran Yang Tinggi mendapat skor min tertinggi 4.14 dengan sisihan piawai 0.92. Sementara skor min terendah pula ialah bagi pernyataan item Menerima Pandangan Semua Guru dengan nilai min 3.55 dan sisihan piawai 0.82.

4.4.2 Tahap kepimpinan pengetua: Dimensi Pengelolaan Pengetua

Analisis data bagi tahap kepimpinan pengetua mengikut dimensi Pengelolaan Pengetua adalah sebagaimana jadual 4.13 di bawah.

Jadual 4.13: Analisis item Dimensi Pengelolaan Pengetua

Bil	Pernyataan Item	Min	S.P	Tahap
1	Mewujudkan suasana kerja yang mesra dan tidak tegang	3.73	1.034	Tinggi
2	Mencari pelbagai alternatif apabila menyelesaikan sesuatu masalah	3.65	0.938	Sederhana
3	Mencadangkan cara-cara baru menyiapkan tugas	3.54	0.813	Sederhana
4	Berorientasikan pencapaian dalam menghasilkan semua tugas	3.74	0.730	Tinggi
5	Mengambil tindakan secara berterusan	3.40	0.962	Sederhana
Min Keseluruhan		3.61		Sederhana

Jadual 4.13 di atas menunjukkan tahap kepimpinan pengetua dari dimensi pengelolaan pengetua dengan nilai min keseluruhan pada tahap sederhana. Item Berorientasikan pencapaian dalam menghasilkan semua tugas mendapat skor min tertinggi dengan nilai 3.74 dan sisihan piawai 0.73, manakala item mengambil tindakan secara berterusan mendapat skor min terendah dengan nilai 3.40 dan sisihan piawai 0.96.

4.4.3 Tahap kepimpinan pengetua: Dimensi Kepimpinan Pengetua

Bahagian ini adalah untuk mengenal pasti tahap kepimpinan pengetua dari dimensi ketiga iaitu kepimpinan pengetua. Data kajian daripada soal selidik tersebut dianalisis menggunakan kaedah statistik deskriptif seperti ditunjukkan dalam jadual 4.14

Jadual 4.14: Analisis item Dimensi Kepimpinan Pengetua

Bil	Pernyataan Item	Min	S.P	Tahap
1	Membantu memperkembangkan potensi peribadi saya	3.56	0.883	Sederhana
2	Memberi inspirasi kepada guru dalam melaksanakan tugas	3.55	0.962	Sederhana
3	Menyatakan perkara-perkara yang perlu dilakukan dengan penuh bersemangat	3.94	0.782	Tinggi
4	Mempunyai tret memimpin yang sangat diharapkan	3.50	1.000	Sederhana
5	Mempunyai kuasa tarikan yang membuat pengikut bergerak ke hadapan	3.37	1.095	Sederhana
Min Keseluruhan		3.58		Sederhana

Data kajian dianalisis seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.14 di atas. Analisis tahap kepimpinan pengetua dalam dimensi Kepimpinan Pengetua menunjukkan bahawa pernyataan item Menyatakan perkara-perkara yang perlu dilakukan dengan penuh bersemangat mendapat skor min tertinggi 3.94 dengan sisihan piawai 0.78. Sementara skor min terendah pula ialah bagi pernyataan item Mempunyai kuasa tarikan yang membuat pengikut bergerak ke hadapan dengan nilai min 3.37 dan sisihan piawai 1.10.

4.4.4 Tahap kepimpinan pengetua: Dimensi Pengawalan Pengetua

Analisis data bagi tahap kepimpinan pengetua mengikut dimensi Pengawalan Pengetua adalah sebagaimana jadual 4.15 di bawah.

Jadual 4.15: Analisis item Dimensi Pengawasan Pengetua

Bil	Pernyataan Item	Min	S.P	Tahap
1	Berani menghadapi risiko dalam setiap tindakan yang diambil	3.55	1.113	Sederhana
2	Menunjukkan keaslian dalam tingkahlaku	3.87	0.788	Tinggi
3	Komitmen yang tinggi untuk mengubah tradisi kerja	3.50	0.938	Sederhana
4	Mengupayakan staf supaya mencapai matlamat organisasi	3.68	0.880	Tinggi
5	Mempunyai keputusan yang tegas	3.29	0.964	Sederhana
Min Keseluruhan		3.58		Sederhana

Jadual 4.13 di atas menunjukkan tahap kepimpinan pengetua dari dimensi pengawasan pengetua dengan nilai min keseluruhan pada tahap sederhana. Item Menunjukkan Keaslian Dalam Tingkahlaku mendapat skor min tertinggi dengan nilai 3.87 dan sisihan piawai 0.79, manakala item Mempunyai Keputusan Yang Tegas mendapat skor min terendah dengan nilai 3.29 dan sisihan piawai 0.96.

Secara keseluruhannya, daripada data yang telah dianalisis bagi melihat tahap kepimpinan pengetua mengikut empat dimensi yang dinyatakan adalah seperti jadual 4.16 di bawah.

Jadual 4.16 : Analisis Dimensi Tahap Kepimpinan Pengetua

Dimensi Tahap Pengurusan Modal Insan	Min	S.P	Tahap
Perancangan Pengetua	3.82	0.63	Tinggi
Pengelolaan Pengetua	3.61	0.75	Sederhana
Kepimpinan Pengetua	3.58	0.80	Sederhana
Pengawasan Pengetua	3.57	0.79	Sederhana

Dapatan kajian menunjukkan bahawa kumpulan yang mengandungi 84 orang responden ini menunjukkan tahap kepimpinan pengetua bagi dimensi perancangan pengetua adalah tertinggi bagi kesemua dimensi yang telah dianalisis dengan nilai min 3.82 dan sisihan piawai 0.63. Min terendah pula ialah pada dimensi Pengawasan Pengetua dengan skor min 3.57 dan sisihan piawai 0.79.

Kesimpulannya, tahap kepimpinan pengetua di MRSM kajian menunjukkan sebanyak 50 orang atau 59.5% responden percaya bahawa pengetua mempunyai tahap kepimpinan yang tinggi, manakala 29 orang atau 34.5% responden beranggapan pengetua mempunyai tahap kepimpinan yang sederhana dan seramai 5 orang atau 6% beranggapan tahap kepimpinan pengetua adalah lemah berdasarkan jadual 4.11 dibawah.

Jadual 4.17 : Tahap Kepimpinan Pengetua

Tahap	Bilangan(n)	Peratus (%)
Lemah	5	6.0
Sederhana	29	34.5
Tinggi	50	59.5
Jumlah	84	100.0

4.5 Soalan Kajian 3 : Apakah terdapat perbezaan tahap pengurusan modal insan guru terhadap kepimpinan pengetua berdasarkan faktor demografi iaitu jantina, umur, kelulusan akademik, pengalaman mengajar dan tempoh berkhidmat di bawah kepimpinan pengetua sekarang?

Analisis kajian ini menjawab soalan Apakah terdapat perbezaan tahap pengurusan modal insan guru terhadap kepimpinan pengetua berdasarkan faktor demografi iaitu jantina, umur, kelulusan akademik, pengalaman mengajar dan tempoh berkhidmat di bawah kepimpinan pengetua sekarang. Pengkaji menggunakan ujian Mann-Whitney

U untuk variabel jantina, dan ujian Kruskal Wallis H untuk variabel umur, kelulusan akademik, pengalaman mengajar dan tempoh berkhidmat dibawah pengetua sekarang.

4.5.1 Analisa Tahap Pengurusan Modal Insan Guru Berdasarkan Jantina

Ujian Mann-Whitney U digunakan bagi menguji hipotesis kajian iaitu sama ada terdapat perbezaan tahap pengurusan modal insan diantara guru lelaki (n=38) dan guru perempuan (n=46).

Jadual 4.18 : Nilai Min Pangkatan Mengikut Jantina

	Jantina	N	Min Pangkat	Mann- Whitney U	Z	Asymp.Sig(p)
Pengurusan	Lelaki	38	46.57			
Modal	Perempuan	46	38.14	681.500	-	0.112
Insan	Jumlah	84			1.588	

Berdasarkan jadual diatas, keputusan ujian Mann-Whitney U menunjukkan bahawa secara keseluruhan tidak terdapat perbezaan signifikan antara kedua-dua jantina responden pada $p < 0.05$ ($z = -1.588$, $p = 0.112$). Jadual diatas juga menunjukkan bahawa tahap pengurusan modal insan bagi kumpulan jantina adalah berbeza dimana responden lelaki lebih tinggi dengan pangkatan min 46.57 berbanding dengan responden perempuan yang bernilai pangkatan min 38.14.

4.5.2 Analisa Tahap Pengurusan Modal Insan Guru Berdasarkan Umur

Ujian Kruskal-Wallis H digunakan bagi mengenal pasti sama ada terdapat perbezaan tahap pengurusan modal insan diantara guru lelaki (n=38) dan guru perempuan (n=46) dari segi umur yang berkaitan dengan kepimpinan pengetua.

Jadual 4.19 : Nilai Min Pangkatan Mengikut Umur

	Umur	N	Min Pangkalan	Chi Square	df	Asymp.Sig (p)
	25 - 29 tahun	27	37.57			
	30 - 34 tahun	14	47.04			
Pengurusan	35 - 39 tahun	20	45.98			
Modal	40 - 44 tahun	10	37.70	2.709	4	0.608
Insan	45 tahun ke atas	13	46.19			
	Jumlah	84				

Berdasarkan jadual diatas, keputusan ujian Kruskal-Wallis H menunjukkan bahawa secara keseluruhan tidak terdapat perbezaan signifikan antara kumpulan umur responden [$\chi^2 (1, N=84) = 2.709, p = 0.608, p < 0.05$]. Jadual diatas juga menunjukkan bahawa tahap pengurusan modal insan bagi kelima-lima kumpulan umur adalah berbeza berdasarkan pangkatan min dimana kumpulan umur 30 hingga 34 tahun yang tertinggi nilai pangkatan min iaitu 47.04 berbanding dengan kumpulan terendah iaitu kumpulan umur 25 hingga 29 tahun (min pangkatan = 37.57).

4.5.3 Analisa Tahap Pengurusan Modal Insan Guru Berdasarkan Kelulusan Akademik

Ujian Kruskal-Wallis H digunakan bagi mengenal pasti sama ada terdapat perbezaan tahap pengurusan modal insan diantara guru lelaki (n=38) dan guru perempuan (n=46) dari segi kelulusan akademik yang berkaitan dengan kepimpinan pengetua.

Jadual 4.20: Nilai Min Pangkatan Mengikut Kelulusan Akademik

	Kelulusan Akademik	N	Min Pangkatan	Chi Square	df	Asymp.Sig(p)
Pengurusan Modal Insan	Sarjana Muda	67	42.43	0.003	1	0.955
	Sarjana	17	42.79			
	Doktor Falsafah	0	0			
	Jumlah	84				

Berdasarkan jadual di atas, keputusan ujian Kruskal-Wallis H menunjukkan bahawa secara keseluruhan tidak terdapat perbezaan signifikan antara kumpulan kelulusan akademik responden [$\chi^2(1, N=84) = 0.003, p = 0.955, p < 0.05$]. Jadual diatas juga menunjukkan bahawa tahap pengurusan modal insan bagi ketiga-tiga kumpulan kelulusan akademik adalah berbeza berdasarkan pangkatan min dimana kumpulan Sarjana yang tertinggi nilai pangkatan min iaitu 42.79 berbanding dengan kumpulan terendah iaitu kumpulan Sarjana Muda iaitu pada min pangkatan 42.43.

4.5.4 Analisa Tahap Pengurusan Modal Insan Guru Berdasarkan Pengalaman Mengajar

Ujian Kruskal-Wallis H digunakan bagi mengenal pasti sama ada terdapat perbezaan tahap pengurusan modal insan diantara guru lelaki (n=38) dan guru perempuan (n=46) dari segi pengalaman mengajar yang berkaitan dengan kepimpinan pengetua.

Jadual 4.21 : Nilai Min Pangkatan Mengikut Pengalaman Mengajar

	Pengalaman Mengajar	N	Min Pangkatan	Chi Square	df	Asymp.Sig(p)
Pengurusan Modal Insan	Kurang 10 tahun	39	40.36	0.642	2	0.725
	11 - 20 tahun	32	44.98			
	21 tahun ke atas	13	42.81			
	Jumlah	84				

Berdasarkan jadual diatas, keputusan ujian Kruskal-Wallis H menunjukkan bahawa secara keseluruhan tidak terdapat perbezaan signifikan antara kumpulan pengalaman mengajar responden [$\chi^2 (1, N=84) = 0.624, p = 0.725, p < 0.05$]. Jadual diatas juga menunjukkan bahawa tahap pengurusan modal insan bagi semua kumpulan pengalaman mengajar adalah berbeza berdasarkan pangkatan min dimana kumpulan 11 hingga 20 tahun yang tertinggi nilai pangkatan min iaitu 44.98 berbanding dengan kumpulan terendah iaitu kumpulan kurang 10 tahun pengalaman mengajar (min pangkatan = 40.36).

4.5.5 Analisa Tahap Pengurusan Modal Insan Guru Berdasarkan Tempoh Berkhidmat Bersama Pengetua

Ujian Kruskal-Wallis H digunakan bagi mengenal pasti sama ada terdapat perbezaan tahap pengurusan modal insan diantara guru lelaki (n=38) dan guru perempuan (n=46) dari segi tempoh berkhidmat bersama pengetua yang berkaitan dengan kepimpinan pengetua.

Jadual 4.22 : Nilai Min Pangkatan Mengikut Tempoh Berkhidmat Bersama Pengetua

	Tempoh Berkhidmat	N	Min Pangkatan	Chi Square	df	Asymp.Sig(p)
Pengurusan Modal Insan	1 hingga 2 tahun	50	42.36	0.005	2	0.997
	3 hingga 4 tahun	19	42.58			
	5 tahun ke atas	15	42.87			
	Jumlah	84				

Berdasarkan jadual diatas, keputusan ujian Kruskal-Wallis H menunjukkan bahawa secara keseluruhan tidak terdapat perbezaan signifikan antara kumpulan tempoh berkhidmat bersama pengetua responden [$\chi^2 (1, N=84) = 0.005, p = 0.997, p < 0.05$]. Jadual diatas juga menunjukkan bahawa tahap pengurusan modal insan bagi semua kumpulan tempoh berkhidmat bersama pengetua adalah berbeza berdasarkan pangkatan min dimana kumpulan berkhidmat lebih daripada 5 tahun yang tertinggi nilai pangkatan min iaitu 42.87 berbanding dengan kumpulan terendah iaitu kumpulan berkhidmat 1 hingga 2 tahun iaitu min pangkatan 42.36.

Rumusan hasil kajian menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan berkaitan dengan tahap pengurusan modal insan guru-guru dari segi demografi jantina, umur, kelulusan akademik, pengalaman mengajar dan tempoh berkhidmat bersama pengetua sekarang. Walau bagaimanapun, min pangkatan menunjukkan nilai berbeza untuk menyatakan perbezaan tahap pengurusan modal insan dari segi demografi berdasarkan Chua (2006c) iaitu cara yang paling baik bagi melaporkan data skala Likert adalah dengan menggunakan median (atau min pangkatan) kerana skala ordinal dibina berdasarkan pada pangkatan.

4.6 Soalan Kajian 4: Apakah dimensi kepimpinan pengetua yang dominan terhadap pengurusan modal insan guru ?

Bagi mengenal pasti dimensi kepimpinan pengetua yang paling dominan dalam menyumbang kepada tahap pengurusan modal insan guru, regresi pelbagai digunakan bagi memastikan perubahan dalam dua atau lebih pemboleh ubah bebas (Kepimpinan Pengetua-peramal) yang menyumbang kepada perubahan dalam satu pemboleh ubah bersandar (Pengurusan Modal Insan).

Jadual 4.23 Analisis Regresi Pelbagai (stepwise) Dimensi Kepimpinan Pengetua Yang Menyumbang Terhadap Perubahan Tahap Pengurusan Modal Insan Guru

Dimensi Kepimpinan Pengetua	B	Beta	Nilai t	Sig. T	Adjusted R ²	Sumbangan (%)
Pengelolaan Pengetua	.590	.556	5.952	.000	.310	31.0
Constant	1.214		2.970	.004		
R	.556					
R Square	.310					
R Square Adjusted	.301					
Ralat Piawai	.465					

Dapatan analisis regresi pelbagai menunjukkan bahawa dimensi pengelolaan pengetua menyebabkan varians sebanyak 31 % dalam tahap pengurusan modal insan. ($\text{adjusted } R^2 = .310$). Keputusan ini menunjukkan andaian bahawa tiga lagi dimensi dalam kepimpinan pengetua iaitu perancangan pengetua, kepimpinan pengetua dan pengawalan pengetua juga menyebabkan varians yang signifikan adalah ditolak. Sebanyak 69% perubahan dalam pembolehubah pengurusan modal insan yang tidak dapat diramalkan mungkin disebabkan oleh pembolehubah-pembolehubah lain yang tidak dikaji dalam kajian ini.

Jadual 4.23 : Analisis Regresi Pelbagai (stepwise): Analisis Varians (ANOVA)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.669	1			
	Residual	17.101	79		35.429	.000 ^b
	Total	24.771	80			

a. Dependent Variable : Pengurusan Modal Insan

b. Predictors : (Constant), Dimensi 4

Berdasarkan jadual 4.23, secara signifikan, skor dimensi pengelolaan pengetua [$F(1,79)=35.429, p<.05$] menyumbang sebanyak 31.8% varians ($\text{adjusted } R^2 = .310$) dalam skor tahap pengurusan modal insan guru. Pembolehubah peramal utama dan tertinggi bagi tahap pengurusan modal insan dimensi pengelolaan pengetua ($\beta = .556, t = 5.952$ dan $p = .000$), ujian $-t$ menunjukkan signifikan pada $p<.05$ dan nilai $\text{adjusted } R^2 = .310$ menunjukkan sumbangan dimensi pengelolaan pengetua sebanyak 31% varians terhadap pengurusan modal insan. Apabila skor dimensi pengelolaan pengetua bertambah satu unit, ini menyebabkan tahap pengurusan modal insan

bertambah sebanyak .556 unit. Hasil dapatan ini menunjukkan secara jelas dimensi pengelolaan pengetua dalam kepimpinan pengetua merupakan faktor utama yang menyumbang kepada tahap pengurusan modal insan guru MRSM kajian.

4.7 Rumusan

Dalam bab ini, kesemua data yang diperolehi daripada responden telah dianalisis dan merangkumi semua persoalan kajian yang dinyatakan. Data yang diperolehi dari soal selidik pada bahagian A adalah meliputi demografi responden dan bahagian B dan C adalah berkaitan dengan objektif kajian. Analisis data adalah penting di dalam proses penyelidikan. Oleh itu, hasil daripada analisis data daripada kajian ini, pengkaji bolehlah membuat kesimpulan, rumusan secara keseluruhannya dan membincangkan hasil dapatan kajian di dalam bab yang seterusnya. Hasil daripada analisis yang telah dilakukan dalam bab 4 ini akan dirumus dibincang dalam bab 5. Seterusnya beberapa cadangan akan dikemukakan hasil daripada analisis dalam bab 4, dimana cadangan-cadangan ini ditunjukkan kepada pihak yang berwajib untuk tindakan selanjutnya.

menunjukkan bahawa pendekatan nilai-nilai keagamaan pengetua mempengaruhi pembangunan modal insan di sekolah. Teladan murni yang ditampilkan oleh pengetua meningkatkan keyakinan dan kepercayaan warga sekolah untuk menjayakan segala visi dan misi sekolah.

Kajian ini selari dengan dapatan kajian Khadijah binti Daud dan Harith bin Abd Hamid (2008) yang mengkaji faktor amalan pembelajaran sepanjang hayat, aspek kreativiti, aspek kepercayaan dan aspek kompetensi ke arah peningkatan modal insan minda kelas pertama di kalangan guru-guru sekolah di daerah Johor Bharu, menggunakan instrumen yang direka oleh Micheal, Roderick et al (1995) di dalam bukunya *Learning Organization in Practice*. Soal selidik ini juga telah digunakan oleh Salleha binti Abd Kahar (2001) di dalam kajiannya "Ke Arah Organisasi Pembelajaran: Satu Tinjauan Di Sekolah Menengah Agama, Negeri Johor Darul Takzim. Dapatan kajian menunjukkan keempat-empat aspek berada pada tahap tinggi di dalam faktor-faktor yang menyumbang ke arah peningkatan modal insan minda kelas pertama di kalangan responden dan aspek kreativiti merupakan penyumbang pada tahap paling tinggi berbanding dengan yang lainnya.

Dalam kajian oleh Mohamad Johdi Salleh Dianah Omar, Fazlina Mohamad dan Rohaya Ramli (2009) yang menjalankan kajian kes di Kolej Islam Sultan Alam Shah (KISAS), Selangor Darul Ehsan untuk meninjau kefahaman pelajar terhadap konsep modal insan kamil dan strategi melahirkan modal insan kamil dalam pelaksanaan kurikulum bersepadu persekolahan. Dapatan kajian ini menunjukkan konsep modal

insan yang diterapkan adalah signifikan dengan pelaksanaan kurikulum yang diamalkan di KISAS.

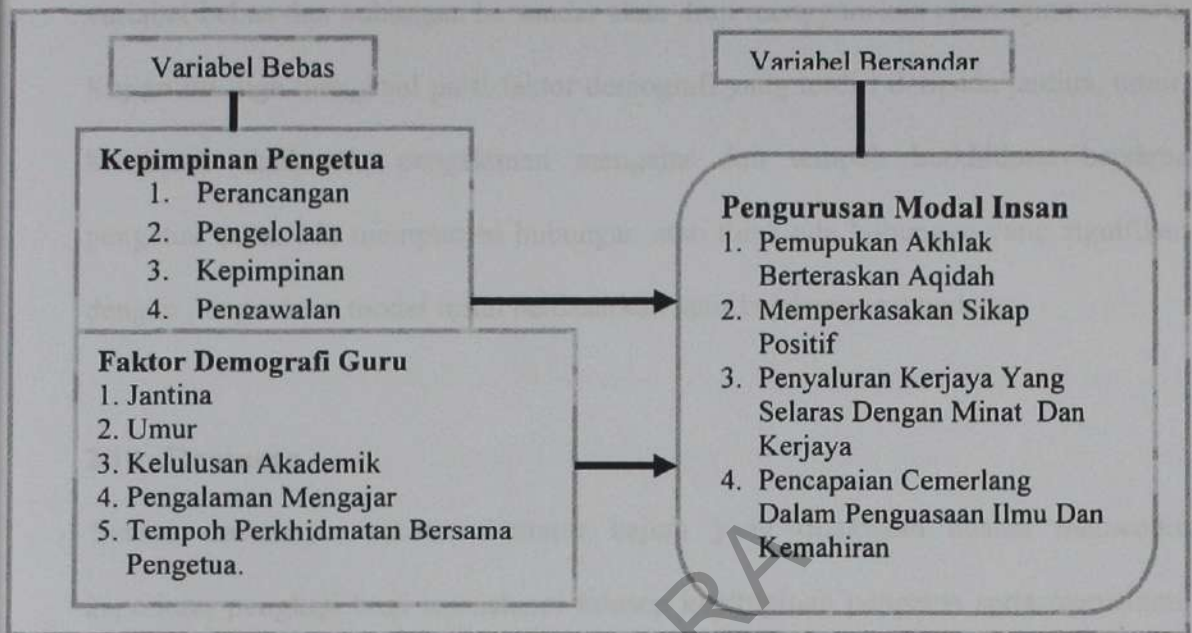
Manakala Norhafizah Shoheme (2001) dalam kajiannya juga mengkaji aspek pencapaian sekolah agama dan merumuskan bahawa kewujudan sekolah agama bukan sekadar untuk memastikan kelangsungan pendidikan Islam dalam sistem yang lebih teratur, malah kepentingan dalam peningkatan akhlak pelajar. Beliau telah membuat kajian di Sekolah Menengah Kebangsaan Agama al-Mashoor (Perempuan) Pulau Pinang dan mendapati pencapaian akademik pelajar sekolah agama tersebut adalah kelangsungan daripada penerapan nilai-nilai agama yang terpuji.

Kajian ini disokong oleh Muhammad Yasir Abu Hassan (2005) merumuskan dalam kajiannya berhubung dengan sejauh mana pengetahuan dan kefahaman agama di kalangan 60 orang pelajar Tingkatan Enam Atas Sekolah Menengah Kebangsaan Agama Kedah mendapati bahawa pembentukan personaliti adalah dipengaruhi oleh kefahaman dan penghayatan tersebut. Dapatan ini menunjukkan sekolah agama mampu mengekang permasalahan sosial yang kian menggugat personaliti remaja. Pengetahuan agama yang diperolehi kelihatan mampu membendung gejala sosial meskipun masih terdapat segelintir pelajar sekolah agama yang turut terjebak dalam isu-isu sosial. Ini sedikit sebanyak mendorong ibu bapa menghantar anak mereka ke sekolah agama iaitu memastikan anak mereka menjadi manusia yang mempunyai personaliti yang baik dan tidak terlibat dalam gejala sosial.

Kajian Jess & Mark (1994, dalam Zarin Ismail, Zaini Mahbar, Juriah Long & Khalid Abdullah, 2009) menjelaskan bahawa pertumbuhan ekonomi sesebuah negara diterajui oleh pertumbuhan modal insan. Berdasarkan satu kajian terhadap 42 buah negara terpilih, didapati modal insan berperanan positif dalam mempengaruhi pertumbuhan ekonomi melalui dua mekanisme iaitu; a) tingkat stok modal insan mempengaruhi secara langsung pengeluaran yang menggunakan konsep inovasi teknologi; dan b) stok modal insan memberi kesan kepada kepantasan menyerap teknologi luar negara. Dalam konteks yang lebih luas, sumber manusia mencorakkan hala tuju negara ke arah wawasan yang disasarkan. Tanpa sumber manusia berkualiti, sesebuah negara akan lemah kerana ketiadaan faktor manusia yang menjadi pencetus kepada inisiatif baru dalam kegiatan sosioekonomi.

2.9 Kerangka Konseptual Kajian

Rajah 2.1 di bawah menunjukkan kerangka konsep kajian yang melibatkan perkaitan kepimpinan pengetua, pengurusan modal insan dan faktor demografi.



Sumber : Adaptasi daripada Hapizoh Talib (2011)

Rajah 2.1 : Kerangka Konsep Kajian Kepimpinan Pengetua Dan Pengurusan Modal Insan

Kerangka konsep kajian dalam Rajah 2.1 di atas merupakan asas kepada keseluruhan projek kajian. Variabel bebas dalam kajian ini ialah kepimpinan pengetua yang bersandarkan teori pengurusan yang terdiri daripada empat dimensi. Dimensi-dimensi tersebut ialah dimensi perancangan, pengelolan, kepimpinan dan pengawalan. Variabel bersandar pula bersandarkan kepada pengurusan modal insan yang disesuaikan dari pelan modal insan bersepadu seperti ini ternyata dalam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006 – 2010 (Kementerian Pelajaran Malaysia 2007). Antara pembangunan modal insan bersepadu iaitu (a) pemupukan akhlak berteraskan aqidah, (b) memperkasakan sikap positif terhadap bidang, (c)

penyaluran bidang kerjaya yang selaras dengan minat dan kebolehan dan (d) pencapaian cemerlang dalam penguasaan ilmu dan kemahiran. Hubungan antara variabel bebas dan hubungan bersandar akan diuji menggunakan ujian-ujian tertentu. Kajian ini juga mengenal pasti faktor demografi yang terdiri daripada jantina, umur, kelulusan akademik, pengalaman mengajar dan tempoh berkhidmat bersama pengetua sama ada mempunyai hubungan atau tidak ada hubungan yang signifikan dengan pengurusan modal insan berdasarkan latar belakang responden.

2.10 Rumusan

Secara umumnya, sorotan literatur kajian yang dilakukan adalah memenuhi keperluan pengkaji bagi memahami konsep kepemimpinan pengetua serta memahami teori untuk membentuk model pengurusan modal insan. Kajian itu mengambil kira amalan kepemimpinan berdasarkan proses perancangan, pengelolaan, kepemimpinan dan pengawalan yang membantu menguruskan modal insan di sekolah. Kajian-kajian oleh penyelidik sama ada di dalam atau di luar negeri menunjukkan pembangunan modal insan sangat penting dalam memacu guna tenaga masa produktif pada masa hadapan. Kajian-kajian yang dibincangkan di atas telah memberi gambaran jelas tentang peranan kepemimpinan pengetua yang mampu meningkatkan tahap pembangunan modal insan di sekolah dan negara secara amnya.

BAB 3

METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pengenalan

Bab ini membincangkan reka bentuk kajian, instrumen kajian, subjek kajian, prosedur kajian, kaedah merekod maklumat dan kaedah menganalisis data kajian. Dalam reka bentuk kajian, pengkaji membincangkan bentuk kajian yang digunakan dan menjelaskan sebab-sebab reka bentuk tersebut digunakan. Instrumen kajian pula menjelaskan alat yang digunakan untuk memperoleh data kajian. Subjek kajian merujuk kepada responden dan sekolah yang digunakan dalam kajian.

Prosedur kajian membincangkan langkah-langkah yang diambil untuk memperoleh dan menganalisis data kajian. Kaedah merekod maklumat adalah merujuk kepada cara pengkaji merekodkan instrumen dengan kod nombor sebagai pengenalan untuk tujuan semakan. Manakala kaedah menganalisis data pula menjelaskan langkah-langkah yang diambil untuk menganalisis data kajian.

3.2 Reka Bentuk Kajian

Dalam kajian ini, pengkaji menggunakan reka bentuk kajian kes yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Bagi Yin (1984) dan Chua (2006) menyifatkan kaedah kajian kes juga merupakan satu kajian emperikal berdasarkan prosedur-prosedur yang sistematik dan saintifik bagi menyiasat fenomena-fenomena semasa dalam konteks kehidupan yang sebenar dan membolehkan data daripada berbagai bentuk sama ada data pemerhatian, temu bual dan dokumen dianalisa dan soal selidik dikumpul.

Menurut Sabitha (2005) reka bentuk kajian ini menerangkan secara keseluruhan strategi serta kesesuaian pemilihan sesuatu ujian statistik bagi menganalisa data kajian. Creswell (2008) memperincikan reka bentuk kajian secara lebih khusus kepada tiga prosedur membuat kajian yang terdiri daripada proses pengumpulan data, penganalisan data dan pelaporan data. Kesemua proses ini sudah pasti akan menjawab kepada persoalan kajian. Instrumen soal selidik digunakan dalam kajian ini dan dibina berasaskan tiga bahagian iaitu maklumat diri, kepimpinan pengetua dan kesannya dalam pengurusan modal insan di sekolah.

Soal selidik yang diubah suai dengan kebenaran digunakan dalam proses pengumpulan data. Data kajian ini akan dianalisis secara kuantitatif berasaskan ujian deskriptif dan inferensi menggunakan perisian *Statistical Packages for the Social Sciences* (SPSS). Persampelan rawak digunakan melibatkan pemilihan responden daripada populasi di MRSM kajian.

Kaedah kuantitatif menggunakan soal selidik adalah untuk mengenal pasti persepsi guru terhadap pengetua dalam pengurusan modal insan di MRSM daripada aspek perancangan, pengelolaan, kepimpinan dan pengawalan yang dikumpul daripada guru-guru MRSM kajian. Soal selidik juga digunakan untuk mengenal pasti keberkesanan pengetua dalam pengurusan modal insan di MRSM kajian. Kemudian pengkaji akan melihat pengaruh antara tahap kepimpinan pengetua dengan tahap pengurusan modal insan guru.

3.3 Instrumen Kajian

Set soal selidik yang digunakan dalam kajian ini dapat memberikan suatu gambaran mengenai kajian yang akan dijalankan oleh pengkaji. Instrumen kajian ini terbahagi kepada tiga bahagian iaitu :

- i. Bahagian A - demografi guru
- ii. Bahagian B - mengukur kepemimpinan pengetua dengan menggunakan instrument *Leadership Behaviour Description Questionnaire (LBDQ)* yang telah diubahsuai.
- iii. Bahagian C - mengukur keberkesanan pengetua dalam pengurusan modal insan.

Instrumen kajian di Bahagian A dibina sendiri oleh pengkaji. Bahagian ini merupakan demografi responden iaitu jantina, umur, kelulusan akademik, pengalaman mengajar, tempoh dan berkhidmat bersama pengetua.. Instrumen kajian di Bahagian B telah menggunakan Instrumen *The Leader Behaviour Description Questionnaire (LBDQ)* From XII yang dibina oleh Hemphill dan Coon (1957) dan dimurnikan oleh House (1974) serta diterjemahkan pula oleh Rahimah Hj. Ahmad (1981) dengan sedikit penyesuaian telah dibuat terhadap soal selidik tersebut bagi mengukur tret kepemimpinan. Instrumen ini mengandungi 20 item yang dibahagikan kepada 4 dimensi utama . Bagi menentukan kebolehpercayaan item, kaedah penentuan kebolehpercayaan iaitu '*Alpha Cronbach*' digunakan.

Instrumen kajian Bahagian C adalah untuk mengukur keberkesanan pengetua dalam pengurusan modal insan. Instrumen ini disesuaikan daripada instrumen yang dibina

oleh Hapizoh Talib (2011) dalam kajian beliau berkaitan pendekatan nilai-nilai pengetua dengan pengurusan modal insan. Inventori modal insan adalah berpandukan modal insan bersepadu seperti yang telah tersurat dalam dasar Pelajaran 1979 (Jawatankuasa Kabinet 1988) dan dalam teras Dasar Sumber Manusia (Malaysia 2001 b). Pelan modal insan bersepadu seperti ini dinyatakan juga dalam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006 – 2010 (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2007). Antara pembangunan modal insan bersepadu iaitu;

A - pemupukan akhlak berteraskan aqidah

B - memperkasakan sikap positif terhadap bidang

C - penyaluran bidang kerjaya yang selaras dengan minat dan kebolehan

D - pencapaian cemerlang dalam penguasaan ilmu dan kemahiran.

Semakan item ke atas instrumen Hafizoh (2011) ini telah dilakukan oleh tiga orang pakar dalam bidang berkaitan iaitu dua orang pakar daripada Universiti Kebangsaan Malaysia iaitu Prof Madya Datuk Dr. Abdul Halim Tamuri dari Fakulti Pendidikan dan Prof. Dr. Badlisham Mohd Nasir dari Jabatan Dakwah dan Kepimpinan, Fakulti pengajian Islam. Seorang pakar daripada Universiti Malaya iaitu Dr. Hailan bin Salamun yang juga telah menjalankan kajian yang hampir sama iaitu tentang Kepemimpinan Rabbani di Sekolah Menengah Kebangsaan Agama. Keseluruhan soalan untuk bahagian ini ialah 20 soalan.

Skala Likert lima kategori digunakan untuk semua item di Bahagian B dan Bahagian C seperti berikut:

- 1 - Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 - Tidak setuju (TS)
- 3 - Tidak Pasti (TP)
- 4 - Setuju (S)
- 5 - Sangat Setuju (SS)

3.4 Strategi Pengesahan Data

Alpha Cronbach telah digunakan untuk menilai kebolehpercayaan instrumen. Jika Alpha Cronbach bagi sesuatu item yang hampir dengan +1 menunjukkan darjah kebolehpercayaan item yang tinggi. Chua (2006) mengatakan bahawa nilai alpha .65 hingga .95 telah dianggap mempunyai tahap kebolehpercayaan yang baik. Nilai yang terlalu rendah menunjukkan keupayaan item-item instrumen kajian mengukur konsep dalam kajian adalah rendah. Jika keadaan ini berlaku, item tersebut perlu diperbaiki untuk meningkatkan kebolehpercayaan.

3.4.1 Kesahan

Kesahan sesuatu alat kajian menggambarkan sejauh mana ujian tersebut mengukur apa yang sepatutnya diukur. Mohd. Majid (2000) mengatakan alat ukuran itu merujuk kepada sejauh mana alat itu mengukur data yang sepatutnya diukur. Sesuatu alat yang berupaya mengukur dengan tepat sesuatu pembolehubah yang ditetapkan dianggap sah sebagai alat pengukur bagi pembolehubah tersebut. Sekiranya sesuatu pembolehubah berbentuk fizikal atau kuantitatif, seseorang

individu boleh menentukan kesahan alat ukuran bagi pembolehubah tersebut dengan mudah (Mohd. Majid, 2000).

Chua (2006) mengatakan kesahan dalam pengkajian kuantitatif bererti definisi konsep-konsep di dalam peringkat konseptual mestilah selaras dengan definisi di peringkat operasional. Ini bermakna semua pengukuran yang dibuat pada peringkat operasional dapat mewakili konsep-konsep pada peringkat konseptual. Dalam hal ini, pengkaji telah melakukan penyemakan alat kajian dengan kandungan kajian yang berkaitan dengan definisi konsep disesuaikan dengan definisi operasional melalui soal selidik.

Menurut Chua (2006) pengkaji boleh mengenal pasti variable bersandar apabila ia merupakan akibat atau kesan dalam perhubungan antara variable. Dalam kajian awal ini, kesahan diukur dengan cara mengkorelasikan skor dalam alat ujian inventori pendekatan kepimpinan pengetua dengan pengurusan modal insan. Pekali korelasi (r) ialah nilai pengukuran kekuatan perhubungan antara dua variabel. Nilai r ini mempunyai sela antara + 1.00 dan - 1.00 dan ia dilaporkan dalam dua titik perpuluhan. Nilai r yang negatif menunjukkan bentuk graf yang negatif. Jadual 3.2 di bawah menunjukkan kekuatan bagi nilai r .

Jadual 3.2 : Kekuatan Nilai Pekali Korelasi

Saiz pekali korelasi (r)	Kekuatan korelasi
.91 hingga 1.00 atau -.91 hingga -1.00	Sangat kuat
.71 hingga .90 atau -.71 hingga -.90	Kuat
.51 hingga .70 atau -.51 hingga -.70	Sederhana
.31 hingga .50 atau -.31 hingga -.50	Lemah
.01 hingga .30 atau -.01 hingga -.30	Sangat lemah
.00	Tiada korelasi

Sumber : Chua (2006).

3.4.2 Kebolehpercayaan

Kebolehpercayaan ujian bermakna ujian itu adalah konsisten. Sesuatu ujian itu dikatakan mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi sekiranya skor yang diperoleh individu yang sama dengan menjawab ujian yang sama pada masa yang berbeza. Anastasi (1982); Chua (2006) mengatakan kebolehpercayaan merujuk kepada ketekalan skor yang diperolehi adalah serupa apabila pengukuran yang sama diulangi walaupun pengukuran tersebut dilakukan pada kali kedua, ke tiga dan seterusnya.

Pengkaji merujuk kepada kenyataan Chua (2006b) iaitu dalam statistik kebolehpercayaan instrumen kajian menggunakan Pekali Cronbach Alpha, nilai alpha 0.65 hingga 0.95 dianggap memuaskan kerana nilai yang terlalu rendah menunjukkan keupayaan item-item instrumen kajian mengukur konsep dalam kajian adalah rendah manakala nilai alpha yang terlalu tinggi pula mungkin menunjukkan semua item adalah serupa atau bertindih antara satu sama lain dan menggunakan item-item yang bertindih antara satu sama lain adalah tidak diperlukan. Oleh itu, kajian ini menetapkan aras nilai Alpha dalam lingkungan 0.65 hingga 0.95 yang menunjukkan bahawa item-item instrumen kajian boleh diaplikasikan dalam kajian sebenar untuk memastikan kutipan data kajian ini memenuhi skopnya.

3.5 Populasi Dan Sampel Kajian

Kajian ini dijalankan di sebuah MRSM agama di daerah Besut, Terengganu. Responden kajian ialah guru-guru di MRSM tersebut. Pemilihan guru-guru MRSM ini sebagai sampel adalah secara sampel bertujuan. Terdapat empat kriteria yang mempengaruhi pemilihan sampel kajian yang baik seperti yang dinyatakan oleh

Wiersma (2000) telah digunakan iaitu : (a) orientasi matlamat, pemilihan sampel hendaklah serasi dengan reka bentuk kajian dan matlamat kajian; (b) memenuhi ukuran iaitu pemilihan sampel dapat memberikan data yang dapat memenuhi kehendak proses analisis seperti mana MRSM ini yang dipimpin oleh seorang pengetua yang mempunyai kesedaran dan menekankan tentang perlunya penerapan kepimpinan untuk membangunkan modal insan di sekolahnya. (c) praktikal iaitu bersesuaian dengan keadaan dan (d) ekonomi di mana pemilihan sampel disesuaikan dengan peruntukan kewangan bagi menjalankan kajian.

Sampel kajian terdiri daripada 84 orang guru yang ditetapkan mengikut jadual penentuan saiz sampel Krejcie dan Morgan (1970, dalam Chua, 2006a). Berbeza dengan Cohen, Manion dan Morrison (2001, dalam Chua, 2006a), penulis-penulis tersebut berpendapat bahawa penentuan saiz sampel seharusnya mengambil kira aras kesignifikan dan ralat persampelan. Saiz sampel bagi aras signifikan pada $p < .05$ (aras kebolehpercayaan = 95%) ditetapkan pada jumlah 44 responden bagi saiz populasi yang berjumlah 50 orang. Bilangan sampel yang dikendalikan pengkaji iaitu 84 orang guru adalah memenuhi pendapat penulis-penulis. Persampelan rawak digunakan dengan kebarangkalian setiap orang terlibat sebagai sampel kajian.

3.6 Kajian Rintis

Kajian rintis dijalankan untuk mendapatkan kebolehpercayaan instrumen yang telah diubah suai. Kebolehpercayaan dalam sesuatu penyelidikan merujuk kepada kemampuan suatu kajian untuk memperoleh nilai yang serupa apabila pengukuran yang sama diulangi (Chua, 2006b). Analisis konsistensi dalaman untuk mendapatkan

kebolehpercayaan instrumen kajian dilaksanakan menggunakan program SPSS versi 17. Kajian rintis telah dijalankan oleh pengkaji ke atas 31 orang guru di MRSM lain yang berdekatan MRSM kajian.

Pekali kebolehpercayaan Cronbach Alpha ditetapkan pada nilai 0.65 hingga 0.95 berdasarkan pendapat Chua (2006b) yang menganggapnya sebagai memuaskan. Analisis kebolehpercayaan ke atas dapatan kajian rintis berkenaan mendapati nilai Alpha ialah $\alpha = 0.82$. Instrumen variabel kepemimpinan pengetua mencatatkan nilai Alpha, $\alpha = 0.84$, dan $\alpha = 0.67$ untuk instrumen variabel pengurusan modal insan. Pengkaji mendapati instrumen kajian berkenaan boleh diaplikasikan dalam kajian yang telah ditetapkan.

3.7 Prosedur Menjalankan Kajian

Prosedur biasa yang dijalankan ialah memohon kebenaran daripada bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan. Kemudian permohonan kelulusan daripada Bahagian Pendidikan Menengah, Majlis Amanah Rakyat untuk menjalankan kajian di MRSM kajian. Memandangkan pengkaji berkhidmat di MRSM kajian, maka pengkaji mendapat kerjasama sepenuhnya daripada pihak pengurusan dan responden di MRSM berkenaan dalam menguruskan kajian ini.

3.8 Kaedah Analisis Data

Data yang telah dikumpul akan dianalisis dengan menggunakan SPSS versi 17.0. (*Statistical Package for the Social Sciences Version 17.0*). Pengkaji menggunakan analisis deskriptif dan analisis inferensi bagi tujuan pengujian data. Pengkaji

menganalisa jawapan menggunakan analisis deskriptif untuk mengukur tahap peratus, skor min dan sisihan piawai. Semakin besar nilai skor min iaitu melebihi 4.0 dan semakin kecil nilai sisihan piawai dalam mengukur maklum balas guru-guru terhadap pendekatan kepimpinan pengetua bermakna tahap pendekatan kepimpinan pengetua adalah tinggi. Analisis deskriptif yang digunakan juga dapat membantu pengkaji membuat huraian secara menyeluruh tentang responden kajian.

Nunaly & Bernstein (1994), pakar dalam penganalisan data deskriptif mengatakan bahawa untuk mengukur tahap skor min dibahagikan kepada kategori berikut. Tahap skor min yang rendah ialah antara 1.00 hingga 2.00, tahap skor min sederhana rendah ialah 2.01 hingga 3.00, tahap skor min sederhana tinggi ialah 3.01 hingga 4.00 dan tahap skor min yang dinilai sebagai tinggi ialah 4.01 hingga 5.00.

Statistik inferens digunakan untuk membuat generalisasi keputusan kajian yang diperoleh daripada sampel kajian kepada populasi kajian (Chua, 2006b). Ujian Mann-Whitney U dan ujian Kruskal-Wallis H dijalankan untuk mengkaji adakah wujud perbezaan yang signifikan antara demografi dengan pengurusan modal insan. Bagi mengenal pasti tahap kepimpinan pengetua yang dominan terhadap tahap pengurusan modal insan, pengkaji menggunakan ujian Regresi Pelbagai (*stepwise*).

Jadual 3.1: Analisis data Mengikut Soalan Kajian

Bil	Soalan Kajian	Alat Ukur
1.	Apakah tahap pengurusan modal insan guru-guru di MRSM kajian?	Statistik Deskriptif
2.	Apakah tahap kepimpinan pengetua di MRSM kajian?	Statistik Deskriptif
3.	Apakah terdapat perbezaan tahap pengurusan modal insan guru berdasarkan faktor demografi iaitu jantina, umur, kelulusan akademik, pengalaman mengajar dan tempoh berkhidmat di bawah kepimpinan pengetua sekarang?	Ujian Man-Whitney U Ujian Kruskal-Wallis H
4.	Apakah dimensi kepimpinan pengetua yang dominan terhadap pengurusan modal insan guru?	Ujian Regresi Pelbagai (stepwise)

3.9 Rumusan

Bab tiga secara keseluruhannya berperanan menjelaskan metodologi kajian. Prosedur dan pengkaedahan kajian yang dinyatakan dalam bab ini penting sebagai landasan untuk pengkaji melaksanakan kajian dengan berkesan. Ia menjadi kerangka utama yang menetapkan hala tuju untuk pengkaji mentadbir soal selidik dan menguruskan data berkaitan bagi menjawab soalan-soalan untuk merumuskan pengaruh tahap kepimpinan pengetua dan tahap pengurusan modal insan guru.

BAB 4

DAPATAN KAJIAN

4.1 Pengenalan

Bab ini akan memberikan tumpuan kepada dua bahagian utama iaitu hasil kajian serta rumusan daripada analisis data yang diperolehi melalui soal selidik yang telah ditadbir ke atas 84 orang guru di sebuah MRSM dalam daerah Besut negeri Terengganu. Bahagian hasil dapatan akan memaparkan hasil analisis data yang dipecahkan kepada lima bahagian kecil, iaitu latar belakang responden serta empat bahagian lain yang akan menjawab empat soalan kajian berikut ;

1. Apakah tahap pengurusan modal insan guru-guru di MRSM kajian?
2. Apakah tahap kepimpinan pengetua di MRSM kajian?
3. Apakah terdapat perbezaan tahap pengurusan modal insan guru terhadap kepimpinan pengetua berdasarkan faktor demografi iaitu jantina, umur, kelulusan akademik, pengalaman mengajar dan tempoh berkhidmat di bawah kepimpinan pengetua sekarang?
4. Apakah dimensi kepimpinan pengetua yang dominan terhadap pengurusan modal insan guru ?

Data demografi guru dianalisis dengan menggunakan kaedah statistik deskriptif iaitu kekerapan dan peratusan. Manakala data kepimpinan pengetua dan tahap pengurusan modal insan dianalisis dengan menggunakan analisis statistik deskriptif iaitu peratusan, min dan sisihan piawai. Sementara, pengaruh faktor demografi terhadap

pengurusan modal insan dianalisis menggunakan kaedah ujian Mann-Whitney U untuk variabel jantina, Ujian Kruskal-Wallis H untuk variabel umur, kelulusan akademik, pengalaman mengajar dan tempoh berkhidmat di bawah kepimpinan pengetua yang ada sekarang. Akhir sekali, untuk menguji perkaitan di antara kepimpinan pengetua dengan pengurusan modal insan dianalisis menggunakan analisis statistik inferensi iaitu ujian analisis Regresi Pelbagai (stepwise).

Pengkaji telah berjaya mengumpulkan sebanyak 84 borang soal selidik iaitu 100.0 % yang telah dijawab dengan lengkap oleh responden.

4.2 Analisis Profil Responden

Profil responden melibatkan aspek jantina, umur, kelulusan akademik, pengalaman mengajar dan tempoh berkhidmat di bawah kepimpinan pengetua yang ada sekarang.

4.2.1 Taburan Responden Berdasarkan Jantina

Jumlah responden dalam kajian ialah 84 orang guru. Jadual 4.1 menunjukkan taburan responden mengikut jantina. Dapatan kajian menunjukkan responden lelaki berjumlah 38 orang (45.2%), manakala responden perempuan berjumlah 46 orang (54.8%). Data ini menunjukkan bahawa responden perempuan melebihi responden lelaki sebanyak 9.6%.

Jadual 4.1 : Taburan Responden Berdasarkan Jantina

Jantina	Bilangan(n)	Peratus (%)
Lelaki	38	45.2
Perempuan	46	54.8
Jumlah	84	100.0

4.2.2 Taburan Responden Mengikut Umur

Jadual 4.2 menunjukkan sejumlah 27 orang (32.1%) responden kajian berumur dalam lingkungan 25 hingga 29 tahun, 14 orang (16.7%) responden berumur di antara 30 hingga 34 tahun, 20 orang (23.8%) responden berumur di antara 35 hingga 39 tahun, 10 orang (11.9%) responden berumur di antara 40 hingga 44 tahun dan 13 orang (15.5%) bagi responden berumur 45 tahun dan ke atas.

Jadual 4.2 : Taburan Responden Berdasarkan Umur

Umur	Bilangan(n)	Peratus (%)
25 tahun hingga 29 tahun	27	32.1
30 tahun hingga 34 tahun	14	16.7
35 tahun hingga 39 tahun	20	23.8
40 tahun hingga 44 tahun	10	11.9
45 tahun dan ke atas	13	15.5
Jumlah	84	100.0

4.2.3 Taburan Responden Mengikut Kelulusan Akademik

Taburan responden berdasarkan kelulusan akademik adalah seperti dalam Jadual 4.3 di bawah.

Jadual 4.3 : Taburan Responden Berdasarkan Kelulusan Akademik

Kelayakan Akademik	Bilangan(n)	Peratus (%)
Sarjana Muda	67	79.8
Sarjana	17	20.2
Doktor Falsafah	0	0
Jumlah	84	100.0

Jadual 4.3 menunjukkan sejumlah 67 orang (79.8%) responden kajian mempunyai kelulusan akademik di peringkat Sarjana Muda, sementara 17 orang (20.2%) responden berkecukupan ijazah Sarjana dan tiada responden (0 %) bagi responden yang berkelulusan akademik Doktor Falsafah.

4.2.4 Taburan Responden Mengikut Pengalaman Mengajar

Jadual 4.4 menunjukkan pengalaman mengajar responden iaitu sehingga kajian ini dilaksanakan. Dapatan kajian menunjukkan sejumlah 39 orang (46.4%) responden kajian mempunyai pengalaman mengajar kurang daripada 10 tahun, manakala 32 orang (38.1%) telah berkhidmat antara 11 tahun hingga 20 tahun. Seramai 13 orang atau 15.5 peratus responden mempunyai pengalaman mengajar 21 tahun dan ke atas.

Jadual 4.4 : Taburan Responden Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan

Pengalaman Mengajar	Bilangan(n)	Peratus (%)
Kurang daripada 10 tahun	39	46.4
11 tahun 20 tahun	32	38.1
21 tahun dan ke atas	13	15.5
Jumlah	84	100.0

4.2.5 Taburan Responden Mengikut Pengalaman Berkhidmat Bersama Pengetua

Menurut kiraan bilangan tahun, pengetua MRSM kajian telah berkhidmat di MRSM ini melebihi tujuh tahun, iaitu bermula dari tahun 2006 hingga sekarang. Jadual 4.5 menunjukkan sejumlah 50 orang (59.5%) responden kajian telah berkhidmat bersama dengan pengetua selama 1 tahun hingga 2 tahun.

Sementara seramai 19 orang (22.6%) responden telah berkhidmat bersama pengetua antara 3 tahun hingga 4 tahun. Bagi responden yang berkhidmat bersama pengetua di antara 4 tahun dan ke atas adalah berjumlah 15 orang atau pada 17.9 peratus. Taburan responden mengikut pengalaman berkhidmat bersama pengetua adalah seperti Jadual 4.5 di bawah.

Jadual 4.5 : Taburan Responden Berdasarkan Pengalaman Berkhidmat Bersama Pengetua

Tempoh Berkhidmat Bersama Pengetua	Bilangan(n)	Peratus (%)
1 tahun hingga 2 tahun	50	59.5
3 tahun hingga 4 tahun	19	22.6
5 tahun dan ke atas	15	17.9
Jumlah	84	100.0

4.3 Soalan kajian 1: Apakah tahap pengurusan modal insan di MRSM kajian?

Analisis tahap pengurusan modal insan dijalankan untuk menjawab soalan apakah tahap pengurusan modal insan yang dikaji berdasarkan 84 orang responden iaitu guru-guru MRSM kajian dengan memilih skala Likert yang sesuai pada pandangan

mereka. Tahap pengurusan modal insan mengikut dimensi a) b) Memperkasakan Sikap Positif terhadap Bidang c) Penyaluran Bidang Kerjaya Yang Selaras Dengan Minat Dan Kebolehan d) Pencapaian Cemerlang Dalam Penguasaan Ilmu Dan Kemahiran ini adalah mengikut acuan pelan Pembangunan Modal Insan yang tersurat di dalam PIPP 2006-2010. Jadual 4.6 di bawah merupakan analisis kajian tahap pengurusan modal insan mengikut dimensi.

Jadual 4.6 : Analisis Dimensi Tahap Pengurusan Modal Insan

Dimensi Tahap Pengurusan Modal Insan	Min	S.P	Tahap
Pemupukan Akhlak Berteraskan Aqidah	4.92	0.23	Tinggi
Memperkasakan Sikap Positif terhadap Bidang	4.75	1.20	Tinggi
Penyaluran Bidang Kerjaya Yang Selaras Dengan Minat Dan Kebolehan	4.52	0.42	Tinggi
Pencapaian Cemerlang Dalam Penguasaan Ilmu Dan Kemahiran	4.44	0.44	Tinggi

Dapatan kajian menunjukkan bahawa kumpulan yang mengandungi 84 orang responden ini, tahap pengurusan modal insan adalah tinggi bagi kesemua dimensi yang telah dianalisis. Skor Min bagi Pemupukan Akhlak Berteraskan Aqidah ialah 4.92 dengan sisihan piawai 0.23. Min terendah pula ialah pada Pencapaian Cemerlang Dalam Penguasaan Ilmu Dan Kemahiran dengan skor min 4.44 dan sisihan piawai 0.44. Sementara dimensi Penyaluran Bidang Kerjaya Yang Selaras Dengan Minat Dan Kebolehan mendapat skor min 4.52 dan sisihan piawai 0.42 dan dimensi Memperkasakan Sikap Positif terhadap Bidang berada pada skor min 4.75 dan sisihan piawai 1.20.

4.3.1 Dimensi Pemupukan Akhlak Berteraskan Aqidah

Bahagian ini adalah untuk mengenal pasti tahap pengurusan modal insan dari dimensi Pemupukan Akhlak Berteraskan Aqidah. Analisis tahap dimensi Pemupukan Akhlak Berteraskan Aqidah di MRSM kajian mengikut item berdasarkan persepsi guru seperti yang dinyatakan dalam Jadual 4.7 bagi sampel yang mengandungi 84 orang responden.

Jadual 4.7: Analisis item Dimensi Pemupukan Akhlak Berteraskan Aqidah

Pernyataan Item	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Min	S.P	Tahap
1 Allah s.w.t sentiasa mengawasi manusia sepanjang waktu.	0	1.2	1.2	6.0	91.7	4.88	0.45	Tinggi
2 Mencerahkan kasih sayang terhadap murid dan mendidik mereka merupakan satu kewajipan.	0	0	0	10.7	89.3	4.89	0.31	Tinggi
3 Allah s.w.t akan membalas segala kebaikan yang dilakukan manusia.	0	0	0	8.3	91.7	4.92	0.27	Tinggi
4 Pembalasan amalan manusia oleh Allah s.w.t tidak akan berakhir di dunia sahaja.	0	0	0	7.1	92.9	4.93	0.25	Tinggi
5 Pekerjaan yang saya lakukan adalah ibadah.	0	0	0	7.1	92.9	4.93	0.25	Tinggi
Min Keseluruhan						4.92		Tinggi

Data kajian dianalisis menggunakan kaedah statistik deskriptif yang ditunjukkan dalam Jadual 4.7 di atas. Analisis tahap pengurusan modal insan dalam dimensi Pemupukan Akhlak Berteraskan Aqidah menunjukkan bahawa pernyataan item Pembalasan amalan manusia oleh Allah s.w.t tidak akan berakhir di dunia sahaja dan Pekerjaan yang saya lakukan adalah ibadah menunjukkan skor min tertinggi 4.93 dengan sisihan piawai 0.25. Sementara skor min terendah pula ialah bagi pernyataan item Allah s.w.t sentiasa mengawasi manusia sepanjang waktu dengan nilai min sebanyak 4.88 dan sisihan piawai 0.45.

4.3.2 Dimensi Memperkasakan Sikap Positif Terhadap Bidang

Bahagian ini adalah untuk mengenal pasti tahap pengurusan modal insan dari dimensi Memperkasakan Sikap Positif Terhadap Bidang. Analisis tahap dimensi ini adalah berdasarkan kepada Jadual 4.8 seperti di bawah.

Jadual 4.8: Analisis item Dimensi Memperkasakan Sikap Positif Terhadap Bidang

Pernyataan Item	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Min	S.P	Tahap
1 Bersabar dan tidak putus asa dalam mencapai matlamat organisasi.	0	0	1.2	40.5	58.3	4.57	0.52	Tinggi
2 Berusaha merancang program bermanfaat bagi mencapai visi dan misi sekolah.	0	0	0	41.7	58.3	4.58	0.49	Tinggi
3 Mewujudkan persefahaman dengan rakan sejawatan agar pekerjaan menjadi lebih teratur.	0	0	0	34.5	65.5	4.65	0.47	Tinggi
4 Tekun dan dedikasi dalam urusan pengajaran dan pembelajaran.	0	0	0	33.3	66.7	4.67	0.47	Tinggi
5 Memperkukuhkan iltizam dalam pekerjaan bagi mencapai kecemerlangan pelajaran.	0	0	0	29.8	70.2	4.70	0.46	Tinggi
Min Keseluruhan				4.75				Tinggi

Hasil analisis menunjukkan bahawa responden pada ketika ini sangat selesa dengan pernyataan item Memperkukuhkan iltizam dalam pekerjaan bagi mencapai kecemerlangan pelajaran di mana item ini mendapat skor tertinggi iaitu 4.70 dengan sisihan piawai 0.46. Sementara skor min terendah pula ialah bagi pernyataan item Bersabar dan tidak putus asa dalam mencapai matlamat organisas dengan nilai min sebanyak 4.57 dan sisihan piawai 0.52.

4.3.3 Dimensi Penyaluran Bidang Kerjaya Yang Selaras Dengan Minat Dan Kebolehan

Dimensi Penyaluran Bidang Kerjaya Yang Selaras Dengan Minat Dan Kebolehan merupakan aspek untuk mengenal pasti tahap pengurusan modal insan. Data kajian ini adalah seperti di dalam Jadual 4.9 di bawah.

Jadual 4.9 : Analisis item Dimensi Penyaluran Bidang Kerjaya Yang Selaras Dengan Minat Dan Kebolehan

Pernyataan Item	1	2	3	4	5	Tahap		
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	Min	S.P	
1 Menggunakan kepakaran yang saya miliki bagi membangunkan organisasi.	0	0	1.2	46.4	52.4	4.51	0.52	Tinggi
2 Memberi fokus kepada pengurusan pengajaran dan pembelajaran.	0	0	1.2	34.5	64.3	4.63	0.51	Tinggi
3 Menyedia dan melaksanakan pelan tindakan secara berkesan bagi memenuhi misi sekolah.	0	0	3.6	50.0	46.4	4.43	0.56	Tinggi
4 Mempelbagaikan teknik pengajaran dan pembelajaran bagi membangunkan potensi murid.	0	0	0	44.0	56.0	4.56	0.49	Tinggi
5 Berusaha mengenal pasti masalah pembelajaran dan mengambil inisiatif mengatasinya.	0	0	1.2	46.4	52.4	4.51	0.52	Tinggi
Min Keseluruhan						4.52		Tinggi

Dapatan kajian menunjukkan bahawa pernyataan item Memberi fokus kepada pengurusan pengajaran dan pembelajaran mendapat skor tertinggi iaitu 4.63 dengan sisihan piawai 0.51. Sementara skor min terendah pula ialah bagi pernyataan item memberi fokus kepada pengurusan pengajaran dan pembelajaran dengan nilai min sebanyak 4.43 dan sisihan piawai 0.56. Dimensi ini secara keseluruhan menunjukkan skor min pada 4.52 dan berada tahap pengurusan modal insan yang tinggi.

4.3.4 Dimensi Pencapaian Cemerlang Dalam Penguasaan Ilmu Dan Kemahiran

Bahagian ini adalah untuk mengenal pasti tahap pengurusan modal insan dari Dimensi Pencapaian Cemerlang Dalam Penguasaan Ilmu Dan Kemahiran. Analisis tahap dimensi ini adalah berdasarkan kepada Jadual 4.8 seperti di bawah.

Jadual 4.10 : Analisis item Dimensi Pencapaian Cemerlang Dalam Penguasaan Ilmu Dan Kemahiran

Pernyataan Item	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Min	S.P	Tahap
1 Bersedia melanjutkan pelajaran atau berkursus demi menguasai bidang bagi meningkatkan kualiti pencapaian murid.	0	1.2	4.8	44.0	50.0	4.43	0.64	Tinggi
2 Mampu berkongsi ilmu dengan rakan sejawatan bagi mencapai kecemerlangan organisasi.	0	0	0	45.2	54.8	4.55	0.50	Tinggi
3 Dapat memberi idea-idea bernas bagi meningkatkan profesionalisme guru.	0	0	3.6	45.2	51.2	4.48	0.57	Tinggi
4 Bersedia memberi maklum balas dengan berkesan dalam proses pencerapan pengajaran.	0	0	0	52.4	47.6	4.48	0.50	Tinggi
5 Berkemampuan untuk menetapkan piawaian setiap program pembelajaran.	0	0	4.8	61.9	33.3	4.29	0.55	Tinggi
Min Keseluruhan						4.44		Tinggi

Hasil analisis menunjukkan bahawa responden percaya bahawa perkongsian ilmu dengan rakan sejawatan dapat mencapai kecemerlangan organisasi berdasarkan skor tertinggi yang diperolehi sebanyak 4.55 dan sisihan piawai 0.50. Sementara skor min terendah pula ialah bagi pernyataan item Berkemampuan untuk menetapkan piawaian setiap program pembelajaran dengan nilai min sebanyak 4.29 dan sisihan piawai 0.55.

Kesimpulannya, analisis kajian berkaitan tahap pengurusan modal insan mengikut dimensi menunjukkan bahawa dimensi Pemupukan Akhlak Berteraskan Aqidah mencatatkan skor min tertinggi iaitu 4.92 dengan sisihan piawai ialah 0.23. Tahap memperkasakan sikap positif terhadap bidang pula menunjukkan skor min 4.75 dengan sisihan piawai 1.20, yang menunjukkan rasa tanggungjawab yang tinggi terhadap bidang tugas yang dipikul oleh responden. Tahap penyaluran bidang kerjaya yang selaras dengan minat dan kebolehan menunjukkan nilai yang tinggi iaitu pada skor min 4.52 dan sisihan piawai 0.42. Tahap pencapaian cemerlang dalam

penguasaan ilmu dan kemahiran mempunyai paling rendah tetapi masih di tahap tinggi dengan skor min 4.44 dan sisihan piawai 0.44.

Secara keseluruhannya , tahap pengurusan modal insan di MRSM kajian menunjukkan sebanyak 84 orang atau 100% responden mempunyai tahap pengurusan modal insan pada tahap tinggi. Data ini menunjukkan bahawa tahap pengurusan modal insan dapat dijayakan secara keseluruhan kerana responden memahami matlamat pelaksanaan pengurusan modal insan berdasarkan jadual 4.11 dibawah.

Jadual 4.11 : Tahap Pengurusan Modal Insan Guru

Tahap Pengurusan Modal Insan Guru	Bilangan(n)	Peratus (%)
Lemah	0	0
Sederhana	0	0
Tinggi	84	100
Jumlah	84	100.0

4.4 Soalan Kajian 2: Apakah Tahap Kepimpinan Pengetua di MRSM kajian?

Analisis tahap kepimpinan pengetua dijalankan untuk menjawab soalan apakah tahap kepimpinan pengetua yang dikaji berdasarkan 84 orang responden iaitu guru-guru MRSM kajian dengan memilih skala Likert yang sesuai pada pandangan mereka. Tahap kepimpinan pengetua mengikut dimensi a) Perancangan Pengetua b) Pengelolaan Pengetua c) Kepimpinan Pengetua d) Pengawalan Pengetua.

4.4.1 Tahap kepimpinan pengetua: Dimensi Perancangan Pengetua

Bahagian ini adalah untuk mengenal pasti tahap kepimpinan pengetua dari dimensi pertama iaitu perancangan pengetua. Data kajian bahagian B soal selidik tersebut dianalisis menggunakan kaedah statistik deskriptif seperti ditunjukkan dalam jadual 4.12.

Jadual 4.12: Analisis item Dimensi Perancangan Pengetua

Bil	Pernyataan Item	Min	S.P	Tahap
1	Menetapkan sasaran yang tinggi	4.14	0.920	Tinggi
2	Berpegang kepada nilai dan etika kerja	3.90	0.845	Tinggi
3	Mempunyai visi dan misi yang jelas dalam mencapai matlamat organisasi	3.89	0.878	Tinggi
4	Mempunyai idea yang jelas dalam melaksanakan sesuatu tugas	3.64	0.887	Sederhana
5	Menerima pandangan semua guru	3.55	0.815	Sederhana
Min Keseluruhan		3.83		Tinggi

Data kajian dianalisis menggunakan kaedah statistik deskriptif yang ditunjukkan dalam Jadual 4.12 di atas. Analisis tahap kepimpinan pengetua dalam dimensi Perancangan Pengetua menunjukkan bahawa pernyataan item Menetapkan Sasaran Yang Tinggi mendapat skor min tertinggi 4.14 dengan sisihan piawai 0.92. Sementara skor min terendah pula ialah bagi pernyataan item Menerima Pandangan Semua Guru dengan nilai min 3.55 dan sisihan piawai 0.82.

4.4.2 Tahap kepimpinan pengetua: Dimensi Pengelolaan Pengetua

Analisis data bagi tahap kepimpinan pengetua mengikut dimensi Pengelolaan Pengetua adalah sebagaimana jadual 4.13 di bawah.

Jadual 4.13: Analisis item Dimensi Pengelolaan Pengetua

Bil	Pernyataan Item	Min	S.P	Tahap
1	Mewujudkan suasana kerja yang mesra dan tidak tegang	3.73	1.034	Tinggi
2	Mencari pelbagai alternatif apabila menyelesaikan sesuatu masalah	3.65	0.938	Sederhana
3	Mencadangkan cara-cara baru menyiapkan tugas	3.54	0.813	Sederhana
4	Berorientasikan pencapaian dalam menghasilkan semua tugas	3.74	0.730	Tinggi
5	Mengambil tindakan secara berterusan	3.40	0.962	Sederhana
Min Keseluruhan		3.61		Sederhana

Jadual 4.13 di atas menunjukkan tahap kepimpinan pengetua dari dimensi pengelolaan pengetua dengan nilai min keseluruhan pada tahap sederhana. Item Berorientasikan pencapaian dalam menghasilkan semua tugas mendapat skor min tertinggi dengan nilai 3.74 dan sisihan piawai 0.73, manakala item mengambil tindakan secara berterusan mendapat skor min terendah dengan nilai 3.40 dan sisihan piawai 0.96.

4.4.3 Tahap kepimpinan pengetua: Dimensi Kepimpinan Pengetua

Bahagian ini adalah untuk mengenal pasti tahap kepimpinan pengetua dari dimensi ketiga iaitu kepimpinan pengetua. Data kajian daripada soal selidik tersebut dianalisis menggunakan kaedah statistik deskriptif seperti ditunjukkan dalam jadual 4.14

Jadual 4.14: Analisis item Dimensi Kepimpinan Pengetua

Bil	Pernyataan Item	Min	S.P	Tahap
1	Membantu memperkembangkan potensi peribadi saya	3.56	0.883	Sederhana
2	Memberi inspirasi kepada guru dalam melaksanakan tugas	3.55	0.962	Sederhana
3	Menyatakan perkara-perkara yang perlu dilakukan dengan penuh bersemangat	3.94	0.782	Tinggi
4	Mempunyai tret memimpin yang sangat diharapkan	3.50	1.000	Sederhana
5	Mempunyai kuasa tarikan yang membuat pengikut bergerak ke hadapan	3.37	1.095	Sederhana
Min Keseluruhan		3.58		Sederhana

Data kajian dianalisis seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.14 di atas. Analisis tahap kepimpinan pengetua dalam dimensi Kepimpinan Pengetua menunjukkan bahawa pernyataan item Menyatakan perkara-perkara yang perlu dilakukan dengan penuh bersemangat mendapat skor min tertinggi 3.94 dengan sisihan piawai 0.78. Sementara skor min terendah pula ialah bagi pernyataan item Mempunyai kuasa tarikan yang membuat pengikut bergerak ke hadapan dengan nilai min 3.37 dan sisihan piawai 1.10.

4.4.4 Tahap kepimpinan pengetua: Dimensi Pengawalan Pengetua

Analisis data bagi tahap kepimpinan pengetua mengikut dimensi Pengawalan Pengetua adalah sebagaimana jadual 4.15 di bawah.

Jadual 4.15: Analisis item Dimensi Pengawasan Pengetua

Bil	Pernyataan Item	Min	S.P	Tahap
1	Berani menghadapi risiko dalam setiap tindakan yang diambil	3.55	1.113	Sederhana
2	Menunjukkan keaslian dalam tingkahlaku	3.87	0.788	Tinggi
3	Komitmen yang tinggi untuk mengubah tradisi kerja	3.50	0.938	Sederhana
4	Mengupayakan staf supaya mencapai matlamat organisasi	3.68	0.880	Tinggi
5	Mempunyai keputusan yang tegas	3.29	0.964	Sederhana
Min Keseluruhan		3.58		Sederhana

Jadual 4.13 di atas menunjukkan tahap kepimpinan pengetua dari dimensi pengawasan pengetua dengan nilai min keseluruhan pada tahap sederhana. Item Menunjukkan Keaslian Dalam Tingkahlaku mendapat skor min tertinggi dengan nilai 3.87 dan sisihan piawai 0.79, manakala item Mempunyai Keputusan Yang Tegas mendapat skor min terendah dengan nilai 3.29 dan sisihan piawai 0.96.

Secara keseluruhannya, daripada data yang telah dianalisis bagi melihat tahap kepimpinan pengetua mengikut empat dimensi yang dinyatakan adalah seperti jadual 4.16 di bawah.

Jadual 4.16 : Analisis Dimensi Tahap Kepimpinan Pengetua

Dimensi Tahap Pengurusan Modal Insan	Min	S.P	Tahap
Perancangan Pengetua	3.82	0.63	Tinggi
Pengelolaan Pengetua	3.61	0.75	Sederhana
Kepimpinan Pengetua	3.58	0.80	Sederhana
Pengawasan Pengetua	3.57	0.79	Sederhana

Dapatan kajian menunjukkan bahawa kumpulan yang mengandungi 84 orang responden ini menunjukkan tahap kepimpinan pengetua bagi dimensi perancangan pengetua adalah tertinggi bagi kesemua dimensi yang telah dianalisis dengan nilai min 3.82 dan sisihan piawai 0.63. Min terendah pula ialah pada dimensi Pengawasan Pengetua dengan skor min 3.57 dan sisihan piawai 0.79.

Kesimpulannya, tahap kepimpinan pengetua di MRSM kajian menunjukkan sebanyak 50 orang atau 59.5% responden percaya bahawa pengetua mempunyai tahap kepimpinan yang tinggi, manakala 29 orang atau 34.5% responden beranggapan pengetua mempunyai tahap kepimpinan yang sederhana dan seramai 5 orang atau 6% beranggapan tahap kepimpinan pengetua adalah lemah berdasarkan jadual 4.11 dibawah.

Jadual 4.17 : Tahap Kepimpinan Pengetua

Tahap	Bilangan(n)	Peratus (%)
Lemah	5	6.0
Sederhana	29	34.5
Tinggi	50	59.5
Jumlah	84	100.0

4.5 Soalan Kajian 3 : Apakah terdapat perbezaan tahap pengurusan modal insan guru terhadap kepimpinan pengetua berdasarkan faktor demografi iaitu jantina, umur, kelulusan akademik, pengalaman mengajar dan tempoh berkhidmat di bawah kepimpinan pengetua sekarang?

Analisis kajian ini menjawab soalan Apakah terdapat perbezaan tahap pengurusan modal insan guru terhadap kepimpinan pengetua berdasarkan faktor demografi iaitu jantina, umur, kelulusan akademik, pengalaman mengajar dan tempoh berkhidmat di bawah kepimpinan pengetua sekarang. Pengkaji menggunakan ujian Mann-Whitney

U untuk variabel jantina, dan ujian Kruskal Wallis H untuk variabel umur, kelulusan akademik, pengalaman mengajar dan tempoh berkhidmat dibawah pengetua sekarang.

4.5.1 Analisa Tahap Pengurusan Modal Insan Guru Berdasarkan Jantina

Ujian Mann-Whitney U digunakan bagi menguji hipotesis kajian iaitu sama ada terdapat perbezaan tahap pengurusan modal insan diantara guru lelaki (n=38) dan guru perempuan (n=46).

Jadual 4.18 : Nilai Min Pangkatan Mengikut Jantina

	Jantina	N	Min Pangkatn	Mann- Whitney U	Z	Asymp.Sig(p)
Pengurusan	Lelaki	38	46.57			
Modal	Perempuan	46	38.14	681.500	-	0.112
Insan	Jumlah	84			1.588	

Berdasarkan jadual diatas, keputusan ujian Mann-Whitney U menunjukkan bahawa secara keseluruhan tidak terdapat perbezaan signifikan antara kedua-dua jantina responden pada $p < 0.05$ ($z = -1.588$, $p = 0.112$). Jadual diatas juga menunjukkan bahawa tahap pengurusan modal insan bagi kumpulan jantina adalah berbeza dimana responden lelaki lebih tinggi dengan pangkatan min 46.57 berbanding dengan responden perempuan yang bernilai pangkatan min 38.14.

4.5.2 Analisa Tahap Pengurusan Modal Insan Guru Berdasarkan Umur

Ujian Kruskal-Wallis H digunakan bagi mengenal pasti sama ada terdapat perbezaan tahap pengurusan modal insan diantara guru lelaki (n=38) dan guru perempuan (n=46) dari segi umur yang berkaitan dengan kepimpinan pengetua.

Jadual 4.19 : Nilai Min Pangkatan Mengikut Umur

	Umur	N	Min Pangkalan	Chi Square	df	Asymp.Sig (p)
	25 - 29 tahun	27	37.57			
	30 - 34 tahun	14	47.04			
Pengurusan	35 - 39 tahun	20	45.98			
Modal	40 - 44 tahun	10	37.70	2.709	4	0.608
Insan	45 tahun ke atas	13	46.19			
	Jumlah	84				

Berdasarkan jadual diatas, keputusan ujian Kruskal-Wallis H menunjukkan bahawa secara keseluruhan tidak terdapat perbezaan signifikan antara kumpulan umur responden [$\chi^2 (1, N=84) = 2.709, p = 0.608, p < 0.05$]. Jadual diatas juga menunjukkan bahawa tahap pengurusan modal insan bagi kelima-lima kumpulan umur adalah berbeza berdasarkan pangkatan min dimana kumpulan umur 30 hingga 34 tahun yang tertinggi nilai pangkatan min iaitu 47.04 berbanding dengan kumpulan terendah iaitu kumpulan umur 25 hingga 29 tahun (min pangkatan = 37.57).

4.5.3 Analisa Tahap Pengurusan Modal Insan Guru Berdasarkan Kelulusan Akademik

Ujian Kruskal-Wallis H digunakan bagi mengenal pasti sama ada terdapat perbezaan tahap pengurusan modal insan diantara guru lelaki (n=38) dan guru perempuan (n=46) dari segi kelulusan akademik yang berkaitan dengan kepimpinan pengetua.

Jadual 4.20: Nilai Min Pangkatan Mengikut Kelulusan Akademik

	Kelulusan Akademik	N	Min Pangkatan	Chi Square	df	Asymp.Sig(p)
Pengurusan Modal Insan	Sarjana Muda	67	42.43	0.003	1	0.955
	Sarjana	17	42.79			
	Doktor Falsafah	0	0			
	Jumlah	84				

Berdasarkan jadual di atas, keputusan ujian Kruskal-Wallis H menunjukkan bahawa secara keseluruhan tidak terdapat perbezaan signifikan antara kumpulan kelulusan akademik responden [$\chi^2(1, N=84) = 0.003, p = 0.955, p < 0.05$]. Jadual diatas juga menunjukkan bahawa tahap pengurusan modal insan bagi ketiga-tiga kumpulan kelulusan akademik adalah berbeza berdasarkan pangkatan min dimana kumpulan Sarjana yang tertinggi nilai pangkatan min iaitu 42.79 berbanding dengan kumpulan terendah iaitu kumpulan Sarjana Muda iaitu pada min pangkatan 42.43.

4.5.4 Analisa Tahap Pengurusan Modal Insan Guru Berdasarkan Pengalaman Mengajar

Ujian Kruskal-Wallis H digunakan bagi mengenal pasti sama ada terdapat perbezaan tahap pengurusan modal insan diantara guru lelaki (n=38) dan guru perempuan (n=46) dari segi pengalaman mengajar yang berkaitan dengan kepimpinan pengetua.

Jadual 4.21 : Nilai Min Pangkatan Mengikut Pengalaman Mengajar

	Pengalaman Mengajar	N	Min Pangkatan	Chi Square	df	Asymp.Sig(p)
Pengurusan Modal Insan	Kurang 10 tahun	39	40.36	0.642	2	0.725
	11 - 20 tahun	32	44.98			
	21 tahun ke atas	13	42.81			
	Jumlah	84				

Berdasarkan jadual diatas, keputusan ujian Kruskal-Wallis H menunjukkan bahawa secara keseluruhan tidak terdapat perbezaan signifikan antara kumpulan pengalaman mengajar responden [$\chi^2 (1, N=84) = 0.624, p = 0.725, p < 0.05$]. Jadual diatas juga menunjukkan bahawa tahap pengurusan modal insan bagi semua kumpulan pengalaman mengajar adalah berbeza berdasarkan pangkatan min dimana kumpulan 11 hingga 20 tahun yang tertinggi nilai pangkatan min iaitu 44.98 berbanding dengan kumpulan terendah iaitu kumpulan kurang 10 tahun pengalaman mengajar (min pangkatan = 40.36).

4.5.5 Analisa Tahap Pengurusan Modal Insan Guru Berdasarkan Tempoh Berkhidmat Bersama Pengetua

Ujian Kruskal-Wallis H digunakan bagi mengenal pasti sama ada terdapat perbezaan tahap pengurusan modal insan diantara guru lelaki (n=38) dan guru perempuan (n=46) dari segi tempoh berkhidmat bersama pengetua yang berkaitan dengan kepimpinan pengetua.

Jadual 4.22 : Nilai Min Pangkatan Mengikut Tempoh Berkhidmat Bersama Pengetua

	Tempoh Berkhidmat	N	Min Pangkatan	Chi Square	df	Asymp.Sig(p)
Pengurusan Modal Insan	1 hingga 2 tahun	50	42.36	0.005	2	0.997
	3 hingga 4 tahun	19	42.58			
	5 tahun ke atas	15	42.87			
	Jumlah	84				

Berdasarkan jadual diatas, keputusan ujian Kruskal-Wallis H menunjukkan bahawa secara keseluruhan tidak terdapat perbezaan signifikan antara kumpulan tempoh berkhidmat bersama pengetua responden [$\chi^2 (1, N=84) = 0.005, p = 0.997, p < 0.05$]. Jadual diatas juga menunjukkan bahawa tahap pengurusan modal insan bagi semua kumpulan tempoh berkhidmat bersama pengetua adalah berbeza berdasarkan pangkatan min dimana kumpulan berkhidmat lebih daripada 5 tahun yang tertinggi nilai pangkatan min iaitu 42.87 berbanding dengan kumpulan terendah iaitu kumpulan berkhidmat 1 hingga 2 tahun iaitu min pangkatan 42.36.

Rumusan hasil kajian menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan berkaitan dengan tahap pengurusan modal insan guru-guru dari segi demografi jantina, umur, kelulusan akademik, pengalaman mengajar dan tempoh berkhidmat bersama pengetua sekarang. Walau bagaimanapun, min pangkatan menunjukkan nilai berbeza untuk menyatakan perbezaan tahap pengurusan modal insan dari segi demografi berdasarkan Chua (2006c) iaitu cara yang paling baik bagi melaporkan data skala Likert adalah dengan menggunakan median (atau min pangkatan) kerana skala ordinal dibina berdasarkan pada pangkatan.

4.6 Soalan Kajian 4: Apakah dimensi kepimpinan pengetua yang dominan terhadap pengurusan modal insan guru ?

Bagi mengenal pasti dimensi kepimpinan pengetua yang paling dominan dalam menyumbang kepada tahap pengurusan modal insan guru, regresi pelbagai digunakan bagi memastikan perubahan dalam dua atau lebih pemboleh ubah bebas (Kepimpinan Pengetua-peramal) yang menyumbang kepada perubahan dalam satu pemboleh ubah bersandar (Pengurusan Modal Insan).

Jadual 4.23 Analisis Regresi Pelbagai (stepwise) Dimensi Kepimpinan Pengetua Yang Menyumbang Terhadap Perubahan Tahap Pengurusan Modal Insan Guru

Dimensi Kepimpinan Pengetua	B	Beta	Nilai t	Sig. T	Adjusted R ²	Sumbangan (%)
Pengelolaan Pengetua	.590	.556	5.952	.000	.310	31.0
Constant	1.214		2.970	.004		
R	.556					
R Square	.310					
R Square Adjusted	.301					
Ralat Piawai	.465					

Dapatan analisis regresi pelbagai menunjukkan bahawa dimensi pengelolaan pengetua menyebabkan varians sebanyak 31 % dalam tahap pengurusan modal insan. ($\text{adjusted } R^2 = .310$). Keputusan ini menunjukkan andaian bahawa tiga lagi dimensi dalam kepimpinan pengetua iaitu perancangan pengetua, kepimpinan pengetua dan pengawalan pengetua juga menyebabkan varians yang signifikan adalah ditolak. Sebanyak 69% perubahan dalam pembolehubah pengurusan modal insan yang tidak dapat diramalkan mungkin disebabkan oleh pembolehubah-pembolehubah lain yang tidak dikaji dalam kajian ini.

Jadual 4.23 : Analisis Regresi Pelbagai (stepwise): Analisis Varians (ANOVA)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.669	1			
	Residual	17.101	79		35.429	.000 ^b
	Total	24.771	80			

a. Dependent Variable : Pengurusan Modal Insan

b. Predictors : (Constant), Dimensi 4

Berdasarkan jadual 4.23, secara signifikan, skor dimensi pengelolaan pengetua [$F(1,79)=35.429, p<.05$] menyumbang sebanyak 31.8% varians ($\text{adjusted } R^2 = .310$) dalam skor tahap pengurusan modal insan guru. Pembolehubah peramal utama dan tertinggi bagi tahap pengurusan modal insan dimensi pengelolaan pengetua ($\beta = .556, t = 5.952$ dan $p = .000$), ujian $-t$ menunjukkan signifikan pada $p<.05$ dan nilai $\text{adjusted } R^2 = .310$ menunjukkan sumbangan dimensi pengelolaan pengetua sebanyak 31% varians terhadap pengurusan modal insan. Apabila skor dimensi pengelolaan pengetua bertambah satu unit, ini menyebabkan tahap pengurusan modal insan

bertambah sebanyak .556 unit. Hasil dapatan ini menunjukkan secara jelas dimensi pengelolaan pengetua dalam kepimpinan pengetua merupakan faktor utama yang menyumbang kepada tahap pengurusan modal insan guru MRSM kajian.

4.7 Rumusan

Dalam bab ini, kesemua data yang diperolehi daripada responden telah dianalisis dan merangkumi semua persoalan kajian yang dinyatakan. Data yang diperolehi dari soal selidik pada bahagian A adalah meliputi demografi responden dan bahagian B dan C adalah berkaitan dengan objektif kajian. Analisis data adalah penting di dalam proses penyelidikan. Oleh itu, hasil daripada analisis data daripada kajian ini, pengkaji bolehlah membuat kesimpulan, rumusan secara keseluruhannya dan membincangkan hasil dapatan kajian di dalam bab yang seterusnya. Hasil daripada analisis yang telah dilakukan dalam bab 4 ini akan dirumus dibincang dalam bab 5. Seterusnya beberapa cadangan akan dikemukakan hasil daripada analisis dalam bab 4, dimana cadangan-cadangan ini ditunjukkan kepada pihak yang berwajib untuk tindakan selanjutnya.

BAB 5

PERBINCANGAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN

5.1 Pengenalan

Bab ini akan memberikan tumpuan kepada empat bahagian utama iaitu perbincangan mengenai dapatan kajian mengikut pecahan hasil kajian, implikasi kajian, cadangan kajian lanjutan dan penutup. Bahagian perbincangan dapatan kajian dipecahkan kepada empat bahagian kecil hasil kajian bagi membincangkan dapatan kajian untuk menjawab empat soalan kajian yang telah ditetapkan.

Tujuan utama kajian ini ialah untuk menentukan tahap kepimpinan pengetua di sebuah MRSM di daerah Besut negeri Terengganu mengikut persepsi guru-guru. Tahap kepimpinan pengetua ini ditinjau dari empat dimensi iaitu dari aspek Merancang (*Planning*), Mengelola (*Organising*), Memimpin (*Leading*) dan Mengawal (*Controlling*) seorang pengetua.

Kajian ini juga bertujuan untuk menentukan tahap pengurusan modal insan mengikut persepsi sendiri pada guru. Tahap pengurusan modal insan dalam kajian ini diukur dari empat dimensi iaitu dimensi pemupukan akhlak berteraskan aqidah, dimensi memperkasakan sikap positif terhadap bidang, dimensi penyaluran bidang kerjaya yang selaras dengan minat dan kebolehan dan dimensi pencapaian cemerlang dalam penguasaan ilmu dan kemahiran.

Seterusnya, kajian ini juga bertujuan untuk mengenal pasti perbezaan tahap pengurusan modal insan guru-guru berdasarkan faktor demografi iaitu jantina, umur, kelulusan akademik, pengalaman mengajar dan tempoh berkhidmat bersama pengetua yang sedia ada. Akhir sekali, kajian ini bertujuan menentukan dimensi kepimpinan pengetua yang dominan dan mempengaruhi tahap pengurusan modal insan guru-guru di MRSM kajian.

5.2 Perbincangan Mengenai Dapatan Kajian Mengikut Pecahan Hasil

Perbincangan dapatan kajian ini menjurus kepada hasil analisis dan rumusan mengikut pecahan hasil kajian yang menjawab keempat-empat persoalan kajian yang berikut:

1. Apakah tahap pengurusan modal insan guru-guru di MRSM kajian?
2. Apakah tahap kepimpinan pengetua di MRSM kajian?
3. Apakah terdapat perbezaan tahap pengurusan modal insan guru terhadap kepimpinan pengetua berdasarkan faktor demografi iaitu jantina, umur, kelulusan, pengalaman mengajar dan tempoh berkhidmat di bawah kepimpinan pengetua sekarang?
4. Apakah dimensi kepimpinan pengetua yang dominan terhadap pengurusan modal insan guru ?

5.2.1 Tahap Pengurusan Modal Insan Guru

Bagi menjawab soalan pertama kajian, analisis tahap pengurusan modal insan guru telah dilakukan berdasarkan persepsi 84 orang responden iaitu guru-guru MRSM kajian. Dalam konteks kajian ini, ukuran tahap pengurusan modal insan

menggunakan instrumen kajian oleh Hapizoh Talib (2011) yang dibahagikan kepada empat dimensi iaitu pemupukan akhlak berteraskan aqidah, dimensi memperkasakan sikap positif terhadap bidang, dimensi penyaluran bidang kerjaya yang selaras dengan minat dan kebolehan dan dimensi pencapaian cemerlang dalam penguasaan ilmu dan kemahiran.

Rumusan kajian analisis kajian ini berkaitan dengan tahap pengurusan modal insan mengikut dimensi menunjukkan dimensi pemupukan akhlak berteraskan aqidah yang mencatatkan skor min tertinggi. Ini menunjukkan bahawa guru-guru meletakkan kepercayaan dan keyakinan yang tinggi kepada Allah S.W.T dalam melaksanakan apa jua amalan yang dilakukan dan mereka juga percaya bahawa setiap perlakuan yang dilakukan sama ada baik atau buruk akan mendapat pembalasan di akhirat nanti. Min terendah dalam tahap ini ialah untuk dimensi pencapaian cemerlang dalam penguasaan ilmu dan kemahiran.

Walaupun dimensi ini mendapat skor min terendah dalam kumpulannya tetapi masih lagi berada di tahap tinggi mengikut skala min iaitu pada nilai 4.44. Dimensi pencapaian cemerlang dalam penguasaan ilmu dan kemahiran ini membawa maksud bahawa guru-guru sentiasa bersedia untuk memperbaiki potensi diri dalam kerjaya mereka dengan menimba ilmu daripada sumber-sumber luar seperti sesi perkongsian ilmu, melanjutkan pembelajaran ke peringkat yang lebih tinggi dan meneroka inovasi baru dalam memperkasakan organisasi pendidikan mereka.

1. Dimensi Pemupukan Akhlak Berteraskan Aqidah

Dapatan kajian untuk tahap pengurusan modal insan guru mengikut dimensi pemupukan akhlak berteraskan aqidah menunjukkan nilai skor min pada tahap tinggi. Semua pernyataan item yang dikemukakan dalam dimensi ini mendapat skor min yang tinggi di mana dua pernyataan item mendapat nilai min sama tinggi iaitu pernyataan item pembalasan amalan manusia oleh Allah S.W.T tidak akan berakhir di dunia sahaja dan perkerjaan yang saya lakukan adalah ibadah. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa guru-guru menetapkan prinsip mentauhidkan diri kepada Allah S.W.T sebagai perkara terpenting sebagai penganut agama Islam dan segala perkara yang dilakukan di atas dunia ini mestilah berpaksikan kepada pencipta-Nya.

Dapatan ini adalah selari dengan dapatan kajian yang dijalankan oleh Hapizoh Talib (2011) yang mengkaji pendekatan nilai keagamaan pengetua terhadap pengurusan modal insan di sekolah. Faktor mengtauhidkan diri kepada Allah S.W.T merupakan asas penting bagi individu yang beragama Islam dalam melaksanakan perintah-Nya dan ia tertakluk dalam Rukun Iman yang patut dipatuhi. Akhlak yang baik atau terpuji adalah hasil daripada sifat tauhid kepada Allah S.W.T bagi setiap hamba-Nya yang akan memastikan setiap amalan yang dilakukan adalah sebagai satu ibadah.

Penyataan di atas disokong oleh Sidek Baba (2007) yang mengaitkan usaha membina dan memupuk akhlak yang mulia ialah dengan cara a) menyedari diri mereka adalah hamba Tuhan b) Berperanan sebagai khalifah c) Menjadikan Al-Quran sebagai sumber ilmu d) Menjadikan Nabi Muhammad sebagai contoh teladan dan e) Menggunakan rahmat dan nikmat yang dianugerah sebaik mungkin.

2. Dimensi Memperkasakan Sikap Positif Terhadap Bidang

Hasil kajian bagi melihat tahap pengurusan modal insan dari dimensi memperkasakan sikap positif terhadap bidang menunjukkan dimensi ini mendapat skor min yang tinggi untuk kesemua pernyataan item yang dikemukakan. Pernyataan item memperkukuhkan iltizam dalam pekerjaan bagi mencapai kecemerlangan pelajaran mendapat skor min yang tertinggi yang membawa maksud guru-guru MRSM kajian meletakkan matlamat dalam pengajaran dan pembelajaran sebagai aspirasi utama sebagai asas pembangunan modal insan yang cemerlang.

Menurut Hailan Salamun (2010) guru yang memiliki kemahiran memimpin akan dapat menjalankan amanah untuk mengurus hal ehwal pendidikan yang merangkumi kebaikan hidup di dunia dan juga akhirat. Kepemimpinan daripada perspektif Islam dikaitkan dengan tanggungjawab untuk menjalankan amanah Allah s.w.t. bagi memimpin umat manusia dan memakmurkan alam ini dengan adil dalam rangka mendapatkan keredaan Allah s.w.t.

Kajian Syed Najmuddin (2005) pula menjurus kepada nilai-nilai kerja dalam institusi pendidikan Majlis Amanah Rakyat (MARA). Syed Najmuddin telah mengkaji hubungan antara faktor kecerdasan emosi, nilai kerja dan prestasi kerja dalam kalangan guru Maktab Rendah Sains Mara (MRSM) mendapati guru yang ikhlas sentiasa memperbaiki kualiti kerja demi meningkatkan kecemerlangan akademik dan sahsiah pelajar tanpa menunggu anugerah atau ganjaran material daripada sesiapa. Selain itu, kajian mendapati, guru yang berperibadi mulia bijak dalam menyusun tugas mengikut keutamaan serta mengurus masa dengan berkesan agar semua

tanggungjawab dapat diselesaikan dalam masa yang ditetapkan tanpa menjejaskan kualiti kerja.

3. Dimensi Penyaluran Bidang Kerjaya Yang Selaras Dengan Minat Dan Kebolehan

Dapatan kajian menunjukkan tahap pengurusan modal insan guru dari dimensi penyaluran bidang kerjaya yang selaras dengan minat dan kebolehan berada pada tahap sederhana. Analisis dimensi penyaluran bidang kerjaya yang selaras dengan minat dan kebolehan mengikut pernyataan item berdasarkan persepsi guru mencatatkan skor min tertinggi untuk memberi fokus kepada pengurusan pengajaran dan pembelajaran. Sementara responden dalam kajian ini juga menyatakan pihak MRSM harus menyediakan prasarana asas yang cukup untuk memastikan visi dan misi sekolah dapat dicapai dengan berkesan. Pernyataan ini selari dengan pernyataan item menyediakan dan melaksanakan pelan tindakan secara berkesan untuk memenuhi misi sekolah.

Dapatan ini disokong dengan dapatan kajian Khadijah binti Daud dan Harith bin Abd Hamid (2008) yang mengkaji faktor amalan pembelajaran sepanjang hayat, aspek kreativiti, aspek kepercayaan dan aspek kompetensi ke arah peningkatan modal insan minda kelas pertama di kalangan guru-guru sekolah di daerah Johor Bharu, menggunakan instrumen yang direka oleh Micheal, Roderick et al (1995) di dalam bukunya *Learning Organization in Practice*. Soal selidik ini juga telah digunakan oleh Salleha binti Abd Kahar (2001) di dalam kajiannya "Ke Arah Organisasi Pembelajaran: Satu Tinjauan Di Sekolah Menengah Agama, Negeri Johor Darul

Takzim. Dapatan kajian menunjukkan keempat-empat aspek berada pada tahap tinggi di dalam faktor-faktor yang menyumbang ke arah peningkatan modal insan minda kelas pertama di kalangan responden dan aspek kreativiti merupakan penyumbang pada tahap paling tinggi berbanding dengan yang lainnya.

4. Dimensi Pencapaian Cemerlang Dalam Penguasaan Ilmu Dan Kemahiran

Hasil kajian bagi menentukan tahap pengurusan modal insan dari dimensi pencapaian cemerlang dalam penguasaan ilmu dan kemahiran menunjukkan nilai min yang tinggi. Pernyataan item mampu berkongsi ilmu dengan rakan sejawatan bagi mencapai kecemerlangan organisasi mendapat skor min tertinggi dalam dimensi ini. Dapatan ini menunjukkan bahawa guru-guru sentiasa bersedia untuk berganding bahu melalui perkongsian ilmu demi untuk memastikan matlamat pembelajaran dapat dicapai. Guru-guru bersedia untuk memberikan idea-idea baru yang bernas untuk dilaksanakan disekolah kerana mereka percaya semangat kekitaan yang padu akan dapat menghasilkan kejayaan kepada organisasi.

Harris (2002) memberi beberapa saranan untuk membangunkan profesion keguruan seperti pengetahuan melaksanakan kajian, mendapatkan maklumat daripada luar sekolah, pengetahuan diri guru dan pengetahuan membentuk kumpulan. Penguasaan ilmu dan kemahiran penting agar mereka dapat dijadikan pakar rujuk dalam bidang-bidang yang dikuasai. Guru-guru yang berusaha membangunkan kualiti profesion juga mampu untuk mempertingkatkan kemahiran, pengetahuan dan kecekapannya dalam pengajarannya dan pengendalian kelas (Harris,2002).

5.2.2 Tahap Kepimpinan Pengetua

Bagi menjawab soalan kedua kajian untuk mengenal pasti tahap kepimpinan pengetua, data kajian yang diperoleh melalui soal selidik telah pun dianalisis dengan menggunakan analisis statistik deskriptif iaitu peratusan, kekerapan dan min. Tahap kepimpinan pengetua diukur berdasarkan empat dimensi iaitu dimensi pertama, perancangan pengetua, dimensi kedua, pengelolaan pengetua, dimensi ketiga ialah kepimpinan pengetua dan yang keempat ialah dimensi pengawalan pengetua.

1. Tahap Kepimpinan Pengetua : Dimensi Perancangan Pengetua

Dapatan kajian menunjukkan tahap kepimpinan pengetua dalam dimensi pertama, Perancangan Pengetua mendapat skor min tinggi secara keseluruhannya. Pernyataan item menetapkan sasaran yang tinggi memperoleh skor yang tertinggi di dalam dimensi ini. Selain itu pernyataan item berpegang kepada nilai dan etika kerja dan mempunyai visi dan misi yang jelas dalam mencapai matlamat organisasi mencatatkan skor min yang tinggi. Pernyataan item ini membuktikan bahawa guru-guru merasa lebih beryakinan terhadap kepimpinan pengetua kerana dapat menyatakan matlamat organisasi dengan jelas dan difahami oleh subordinat.

Dapatan kajian ini disokong oleh kajian Usha (2000) yang telah menjalankan kajian kepada 85 orang guru di sekolah menengah Petaling Jaya untuk mengetahui persepsi guru terhadap pengetua sebagai pemimpin pengajaran menunjukkan bahawa pengetua perlu memainkan peranan penting dalam menjelaskan visi dan misi sekolah, mengurus iklim dan memupuk iklim yang kondusif.

2. Tahap Kepimpinan Pengetua : Dimensi Pengelolaan Pengetua

Bagi mengenal pasti tahap kepimpinan pengetua berdasarkan dimensi pengelolaan pengetua, data kajian dianalisis menggunakan analisis deskriptif. Keputusan analisis menunjukkan dimensi pengelolaan pengetua mendapat skor min sederhana keseluruhannya. Item berorientasikan pencapaian dalam menghasilkan semua tugas dan mewujudkan suasana kerja yang mesra dan tidak tegang mendapat skor min tertinggi dalam dimensi ini. Dapatan dalam dimensi ini menunjukkan pengetua telah berjaya mewujudkan suasana kerja yang kondusif dan guru-guru di bawah pentadbirannya merasa selesa dan diberikan ruang untuk bersama-sama memajukan sekolah.

Pengelolaan yang berkualiti dilihat sebagai faktor utama keberkesanan, penambahbaikan dan kejayaan sesebuah sekolah (Fullan, 2001; Hussein Mahmood, 1993; Sergiovanni, 1987). Faktor utama kejayaan sesebuah sekolah juga adalah bergantung kepada kaedah pengarahannya dan pengelolaan pengetuanya. Tugas pengetua di sekolah tidak terhad kepada menjalankan tugas rutin pentadbiran semata-mata tetapi berperanan menggerakkan segala bentuk sumber dan modal insan (Marzano, Waters & Mc Nulty, 2005).

3. Tahap Kepimpinan Pengetua : Dimensi Kepimpinan Pengetua

Dapatan kajian tentang tahap kepimpinan pengetua mengikut dimensi ketiga iaitu kepimpinan pengetua menunjukkan nilai skor min pada tahap sederhana. Pernyataan item menyatakan perkara-perkara yang perlu dilakukan dengan penuh semangat mendapat skor tertinggi di dalam dimensi ini. Analisis dimensi ini menunjukkan

bahawa peranan yang dimainkan oleh pengetua mengikut persepsi guru-guru adalah pada tahap sederhana. Pengetua kurang menampilkan personaliti kepimpinan yang ampuh yang boleh memacu pengikutnya menghayati kepimpinannya. Fakta ini dibuktikan dalam pernyataan item mempunyai kuasa tarikan yang membuat pengikut bergerak ke hadapan yang mendapat skor min terendah dalam kumpulannya.

Pemimpin sesebuah sekolah biasanya membawa bersamanya nilai yang sama dengan matlamat yang hendak dicapai di peringkat kementerian. Nilai-nilai tersebut biasanya dapat diterima oleh masyarakat setempat. Dalam pembawakan nilai tersebut, pemimpin yang berkarisma biasanya akan membawa personaliti yang dapat diterima oleh semua masyarakat termasuk warga dalam organisasi.

Selain itu, membina hubungan baik dengan orang yang dipimpin juga adalah mencerminkan pemimpin tersebut merupakan pemimpin yang sangat disegani dan dikagumi. Sergiovanni (2007) berpandangan sesebuah sekolah yang berjaya adalah dipimpin oleh pemimpin yang berjaya menanamkan budaya yang tersendiri.

4. Tahap Kepimpinan Pengetua : Dimensi Pengawalan Pengetua

Bagi mengenal pasti tahap kepimpinan pengetua berdasarkan dimensi pengawalan pengetua, data kajian dianalisis menggunakan analisis deskriptif. Keputusan analisis menunjukkan dimensi pengawalan pengetua mendapat skor min sederhana keseluruhannya. Pernyataan item menunjukkan keaslian dalam tingkah laku dan mengupayakan staff untuk mencapai matlamat organisasi mendapat skor tertinggi manakala pernyataan item mempunyai keputusan yang tegas mendapat skor yang

paling rendah dalam dimensi ini. Dapatan dalam dimensi pengawalan pengetua dari persepsi guru-guru menggambarkan pengetua mempunyai pengaruh yang tinggi untuk menggalakkan staf di bawah pentadbirannya untuk menjayakan matlamat sekolah dengan berkesan.

Selain itu pengetua juga digambarkan seorang pemimpin yang menampilkan ciri keaslian dalam tingkah laku dalam sebarang urusan pentadbirannya. Walaupun begitu, kebanyakan guru-guru kurang gemar dengan sikap kurang tegas pengetua yang mungkin menyebabkan segelintir guru mengambil kesempatan di atas kelemahan ini. Pernyataan ini dibuktikan dengan item mempunyai keputusan yang tidak tegas pada skor min yang paling rendah dan sederhana.

Dapatan ini disokong oleh Fullan (2001) dan Mortimore (1995) menyuarakan pendapat mereka tentang ciri-ciri kepemimpinan yang perlu dimiliki oleh pengetua sekolah dalam era globalisasi iaitu kepemimpinan profesional. Ia merujuk kepada sikap tegas pengetua dalam membuat keputusan, mempunyai matlamat yang realistik serta menekankan keunggulan sebagai pemimpin ketika di sekolah.

5.2.3 Perbezaan Tahap Pengurusan Modal Insan Guru Terhadap Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Faktor Demografi Iaitu Jantina, Umur, Kelulusan Akademik, Pengalaman Mengajar Dan Tempoh Berkhidmat Di Bawah Kepimpinan Pengetua Sekarang.

Demografi dalam kajian ini melibatkan jantina, umur, kelulusan akademik, pengalaman mengajar dan tempoh berkhidmat bersama pengetua sekarang. Faktor demografi penting kepada pengkaji untuk menilai tahap pengurusan modal insan

yang mungkin berbeza dan memberi kesan kepada organisasi. Walau bagaimanapun, rumusan kajian ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan berkaitan dengan tahap pengurusan modal insan dari segi jantina, umur, kelulusan akademik, pengalaman mengajar dan tempoh berkhidmat dibawah pengetua sekarang. Namun demikian, min pangkatan menunjukkan nilai yang berbeza untuk menyatakan tahap pengurusan modal insan dari segi demografi.

Walaupun tiada perbezaan yang signifikan dari segi tahap pengurusan modal insan berdasarkan demografi dalam kajian ini namun mengikut pendapat Chua (2006c) iaitu cara yang paling baik bagi melaporkan data skala Likert adalah dengan menggunakan median (min pangkatan) kerana skala ordinal dibina berdasarkan kepada pangkatan maka didapati angka min pangkatan adalah berbeza. Hasil kajian ini menunjukkan bahawa guru-guru lelaki mempunyai tahap pengurusan modal insan yang tinggi berbanding dengan guru-guru perempuan berdasarkan kepada min pangkatan.

5.2.4 Dimensi Kepimpinan Pengetua Yang Dominan Terhadap Pengurusan Modal Insan Guru.

Analisis dapatan kajian menunjukkan bahawa dapatan analisis regresi pelbagai menunjukkan bahawa dimensi pengelolaan pengetua menyebabkan perubahan dalam tahap pengurusan modal insan guru. Keputusan ini menunjukkan andaian bahawa tiga lagi dimensi dalam kepimpinan pengetua iaitu perancangan pengetua, kepimpinan pengetua dan pengawalan pengetua menyebabkan varian yang signifikan adalah ditolak. Skor untuk dimensi pengelolaan guru menyumbang perubahan dalam

skor tahap pengurusan modal insan guru. Pemboleh ubah peramal utama dan tertinggi bagi tahap pengurusan modal insan guru ialah dimensi pengelolaan pengetua, ujian $-t$ menunjukkan signifikan.

Hasil analisis menunjukkan sumbangan dimensi pengelolaan pengetua terhadap tahap pengurusan modal insan. Apabila skor dimensi pengelolaan pengetua bertambah satu unit, ini menyebabkan tahap pengurusan modal insan guru bertambah sebanyak .556. Hasil dapatan ini menunjukkan secara jelas bahawa dimensi pengelolaan pengetua dalam tahap kepimpinan pengetua merupakan faktor utama yang menyumbang kepada tahap pengurusan modal insan MRSM kajian.

5.3 Implikasi Kajian

Kajian ini membuka satu dimensi baru untuk perkembangan ilmu untuk perkembangan ilmu pengetahuan tentang konsep kepimpinan pengetua. Keseluruhan kajian ini menunjukkan bahawa tahap kepimpinan pengetua adalah sederhana dan baik. Manakala tahap pengurusan modal insan guru berada pada tahap yang tinggi bagi keseluruhan dimensi yang telah dibincangkan. Tidak terdapat perbezaan pada tahap pengurusan modal insan guru berdasarkan faktor demografi guru-guru.

Sementara itu, terdapat pengaruh kepimpinan pengetua terhadap tahap pengurusan modal insan guru walau pun tidak menyeluruh. Dimensi pengelolaan pengetua dilihat memainkan peran utama dalam mempengaruhi tahap pengurusan modal insan guru. Hasil kajian ini selari dengan hasil kajian terdahulu yang berkaitan dengan kepimpinan dan pengurusan modal insan. Hasil daripada kajian dan tinjauan literatur,

menyarankan agar pengetua perlu berperanan dan berfungsi dengan efektif sebagai ketua pentadbir sekolah.

Hasil kajian ini akhirnya diharap mampu membantu pihak pengetua untuk membaiki penguasaan ilmu kepimpinan agar tahap kepimpinan mereka menjadi lebih tinggi dan mantap. Dapatan kajian ini juga dilihat boleh menjadi panduan kepada pihak pengetua sekolah dalam melonjakkan pengurusan modal insan guru seiring dengan peranan kepimpinan itu sendiri. Tuntutan masyarakat untuk melihat sistem persekolahan mencapai global menyebabkan pihak pengurusan sekolah perlu menguasai setiap fungsi dalam model kepimpinan sebagai mana disarankan oleh pengkaji-pengkaji pendidikan terdahulu.

Pengetua harus memahami dengan sejelasnya dimensi-dimensi peranan dan fungsi amalan kepimpinan supaya dapat memimpin di sekolah dengan cekap dan berkesan. Pengetua juga perlu faham tentang kemahiran-kemahiran khusus dalam setiap dimensi serta fungsi kepimpinan agar tugas sebagai pemimpin dapat dilaksanakan dengan jayanya. Seterusnya pengetua yang baru dilantik dapat menerokai dan mengenal pasti fungsi tingkahlaku kepimpinan agar dapat mereka amalkan dalam kepimpinan mereka. Dengan mengamalkan tingkahlaku tersebut, peluang pencapaian akademik yang tinggi dalam kalangan pelajar adalah tinggi. Program-program latihan yang dirancang untuk pengetua perlu peka dan prihatin supaya dapat membantu mereka melaksanakan tingkahlaku kepimpinan di sekolah.

Pengetua juga harus tahu bagaimana untuk meningkatkan tahap pengurusan modal insan dalam kalangan subordinatnya. Memperkasakan modal insan mampu mengubah iklim sesebuah sekolah untuk membentuk iklim sekolah yang kondusif atau sebaliknya. Hasil kajian diharap mampu memberi panduan kepada pengetua tentang setiap dimensi yang terdapat dalam model pengurusan modal insan agar pengetua boleh membangunkan semangat muafakat dan jatidiri dalam kalangan guru-guru. Kemenjadian warga sekolah banyak bergantung pada pucuk pimpinan yang mengendalikan pentadbiran sekolah. Keberhasilan dalam sistem pendidikan di sekolah banyak bergantung pada komitmen guru-guru dalam melaksanakan tugas sebagai seorang guru dan pendidik.

Kepimpinan pengetua dilihat mempunyai pengaruh terhadap tahap pengurusan modal insan guru. Walaupun tidak menyeluruh, namun ia tetap berlaku kerana kepemimpinan pengetua tidak dipraktikkan dengan sepenuhnya. Hal ini bersesuaian dengan dapatan kajian yang menunjukkan dimensi pengelolaan pengetua mempunyai pengaruh terhadap tahap pengurusan modal insan guru. Hasil kajian ini mampu memberi satu gambaran tentang pentingnya pengetua menguasai setiap dimensi dalam kepemimpinan itu sendiri.

Peranan pemimpin merupakan faktor yang utama kerana ia membentuk iklim pentadbiran yang boleh memotivasikan guru-guru untuk bekerja dengan berkesan melalui tindakan yang boleh mewujudkan budaya kerja yang tinggi. Untuk itu, pengetua sekolah bertanggungjawab untuk mengamalkan tingkahlaku kepemimpinan

kerana tingkahlaku tersebut terbukti dapat mempengaruhi modal insan dan komitmen guru-guru.

Dalam usaha Kementerian Pelajaran Malaysia untuk meningkatkan pendidikan berkualiti di sekolah, tumpuan terhadap kursus-kursus pentadbiran dan pengurusan sekolah semata-mata mungkin tidak dapat mencapai matlamat ini. Pengetahuan tentang tingkahlaku kepimpinan perlu dijadikan salah satu kurikulum kursus untuk pengetua atau guru besar. Dicadangkan juga agar pihak pentadbir sekolah diberi peluang untuk mendalami dan menguasai ilmu tentang kepimpinan dengan mengadakan pelbagai kursus dan program pembangunan profesionalisme pentadbir sekolah. Setiap pengetua harus didedahkan dan dimantapkan dengan ilmu mengurus dan mentadbir sekolah agar mereka mampu menjadi pentadbir yang tahu tanggungjawab dan peranan sebagai pemimpin di sekolah.

5.4 Cadangan Kajian Lanjutan

Kajian ini adalah satu kajian tinjauan yang hanya merangkumi skop yang kecil dan terbatas kepada sebuah MRSM di negeri Terengganu sahaja. Berdasarkan kajian yang telah dijalankan, dikemukakan beberapa cadangan untuk kajian lanjutan:

- i. Soalselidik dalam kajian ini hanya mempunyai 40 item sahaja, berkemungkinan ia tidak dapat mengukur secara tekal setiap amalan dalam kepimpinan pengetua mahupun pengurusan modal insan guru. Dicadangkan untuk kajian lain, pengukuran tahap kepimpinan pengetua sepatutnya menggunakan sebanyak 68 item sebagaimana

yang terkandung dalam model *Leader Behaviour Description Questionnaire* (LBDQ) yang direka oleh Halpin dan Winer (1957). Manakala bilangan item untuk mengukur tahap pengurusan modal insan guru ditambah kepada 50 item.

- ii. Kajian yang telah dijalankan oleh pengkaji merupakan satu kajian kuantitatif. Penilaian tahap kepimpinan pengetua dan tahap pengurusan modal insan guru diperoleh melalui persepsi guru-guru menggunakan soalselidik sebagai instrumen kajian. Dapatan yang ditunjukkan melalui persepsi berdasarkan skala Likert hanya memadai untuk menyatakan secara menyeluruh berdasarkan soalan kajian yang telah ditetapkan. Dicadangkan suatu kajian lain untuk menggunakan kaedah kuantitatif serta kualitatif bagi memastikan data yang diperoleh adalah lebih tepat serta dapat menggambarkan situasi kepimpinan pengetua dan pengurusan modal insan guru-guru yang sebenarnya.
- iii. Data yang didapati untuk kajian ini berdasarkan 84 orang guru sebagai responden di sebuah MRSM di negeri Terengganu dan ini hanya dapat memberi satu gambaran umum. Kajian berikutnya boleh dijalankan dengan lebih banyak sampel yang melibatkan beberapa buah sekolah berbeza pencapaian dan jenis sekolah yang mungkin menemukan perbezaan dapatan dari segi kepimpinan pengetua dan tahap pengurusan modal insan guru. Stoll dan Fink (1996, dalam

Muhammad Faizal A. Ghani & Charil@Charil Marzuki,2008) menyatakan pengkaji dalam kajian penambahbaikan sekolah menegaskan dapatan kajian disesebuah tempat kurang menggambarkan suasana sebenar ditempat lain.

- iv. Oleh sebab kajian ini melibatkan responden daripada guru-guru MRSM diluar bandar, dicadangkan penyelidikan pada masa hadapan dilakukan dalam konteks perbandingan tingkah laku kepimpinan antara pengetua MRSM di bandar dan pengetua MRSM di luar bandar. Tujuannya ialah untuk melihat faktor tingkahlaku kepimpinan pengetua MRSM luar bandar dengan di bandar dan untuk menentukan pengetua dikawasan manakah yang berfungsi sebagai pemimpin di MRSM.

5.5 Penutup

Misi Nasional dan Rancangan Malaysia Kesembilan telah menetapkan “pembangunan modal insan berminda kelas pertama” sebagai salah satu daripada lima teras utama ke arah mencapai Wawasan 2020. Sesungguhnya, kejayaan agenda pembangunan modal insan amat bergantung kepada kualiti sistem pendidikan negara. Pendidikan memainkan peranan yang penting dalam membangunkan modal insan yang mempunyai jati diri yang kukuh, berketrampilan, keperibadian mulia,

berpengetahuan dan berkemahiran tinggi bagi mengisi keperluan negara maju untuk abad ke-21.

Justeru itu, kepimpinan sekolah mempunyai tanggungjawab yang besar bagi pembangunan modal insan ini. Ini kerana jika sekolah itu mempunyai daya kepimpinan yang berwibawa, sekolah tersebut dapat melaksanakan pembangunan modal insan dengan jayanya. Bukan itu sahaja, kepimpinan sekolah harus sedar aspek kreativiti dan inovasi dalam sistem persekolahan penting bagi pembangunan modal insan.

Kajian ini boleh dijadikan panduan kepada pengkaji-pengkaji lain tentang peri pentingnya pengetua melaksanakan kepemimpinan yang berkesan dalam membudayakan modal insan di sekolah. Justeru itu, kepercayaan bahawa semua sekolah boleh mencapai kemajuan perlu ada dalam diri setiap pengetua. Kepercayaan inilah yang membezakan amalan kepemimpinan pengetua di sesebuah sekolah itu sama ada mereka mampu atau tidak melakukan penambahbaikan sekolah.

RUJUKAN

- Ahmad Redzuwan Mohd Yunus. (2001). *Demokrasi dan Kepimpinan Islam*. Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distributions.
- Al-Habshi, Syed Othman. 1993. Penerapan nilai-nilai etika dan moral di kalangan Masyarakat Malaysia kearah mencapai wawasan 2020.. Institut kajian Dasar.
- Aminuddin Mohd Yusof. (1994). *Kepimpinan, Motivasi, dan Prestasi: Model Guru dan Tentera*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Chua, Y.P.(2006a). *Kaedah Penyelidikan Buku 1*. Kuala Lumpur:McGraw Hill.
- Chua, Y.P.(2006b). *Asas Statistik Penyelidikan Buku 2*. Kuala Lumpur:McGraw Hill.
- Chua, Y.P.(2006c). *Asas Statistik Penyelidikan, Analisis Data Skala Ordinal dan Skala Nominal Buku 3*. Kuala Lumpur:McGraw Hill.
- Creswell, J. W. (2008). *Educational research (3rd ed.)*. Upper Saddle River. NJ : Pearson.
- Edmonds, R, (1979). *A discussion of the literature and issues related to effective Schooling*. Massachussettes : Centre For Urban Studies, Harvard Graduate School of Education.
- Fiedler, L.S. (1976). *Values and teaching*. Ohio : Charles E. Merrill
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of Change*. San Francisco , C.A : Jossey- Bass.
- Fulmer, R. (1983). *Making school work*. New York: The Continuum Publishing Company.
- Ginsberg, R., & Davies, T. G. (2007). *The Human Side of Leadership*. Oxford : Greenwood Press.
- Greenberg, J. & Baron, R. (1995). *Behaviour in organization (6th ed.)*. New Jersey : Prentice Hall.
- Hailan bin Salamun. (2010) *Kepemimpinan Rabbani di Sekolah Menengah Kebangsaan Agama* . Tesis Ph.D, Institut Pengajian Kependetaan, Universiti Malaya , Kuala Lumpur.

- Hapizoh Talib (2011). *Pendekatan Nilai Keagamaan Pengetua Terhadap Pengurusan Modal Insan*. Tesis Sarjana, Institut Pengajian Keperguruan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Harris, A.(2002). *School improvement : What's in it for school?* New York : Falmer Press.
- Hoy, W.K & Miskel, C.G. (1996). *Educational administration. Theory, research, and practice* (5th ed). New York : Mc Graw – Hill.
- Hussein Mahmood. (1993). *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Jamaliah A.H. dan Norashimah I.. (2005). *Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*. Penerbit Universiti Putra Malaysia.Serdang.
- Jemaah Nazir Sekolah. (1993). *Buku Panduan pengurusan Sekolah Menengah*. Kuala Lumpur : kementerian Pendidikan Malaysia
- Johdi Salleh,Dianah Omar, Fazlina Mohamad, Rohaya Ramli (2009). *Menjana Modal Insan Kamil Model 'Jerisah':Kajian Kes Di Kolej Islam Sultan Alam Shah, Klang, Malaysia*: International Islamic University Malaysia
- Kementerian Pelajaran Malaysia. 2007. *Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006 - 2010*.
- Khadijah Binti Daud & Harith Bin Abd Hamid (2008). *Faktor-Faktor Ke Arah Peningkatan Modal Insan Minda Kelas Pertama Di Kalangan Guru-Guru Di Sebuah Sekolah Kebangsaan Di Daerah Johor Bahru*: Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Mahathir Muhamad. (1995). Ucapan perasmian penerapan nilai murni dalam perkhidmatan awam. Dlm Ismail Ibahim dan Wan Rosilili Majid (pnyt). *Penerapan Nilai Murni dalam perkhidmatan awam*, hlm. 6-16. Kuala Lumpur : IKIM
- Marzano, R., Waters, T. & Mc Nulty, B. (2005). *School leadership that work : from research to result*. Alexandria, VA : ASCD
- Mohammad Fauzi. (2008). *Pengurusan: Definisi, Sejarah dan Konsep Siri 1*. Retrived Mac 22, 2011, from <http://uniprof.wordpress.com/2008/01/07/pengurusan-definisi-sejarah>
- Mohd. Majid Konting. (2000). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.

- Mortimore, P. (1995). *Key characteristic of effective School*. Keras kerja dibentangkan di seminar Sekolah efektif IAB 13-14 Julai.
- Muhammad Yasir Abu Hassan, 2005. *Pengetahuan dan Penghayatan Islam di Kalangan Pelajar: Satu Kajian di Sekolah Menengah Kebangsaan Agama Kedah*. Tidak diterbitkan.
- Norhafizah Shoheme, 2001. SMKA (P) Al-Mashoor: *Sejarah Penubuhan Dan Perkembangan Serta Peranannya Dalam Membentuk Generasi Islam*. Tidak diterbitkan
- Nunally, J., & Bernstein, I.(1994). *Psychometric theory*. 3rd ed. New York : McGraw - Hill
- Ong Chon Sooi. (1995). Komitmen dan prestasi organisasi. Cabaran kepada pengurusan pendidikan. *Masalah Pendidikan*, 19, 63-83
- Owens, R.G. (2001). *Organizational Behaviour in Education. Instructional Leadership and school reform*. Boston : Allyn and Bacon
- Pelan Induk Pembangunan Pendidikan. (2006). Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Putti, J.M. (1997). *Management : A Functional Approach*. Singapura : McGraw – Hill Book
- Ramaiah, A.L. (1999). *Kepimpinan pendidikan, cabaran masa kini*. Kuala Lumpur : Penerbitan IBS
- Robbins, S. (2001). *Organizational behavior : Concept, controversies and applications* 9th ed. Englewood California : Prentice Hall.
- Robbin, S (2005). *Organizational behavior : Concepts, controversies and application*. 11th ed. Englewood Cliffs. Prentice Hall.
- Robiah Sidin. (2003). *Teori Pentadbiran pendidikan. Satu pengenalan*. Bangi : Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Sabitha Marican. (2005). *Kaedah penyelidikan Sains Sosial*. Petaling Jaya, Selangor : Prentice Hall.
- Sergiovanni, T. (1987). *The Principalship a reflective practice perspective*. Massachusetts: Allyn & Bacon.

- Sergiovanni, T.J. (2007). *Rethinking Leadership*. 2nd Edition. California : Corwin Press, A SAGE Publications Company
- Salleha Abd Kahar. (2001). *Ke Arah Organisasi Pembelajaran : Satu Tinjauan Di Sekolah Menengah Kebangsaan Agama, Negeri Johor Darul Takzim*. UTM Tesis: Sarjana.
- Shahril Marzuki. (1997). *Kajian Sekolah Berkesan di Malaysia: Model Lima Faktor* . Tesis Dr. Fal. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Syed Najmuddin b Syed Hassan. (2005). *Hubungan antara factor kecerdasan emosi, nilai kerja & prestasi kerja di kalangan guru MRSM*. Tesis Dr Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Syed Sajjad Husain & Syed Ali Ashraf. (1979). *Crisis in Muslim Education*. Terj. Ismail Ahmad. Kuala Lumpur : Dewan bahasa dan Pustaka.
- Tajul Ariffin Noordin. (1990) *Pendidikan satu pemikiran semula*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Tajul Ariffin Noordin. (2002). *Etika keguruan : Suatu analisis menurut paradigm pendidikan bersepadu*. Prosiding Seminar Kebangsaan Profesion Perguruan. Bangi : Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Thierauf, F. J. & Stoner. (1990). *Management*. Englewood Cliff: Prentice Hall
- Wan Mohd Zahid Mohd Nordin. (1993). *Reformasi sistem Pendidikan Negara dan pembangunan tenaga manusia bagi menghadapi cabaran wawasan 2020*. Dalam Kamaruddin Jaffar & Hazami Habib (pnyt). *Wawasan 2020*, hlm. 194 – 205. Kuala Lumpur. Institut kajian Dasar.
- Wiersma, W. (2000). *Research Methods in education*. Boston, M.A. : Allyn & Bacon.
- Yin, R. K. 1994. *Case Study Research Design and Methods*. Newbury Park , California : Sage.
- Zafir Mohd Makhbul, Mohd Hizam Hanafiah & Fazilah Mohamad Hasun. (2009). *Pengurusan Organisasi*. Singapura : CENGAGE Learning
- Zarin Ismail ,Juriah Long, Khalid Abdullah, Zaini Mahbar,. Mohd Izham Mohd Hamzah, Jamalullail Abd. Wahab 2006. *Pemeriksaan sekolah menengah ke arah memupuk perpaduan kaum dan pembangunan sumber manusia kelas pertama*. Projek FRGS:

Zenger, J. H. and Folkman, J. (2009), *The handbook for leaders*, USA: McGraw-Hill.

Ziauddin Sardar. (1991). *Sentuhan Midas : Sains, nilai dan Persekitaran menurut Islam dan Barat*. Terj. Rosnani Hashim & Abdul Karim Abdul Ghani . Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka

TERTANGGUNG

Ketua Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) sebagai pemimpin program...
...Kebijakan...
...Penerapan...
...Tanggung jawab...
...Penerapan...
...Tanggung jawab...
...Penerapan...

Hak Milik MARA

PENDAKAR

RAMA HILZAMUN BIN MAHMAD
SARJANA KEBENGETUAN
INSTITUT KEPENDIDIKAN PENSIKIDAN
UNIVERSITI MALAYA

LAMPIRAN A

SOAL SELIDIK

KEPIMPINAN PENGETUA DAN PENGURUSAN MODAL INSAN DI MRSM TERENGGANU

Kepada tuan / puan yang dihormati,

Kajian soal selidik ini dilaksanakan bagi memenuhi sebahagian daripada keperluan program Sarjana Kepengetuaan, Institut Pengajian Kepengetuaan, Universiti Malaya. Kajian ini juga akan dapat membantu pihak pengurusan sekolah dan guru-guru mengkaji kekuatan dan kelemahan dalam proses membangunkan sekolah menjadi sebuah institusi yang cemerlang. Bagi menjayakan kajian ini, kerjasama tuan / puan untuk menjawab semua soalan dengan pertimbangan yang penuh dan tidak membincangkan sebarang jawapan dengan orang lain. Tidak ada pernyataan yang betul atau salah terhadap soalan yang dikemukakan. Maklumat adalah sulit dan rahsia.

Sekian, Terima Kasih.

Arahan :

- Soal selidik ini mengandungi tiga bahagian iaitu Bahagian A, Bahagian B dan Bahagian C.
- Bahagian A berkaitan dengan maklumat diri. Bahagian B berkaitan dengan Persepsi guru-guru terhadap kepimpinan pengetua dan Bahagian C berkaitan dengan keberkesanan pendekatan pengetua dalam pengurusan modal insan di sekolah .
- Tuan/puan telah dipilih sebagai responden kajian. Sila tandakan di ruang jawapan yang disediakan. Sukacita diharapkan tuan/puan dapat menandakan jawapan dengan jujur dan ikhlas serta menjawab semua soalan yang dikemukakan.
- Segala kenyataan adalah sulit dan akan dirahsiakan. Hanya digunakan untuk kajian semata-mata. Identiti anda akan dirahsiakan.
- Terima kasih di atas kerjasama dan masa yang diluangkan.

PENKAJI

**KAMARULZAMAN BIN MAHMAD
SARJANA KEPENGETUAAN
INSTITUT KEPIMPINAN PENDIDIKAN
UNIVERSITI MALAYA**

BAHAGIAN A - LATAR BELAKANG RESPONDEN

Sila tandakan (X) dalam ruangan yang disediakan

- | | | |
|---------------------------------------|---------------------|--------------------------|
| 1. Jantina | 1. Lelaki | <input type="checkbox"/> |
| | 2. Perempuan | <input type="checkbox"/> |
| 2. Umur | 1. 25 - 29 tahun | <input type="checkbox"/> |
| | 2. 30 - 34 tahun | <input type="checkbox"/> |
| | 3. 35 - 39 tahun | <input type="checkbox"/> |
| | 4. 40 - 44 tahun | <input type="checkbox"/> |
| | 5. 45 tahun ke atas | <input type="checkbox"/> |
| 3. Kelulusan akademik | 1. Sarjana Muda | <input type="checkbox"/> |
| | 2. Sarjana | <input type="checkbox"/> |
| | 3. Doktor Falsafah | <input type="checkbox"/> |
| 4. Pengalaman Mengajar | 1. 1 - 2 tahun | <input type="checkbox"/> |
| | 2. 3 - 4 tahun | <input type="checkbox"/> |
| | 3. 5 tahun ke atas | <input type="checkbox"/> |
| 5. Tempoh Berkhidmat bersama pengetua | 1. Kurang 5 tahun | <input type="checkbox"/> |
| | 2. 6 - 10 tahun | <input type="checkbox"/> |
| | 3. 11 tahun ke atas | <input type="checkbox"/> |

BAHAGIAN B : KEPEMIMPINAN PENGETUA MENGIKUT PERSEPSI GURU

Pernyataan di bawah merupakan gambaran tret kepemimpinan yang biasa dilakukan oleh pengetua semasa mentadbir, mengurus dan memimpin. Sila baca dengan teliti setiap kenyataan di bawah dan pilih dan bulatkan hanya satu jawapan untuk setiap kenyataan.

Arahan : Berikan pandangan anda dengan membulatkan nombor berkenaan mengikut skala yang ditetapkan.

1 : Sangat Tidak Setuju

2 : Tidak Setuju

3 : Tidak Pasti

4 : Setuju

5 : Sangat Setuju

PERSPEKTIF SAYA TERHADAP KEPIMPINAN PENGETUA						
BIL.	KENYATAAN	SKALA				
1.	Menetapkan sasaran yang tinggi	1	2	3	4	5
2.	Berani menghadapi risiko dalam setiap tindakan yang diambil	1	2	3	4	5
3.	Berpegang kepada nilai dan etika kerja	1	2	3	4	5
4.	Mempunyai visi dan misi yang jelas dalam mencapai matlamat organisasi	1	2	3	4	5
5.	Menunjukkan keaslian dalam tingkahlaku	1	2	3	4	5
6.	Membantu memperkembangkan potensi peribadi saya	1	2	3	4	5
7.	Mewujudkan suasana kerja yang mesra dan tidak tegang	1	2	3	4	5
8.	Komitmen yang tinggi untuk mengubah tradisi kerja	1	2	3	4	5
9.	Mencari pelbagai alternatif apabila menyelesaikan sesuatu masalah	1	2	3	4	5
10.	Mempunyai idea yang jelas dalam melaksanakan sesuatu tugas	1	2	3	4	5
11.	Mencadangkan cara-cara baru menyiapkan tugas	1	2	3	4	5
12.	Mengupayakan staf supaya mencapai matlamat organisasi	1	2	3	4	5
13.	Memberi inspirasi kepada guru dalam melaksanakan tugas	1	2	3	4	5
14.	Menerima pandangan semua guru	1	2	3	4	5
15.	Menyatakan perkara-perkara yang perlu dilakukan dengan penuh bersemangat	1	2	3	4	5
16.	Berorientasikan pencapaian dalam menghasilkan semua tugas	1	2	3	4	5
17.	Mengambil tindakan secara berterusan	1	2	3	4	5
18.	Mempunyai tret memimpin yang sangat diharapkan	1	2	3	4	5
19.	Mempunyai keputusan yang tegas	1	2	3	4	5
20.	Mempunyai kuasa tarikan yang membuat pengikut bergerak kehadapan	1	2	3	4	5

BAHAGIAN C - PENGURUSAN PEMBANGUNAN MODAL INSAN DI SEKOLAH

I. Pemupukan Akhlak Berteraskan Aqidah

Arahan :

1. Tuan/ puan diminta membaca dengan teliti setiap pernyataan berikut.
2. Pilih pernyataan yang paling sesuai mengenai pengurusan pembangunan modal insan di sekolah. Bulatkan nombor berdasarkan skala di bawah.
3. Gunakan skala berikut:

- | | |
|-------------------------|-------------------|
| 1 : Sangat Tidak Setuju | 4 : Setuju |
| 2 : Tidak Setuju | 5 : Sangat Setuju |
| 3 : Tidak Pasti | |

Saya yakin

No.	Pemupukan Akhlak Berteraskan Aqidah	Peringkat Amalan				
		STS	TS	TP	S	SS
1.	Allah s.w.t sentiasa mengawasi manusia sepanjang waktu.	1	2	3	4	5
2.	Allah s.w.t akan membalas segala kebaikan yang dilakukan manusia.	1	2	3	4	5
3.	Pekerjaan yang saya lakukan adalah ibadah.	1	2	3	4	5
4.	Mencurahkan kasih sayang terhadap murid dan mendidik mereka merupakan satu kewajipan.	1	2	3	4	5
5.	Pembalasan amalan manusia oleh Allah s.w.t tidak akan berakhir di dunia sahaja.	1	2	3	4	5

II. Memperkasakan Sikap Positif Terhadap Bidang

No.	Memperkasakan Sikap Positif Terhadap Bidang	Peringkat Amalan				
		STS	TS	TP	S	SS
1.	Berusaha merancang program bermanfaat bagi mencapai visi dan misi sekolah.	1	2	3	4	5
2.	Memperkuhkan iltizam dalam pekerjaan bagi mencapai kecemerlangan pelajaran.	1	2	3	4	5
3.	Mewujudkan persefahaman dengan rakan sejawatan agar pekerjaan menjadi lebih teratur.	1	2	3	4	5
4.	Bersabar dan tidak putus asa dalam mencapai matlamat organisasi.	1	2	3	4	5
5.	Tekun dan dedikasi dalam urusan pengajaran dan pembelajaran.	1	2	3	4	5

III. Penyaluran Bidang Kerjaya Yang Selaras Dengan Minat Dan Kebolehan.

Saya akan

No.	Penyaluran Bidang Kerjaya Yang Selaras Dengan Minat Dan Kebolehan	Peringkat Amalan				
		STS	TS	TP	S	SS
1.	Menggunakan kepakaran yang saya miliki bagi membangunkan organisasi.	1	2	3	4	5
2.	Memberi fokus kepada pengurusan pengajaran dan pembelajaran.	1	2	3	4	5
3.	Menyedia dan melaksanakan pelan tindakan secara berkesan bagi memenuhi misi sekolah.	1	2	3	4	5
4.	Mempelbagaikan teknik pengajaran dan pembelajaran bagi membangunkan potensi murid.	1	2	3	4	5
5.	Berusaha mengenal pasti masalah pembelajaran dan mengambil inisiatif mengatasinya.	1	2	3	4	5

IV. Pencapaian Cemerlang Dalam Penguasaan Ilmu Dan Kemahiran.

Saya

No.	Pencapaian Cemerlang Dalam Penguasaan Ilmu Dan Kemahiran.	Peringkat Amalan				
		STS	TS	TP	S	SS
1.	Bersedia melanjutkan pelajaran atau berkursus demi menguasai bidang bagi meningkatkan kualiti pencapaian murid.	1	2	3	4	5
2.	Mampu berkongsi ilmu dengan rakan sejawatan bagi mencapai kecemerlangan organisasi.	1	2	3	4	5
3.	Dapat memberi idea-idea bernas bagi meningkatkan profesionalisme guru.	1	2	3	4	5
4.	Bersedia memberi maklum balas dengan berkesan dalam proses pencerapan pengajaran.	1	2	3	4	5
5.	Berkemampuan untuk menetapkan piawaian setiap program pembelajaran.	1	2	3	4	5

TAMAT

TERIMA KASIH



UNIVERSITI
MALAYA

22 Oktober 2012

**Pengarah/ Pengetua
IKM/ KKTM/ MRSM/PUSKEP/KPM/KM
Majlis Amanah Rakyat (MARA)**

Tuan/Puan,

KEBENARAN MENJALANKAN PENYELIDIKAN

Dengan ini disahkan bahawa calon-calon yang namanya tersenarai di **Lampiran A** adalah merupakan pelajar **Sarjana Keperguruan** di Institut Kepimpinan Pendidikan, Universiti Malaya bagi Sesi 2012/2013.

Pada semester I, sesi 2012/2013, calon-calon telah mendaftar kursus YXGA 6180 (Projek Pengurusan). Bagi memenuhi keperluan kursus tersebut, calon-calon akan menjalankan penyelidikan di pusat/jabatan yang telah dipilih.

Suhubungan itu, sukacita sekiranya tuan/puan dapat memberi kerjasama dan kebenaran kepada calon-calon bagi menjalankan penyelidikan di pusat/jabatan tuan/puan. Kerjasama yang diberikan didahului dengan ucapan ribuan terima kasih.

Sekian.

Yang benar,

PROFESSOR DR. ALMA HARRIS

Pengarah
Institut Kepimpinan Pendidikan

s.k. Puan Surainizan binti Mohamed Sufian
Ketua Penolong Pengarah
Bahagian Sumber Manusia
Tingkat 17 & 18, Ibu Pejabat MARA
Jalan Raja Laut
50609 Kuala Lumpur



MAKTAB RENDAH SAINS MARA KOTA PUTRA
Jalan Bukit Keluang, 22200, Besut, Terengganu
Tel : 09-6957699/88 Fax : 09-6957677
Email : mrsmkputra.edu.my

11 hb Disember 2012

Kamarulzaman bin Mahmad
4469, Taman Kepas Indah
Alor Lintang, 22200 Besut
Terengganu

Tuan,

Kebenaran Melakukan Kajian Di MRSM Kota Putra

Dengan segala hormatnya perkara di atas adalah rujuk.

Sehubungan dengan itu, pihak kami tidak ada apa-apa halangan untuk membenarkan tuan melakukan kajian di maktab ini berdasarkan tajuk kajian dan instrumen yang dikemukakan oleh tuan.

Segala kerjasama daripada pihak tuan diucapkan berbilang-banyak terima kasih.

Sekian terima kasih.

'MALAYSIA, RAKYAT DIDAHULUKAN, PENCAPAIAN DIUTAMAKAN'

ABDULLAH BIN ABDUL RAHMAN
Pengetua
Maktab Rendah Sains MARA
Besut, Terengganu