

Kesan Amalan Komunikasi Pengetua terhadap Efikasi Kerja Guru
Effects of a School Principal's Communication Practices on Teachers' Teaching Efficacies

Adnan Harun
Hussein Ahmad

Email: nuramirsaser@yahoo.com

ABSTRAK

This study was conducted to identify a principal's communication practice and its effect on a group of school teachers' teaching efficacy (n=50). The teachers answered a questionnaire concerning their efficacies and their perceptions on the school principal. Results indicated that the teachers perceived the communication competency of the principal as "average", and there was a significance correlation between principal's communication practices and teachers' teaching efficacies ($r = .58$; $p < .05$). The finding implies that school principals should enhance their communication and inter-personal skills.

Keywords: *school principal, communication practices, teacher, teaching efficacies*

PENGENALAN

Pada alaf baru, Malaysia telah mengorak seribu langkah untuk berusaha menjadi sebuah negara maju yang setanding dengan negara lain di seluruh dunia. Kemajuan dalam bidang pendidikan sangat diutamakan oleh pucuk kepimpinan negara kerana melalui pendidikan sesebuah negara itu mencapai kemajuan yang sebenarnya. Oleh hal yang demikian hubungan antara pengetua dan guru sangat penting terutama dalam aspek pelaksanaan tugas dan tanggungjawab di sekolah. Jika pengetua seorang pemimpin yang bijak dan mahir dalam berkomunikasi dengan guru-gurunya maka sudah tentulah guru-guru mudah dipengaruhi oleh pengetua untuk melaksanakan pelbagai program di sekolah. Khususnya bagi mencapai matlamat dalam organisasi.

Kemahiran komunikasi merupakan alat asas yang penting bagi pentadbir yang efektif Hoy & Miskel (2001). Pentadbir yang efektif dapat menyampaikan hasrat, maksud dan kaedah bagi menyampaikan sesuatu matlamat kepada guru-gurunya. Menurut Ramaiah (1999) pengetua perlu menggunakan kemahiran komunikasi untuk memperoleh maklumat, membuat keputusan dan kemudiannya menyampaikan keputusan itu kepada orang lain dalam sistem sekolah yang berkenaan. Oleh hal yang demikian kajian ini mengupas amalan kemahiran komunikasi pengetua dan hubungannya dengan efikasi kerja guru di sebuah Sekolah Berasrama Penuh, Seremban.

Pengetua di sesetengah sekolah menghadapi masalah untuk mengamalkan kemahiran komunikasi dengan guru-guru dan kakitangan di sekolahnya (Hoy & Miskel, 2001). Guru-guru dan para pelajar juga terpengaruh dengan gaya atau amalan komunikasi pengetua mereka sama ada secara langsung atau tidak langsung. Masalah yang selalu dihadapi oleh pengetua adalah apakah gaya komunikasi dan saluran komunikasi yang relevan dengan senario di sekolahnya dan sejauh mana amalan komunikasi yang diamalkan memberi impak kepada guru-guru dan serterusnya kepada kemajuan sekolah.

Penyelidik telah melakukan pemerhatian di beberapa buah sekolah di Negeri Sembilan dan didapati bahawa terdapat sebahagian daripada pengetua telah mengabaikan aspek hubungan interpersonal dan intrapersonal dengan guru-guru. Malahan terdapat juga pengetua kurang mahir mempraktikkan kemahiran kognitif dan kemahiran afektif apabila berkomunikasi dengan guru-guru.

Selain itu pengetua jarang-jarang menggunakan saluran komunikasi secara formal dengan guru-guru terutama saluran komunikasi ke atas dan lebih banyak menggunakan saluran komunikasi ke bawah. Contoh komunikasi ke bawah yang sering diamalkan oleh pengetua ialah, pengetua lebih gemar memberi arahan kepada guru-guru dengan cara memberi memo, mengeluarkan surat arahan dan membuat keputusan sendiri dalam mesyuarat. Pengetua lebih gemar mengarah daripada membimbing guru-guru untuk melaksanakan sesuatu tugas di sekolah. Hal ini menyebabkan guru-guru merasakan pengetua mereka adalah pengetua yang sukar untuk didampingi. Terdapat juga sesetengah pengetua memberi layanan yang berbeza-beza apabila berkomunikasi dengan guru berlainan jantina.

Di beberapa buah sekolah harian yang pernah pengkaji bertugas dan berdasarkan perbualan dengan rakan-rakan, terdapat sesetengah pengetua lebih cenderung memberi lebih perhatian apabila berkomunikasi dengan guru perempuan terutama yang lebih muda. Sebaliknya guru lelaki yang kurang penting peranannya di sekolah akan dilayan secara sederhana sahaja dan biasanya proses komunikasi berlaku dalam jangka masa yang pendek. Jika hal ini berlarutan sudah tentu menyukarkan pihak pengurusan sekolah untuk melaksanakan visi dan misi organisasi yang telah disasarkan. Guru-guru lain akan rasa terpinggir dan dianaktirikan oleh pihak pengetua maka akan mempengaruhi efikasi guru-guru di sekolah. Hal sedemikian mengakibatkan guru mempunyai kepuasan dan efikasi guru yang rendah (Hoy & Miskel, 2001, Zaidatol Akmaliah, 2003). Masalah ini berlarutan apabila pengetua gagal menguasai kemahiran komunikasi dalam sesebuah organisasi seperti sekolah terutamanya apabila

berinteraksi dengan guru-guru. Kebanyakan guru akan hilang minat dan kurang motivasi untuk melaksanakan tugas yang telah diamanahkan oleh pengetua.

Berdasarkan masalah di atas, kajian ini dilaksanakan untuk mengenal pasti perhubungan amalan kemahiran komunikasi pengetua dengan efikasi kerja guru di sekolah kajian.

OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini dijalankan adalah untuk meninjau persepsi guru terhadap amalan komunikasi pengetua di peringkat sekolah dan kajian ini mempunyai tiga objektif utama:

1. Mengetahui tahap amalan kemahiran komunikasi pengetua dari segi komunikasi formal dan tidak formal.
2. Mengetahui kesan amalan komunikasi formal dan tidak formal terhadap efikasi kerja guru.
3. Mengetahui hubungan antara amalan kemahiran komunikasi pengetua dan efikasi kerja guru.

METODOLOGI KAJIAN

Penyelidik memilih kaedah kuantitatif untuk memperoleh dapatan kajian. Untuk mendapatkan maklumat tentang kajian ini pengkaji mendapatkan persepsi guru-guru tentang amalan kemahiran komunikasi pengetua terhadap tahap efikasi kerja guru. Penyelidik menggunakan analisis statistik deskriptif dan penyelidik mengedarkan borang soal selidik kepada sampel kajian.

Reka Bentuk Kajian

Penyelidik menggunakan reka bentuk kajian bukan eksperimental. Kajian tinjauan ini dilakukan dengan menggunakan borang soal selidik bagi mendapatkan maklumat tentang amalan komunikasi pengetua dan efikasi guru di sekolah kajian. Chua (2006) menyatakan bahawa kajian ini sangat popular kerana penyelidik dapat mengumpul data tentang sikap, tingkah laku, perasaan dan pandangan sampel yang dikaji. Menurut beliau, melalui cara ini para penyelidik dapat mengumpul data dengan cepat kerana masa yang diperlukan untuk mengumpul data adalah singkat. Selain itu penyelidik dapat menggunakan saiz sampel lebih besar jika dibandingkan dengan cara kajian eksperimental.

Populasi dan Sampel Kajian

Kajian ini dilakukan di sebuah sekolah di daerah Seremban dan telah dikenal pasti terlebih dahulu oleh pengkaji. Responden terdiri daripada 50 orang guru yang dipilih seraca rawak daripada semua guru yang bertugas di sekolah kajian.

Alat Kajian

Alat kajian yang digunakan dalam penyelidikan ini terdiri daripada borang soal selidik yang mengandungi tiga bahagian iaitu Bahagian A, Bahagian B dan Bahagian C. Bahagian A mengandungi 6 item tentang profil responden, Bahagian B mengandungi 24 item tentang kemahiran komunikasi yang digunakan oleh kepimpinan sekolah dan Bahagian C mengandungi 10 item tentang efikasi kerja guru. Kesemua item ini telah diubahsuai dan dibina sendiri oleh penyelidik berdasarkan rangka konseptual kajian. Item yang dipilih dalam kajian ini menggunakan 4 skala Likert sebagai cara responden memilih jawapan dalam borang soal selidik. Skala 1 menunjukkan tahap yang paling rendah manakala skala 4 mewakili tahap paling tinggi.

Analisis Data

Data yang dikumpul daripada responden kajian dianalisis menggunakan statistik deskriptif, iaitu nilai min untuk tahap amalan kepimpinan komunikasi pengetua dan efikasi guru, dan statistik inferensi, iaitu korelasi Spearman rho untuk mengenal pasti perhubungan antara amalan komunikasi pengetua dan efikasi guru.

DAPATAN KAJIAN

Persepsi Guru Terhadap Amalan Komunikasi Pengetua

Jadual 1 menunjukkan tahap persepsi amalan komunikasi yang diamalkan oleh pengetua di sekolah kajian.

Jadual 1: Persepsi guru terhadap amalan komunikasi pengetua

Kouminikasi	Min	Sisihan Piawai
Komunikasi formal	2.92	2.85
Komunikasi tidak formal	0.40	0.56

Berdasarkan jadual di atas pengkaji dapat menyatakan bahawa tahap persepsi guru terhadap amalan komunikasi formal pengetua di sekolah kajian ialah pada nilai min 2.92 iaitu amalan komunikasi adalah di tahap sederhana. Manakala tahap persepsi guru terhadap amalan komunikasi tidak formal pengetua ialah pada aras 2.85 iaitu amalan komunikasi masih berada di tahap sederhana.

Jadual 2 di bawah menunjukkan analisis terperinci persepsi guru terhadap amalan komunikasi pengetua.

Jadual 2: Persepsi guru terhadap komunikasi formal pengetua

Komunikasi Formal	Min
1. Pengetua memberi arahan jelas	3.18
2. Pengetua menyediakan maklumat mencukupi	2.82
3. Pengetua memberi arahan supaya guru	3.24
4. Pengetua banyak memberi penerangan	2.82
5. Pengetua menetapkan tahap pencapaian	3.12
6. Pengetua kerap menegur guru-guru	2.83
7. Pengetua mempunyai pendirian yang teguh	2.74
8. Semasa perbincangan pengetua dan guru	2.80
9. Pengetua kerap minta guru buat laporan	3.22
10. Pengetua mudah menerima kritikan guru	2.41
11. Pengetua galak guru memberi pendapat	2.82
12. Pengetua memberi kepercayaan sepenuh	2.02
13. Pengetua menyokong penambahbaikan	3.02
14. Pengetua kerap berbincang dengan guru	3.13
15. Pengetua menggunakan idea pengetua lain	2.82
Min keseluruhan komunikasi formal	2.92

Merujuk kepada jadual di atas, didapati nilai min bagi amalan komunikasi secara formal ialah antara 2.41 hingga 3.24. Hal ini bermakna amalan komunikasi ini diamalkan secara sederhana di sekolah kajian.

Maklumat tahap persepsi guru terhadap komunikasi tidak formal di sekolah dapat ditunjukkan dengan terperinci dalam Jadual 3 di bawah.

Jadual 3: Analisis terperinci persepsi guru terhadap komunikasi tidak formal

Komunikasi Tidak Formal	Min
16. Pengetua mengambil berat kebajikan guru	2.68
17. Pengetua sering berjalan-jalan di sekitar sekolah	3.51
18. Pengetua sedia berbincang tentang masalah	2.71
19. Pengetua sedia memberi bantuan	2.75
20. Pengetua kerap bersama-sama guru	2.73
21. Pengetua tidak mengira tempat berbincang	2.73
22. Pengetua kerap memberi penghargaan	2.64
23. Pengetua membuat siasatan maklumat	2.77
24. Pengetua kerap menasihati guru	3.15
Min keseluruhan komunikasi tidak formal	2.85

Jadual di atas menunjukkan bahawa nilai min bagi amalan komunikasi tidak formal ialah antara 2.64 hingga 3.51. Hal ini bermakna persepsi guru terhadap amalan komunikasi tidak formal yang diamalkan oleh pengetua adalah secara sederhana di sekolah kajian.

Jadual 4 di bawah menunjukkan secara terperinci bilangan guru yang memilih tahap efikasi kerja di sekolah kajian. Secara keseluruhannya tahap efikasi kerja guru adalah tinggi dengan nilai min terendah ialah 2.9 dan min tertinggi ialah 3.6.

Jadual 4: Efikasi kerja guru

Efikasi kerja guru	Min
1. Saya bertugas lebih masa	3.4
2. Saya mampu tingkatkan prestasi	3.3
3. Saya boleh meningkatkan pencapaian pelajar	3.4
4. Saya berusaha menangani disiplin pelajar	3.3
5. Saya menggunakan pelbagai modul P&P	3.6
6. Saya memberi kerjasama kepada rakan	3.6
7. Saya berbincang dengan pengetua	3.2
8. Saya akan memberi pendapat kepada pengetua	2.9
9. Saya akan berbincang dengan pentadbir	3.1
10. Saya berusaha meningkatkan kemajuan diri	3.6
Min keseluruhan efikasi kerja guru	3.36

Keputusan dalam jadual di atas menunjukkan bahawa persepsi guru terhadap amalan komunikasi formal pengetua lebih tinggi berbanding dengan komunikasi tidak formal. Walau bagaimanapun kedua-dua komunikasi ini masih diamalkan secara sederhana di sekolah kajian. Jika dirujuk kepada jadual di atas didapati bahawa min bagi tahap efikasi kerja guru adalah lebih tinggi daripada min kedua-dua tahap persepsi guru terhadap komunikasi pengetua. Min keseluruhan efikasi kerja guru ialah 3.36 dan ini bermakna tahap efikasi kerja guru adalah juga pada tahap sederhana.

Komunikasi Pengetua dan Efikasi Kerja Guru

Analisis Spearman's rho digunakan bagi melihat sejauh mana komunikasi yang diamalkan oleh pengetua mempengaruhi efikasi kerja guru. Hasil analisis ditunjukkan dalam Jadual 5 di bawah.

Jadual 5: Perhubungan komunikasi formal pengetua dan efikasi kerja guru

Komunikasi Formal	r	p	Min
1. Pengetua memberi arahan jelas kepada Guru	.43**	.00	3.18
2. Pengetua menyediakan maklumat mencukupi	.27	.00	2.82
3. Pengetua memberi arahan supaya guru	.29	.05	3.24
4. Pengetua banyak memberi penerangan	.14	.32	2.82
5. Pengetua menetapkan tahap pencapaian	.36*	.01	3.12
6. Pengetua kerap menegur guru-guru	.55**	.00	2.83
7. Pengetua mempunyai pendirian yang teguh	.49**	.00	2.74
8. Semasa perbincangan pengetua dan guru	.51**	.00	2.80
9. Pengetua kerap minta guru buat laporan	.52**	.00	3.22
10. Pengetua mudah menerima kritikan guru	.29*	.04	2.41
11. Pengetua menggalakkan guru memberi pendapat	.38**	.00	2.82
12. Pengetua memberi kepercayaan sepenuhnya	.30*	.04	2.02
13. Pengetua menyokong usaha penambahbaikan	.36*	.01	3.02
14. Pengetua kerap berbincang dengan guru	.12	.40	3.13
15. Pengetua sering menggunakan idea pengetua lain	.26	.08	2.82

Berdasarkan Jadual 5 di atas, menunjukkan bahawa nilai min bagi komunikasi formal ialah antara 2.41 hingga 3.24. Min tertinggi ialah item nombor 3 iaitu 'pengetua memberi arahan supaya guru menyiapkan tugas tanpa memberi alasan'. Min ini menunjukkan bahawa pengetua mengambil tindakan memberi arahan kepada guru merupakan gaya komunikasi yang sering diamalkan di sekolah kajian.

Komunikasi formal dapat mempengaruhi efikasi kerja guru dapat ditunjukkan pada item 6 ($r = .55$; $p < .05$), item 8 ($r = .51$; $p < .05$) dan item 9 ($r = .52$; $p < .05$). Perkara ini menunjukkan bahawa komunikasi formal sangat mempengaruhi efikasi kerja guru dan hubungan antara komunikasi formal dengan efikasi kerja guru sangat signifikan. Terdapat juga item atau cara komunikasi formal yang kurang mempengaruhi efikasi kerja guru. Perkara ini dapat dilihat di item bernombor 4 ($r = .14$; $p > .05$) dan item 14 ($r = .12$; $p > .05$). Perkara ini membuktikan kepada penyelidik bahawa terdapat gaya komunikasi formal yang kurang mempengaruhi efikasi kerja guru kerana pekali korelasi tersebut adalah lemah dan hubungan antara amalan komunikasi ini dengan efikasi kerja guru tidak signifikan.

Kesimpulannya jika ditinjau secara keseluruhan penyelidik dapati bahawa komunikasi formal dapat mempengaruhi efikasi kerja guru pada nilai $r = .58$ iaitu di tahap sederhana dan $p < .05$ hubungan komunikasi formal dengan efikasi kerja guru di sekolah kajian adalah sangat signifikan. Penyelidik juga telah membuat analisis tentang komunikasi tidak formal yang mempengaruhi efikasi kerja guru. Analisis ini diterangkan dalam Jadual 6 di bawah.

Jadual 6: Perhubungan antara komunikasi tidak formal pengetua dan efikasi kerja guru

Komunikasi Tidak Formal	r	p	Min
16.Pengetua mengambil berat kebajikan guru	.36*	.01	2.68
17.Pengetua sering berjalan-jalan di sekitar sekolah	-.00	.95	3.51
18.Pengetua sedia berbincang tentang masalah	.36*	.01	2.71
19.Pengetua sedia memberi bantuan	.36*	.01	2.75
20.Pengetua kerap bersama-sama guru	.19	.19	2.73
21.Pengetua tidak mengira tempat berbincang	.28	.06	2.73
22.Pengetua kerap memberi penghargaan	.36*	.01	2.64
23.Pengetua membuat siasatan maklumat	.38**	.00	2.77
24.Pengetua kerap menasihati guru	.32*	.02	3.15
Keseluruhan	.42**	.00	2.85

Berdasarkan jadual di atas, menunjukkan nilai min yang tinggi ialah 3.51 pada item 17. Item tersebut ialah 'Pengetua sering berjalan-jalan di sekitar sekolah'. Perkara ini bermakna komunikasi ini sangat mempengaruhi efikasi kerja guru. Nilai min terendah ialah pada item nombor 16. Item tersebut ialah 'Pengetua mengambil berat kebajikan guru' dengan min 2.68. Perkara ini bermaksud komunikasi tidak formal mempengaruhi efikasi kerja guru di tahap yang sederhana.

Sejauh mana komunikasi tidak formal dapat mempengaruhi efikasi kerja guru dapat ditunjukkan melalui analisis Spearman's rho dengan pekali korelasi tertinggi ialah ($r=3.63$; $p<.05$) pada item 16 dan pada item 22 dengan ($r = 3.62$; $p<.05$). Contoh item tersebut ialah 'Pengetua mengambil berat kebajikan guru' dan 'Pengetua kerap memberi penghargaan'. Perkara ini menunjukkan bahawa komunikasi tidak formal juga mempengaruhi efikasi kerja guru di tahap yang sederhana tetapi hubungan antara komunikasi tidak formal dengan efikasi kerja guru di sekolah kajian adalah sangat signifikan. Terdapat juga item yang mencatat nilai korelasi terendah iaitu 0.19 ; $p>.05$. Item tersebut ialah item 20, 'Pengetua kerap bersama-sama guru apabila melaksanakan aktiviti sekolah'. Hal ini bermakna terdapat juga amalan komunikasi tidak formal yang lemah hubungannya dengan efikasi kerja guru dan hubungannya tidak signifikan.

Kesimpulannya penyelidik dapati bahawa nilai korelasi keseluruhan ialah $.42$ pada $p<.05$ dan ini bermakna kedua-dua komunikasi ini mempengaruhi efikasi kerja guru secara sederhana dan hubungan antara kedua-duanya adalah signifikan.

Hubungan Amalan Komunikasi Pengetua dengan Efikasi Kerja Guru

Dapatan kajian mendapati bahawa terdapat hubungan antara komunikasi formal dan komunikasi tidak formal iaitu pada nilai korelasi $r = .69$. Perkara ini bermakna terdapat hubungan yang sederhana antara komunikasi formal dan komunikasi tidak formal. Hubungan antara komunikasi formal dengan efikasi kerja guru ialah pada nilai $r = .58$ iaitu terdapat hubungan yang sederhana antara komunikasi formal dengan efikasi kerja guru. Manakala hubungan antara komunikasi tidak formal dengan efikasi kerja guru pada nilai $r = .42$ iaitu terdapat hubungan yang lemah antara komunikasi tidak formal pengetua dengan efikasi kerja guru di sekolah kajian.

Sebaliknya apabila melihat hubungan keseluruhan jenis komunikasi dengan efikasi kerja guru didapati berada pada nilai $r = .56$ iaitu masih terdapat hubungan yang sederhana antara dua amalan komunikasi yang diamalkan oleh pengetua dengan efikasi kerja guru.

Berdasarkan kajian yang dibuat (Spearman's rho) didapati hubungan antara keseluruhan komunikasi yang diamalkan oleh pengetua dengan efikasi kerja guru ialah $p < .05$. Hal ini bermakna terdapat hubungan yang sangat signifikan antara amalan komunikasi pengetua dengan efikasi kerja guru.

PERBINCANGAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN

Dapatan kajian yang diperoleh telah meningkatkan pengetahuan penyelidik tentang kepentingan kemahiran komunikasi dalam mempengaruhi efikasi sendiri, motivasi guru dan seterusnya meningkatkan efikasi kerja guru di sesebuah sekolah. Oleh hal yang demikian penyelidik akan membincangkan dapatan kajian dengan terperinci.

Amalan Komunikasi Pengetua

Pengetua di kebanyakan sekolah mengamalkan dua jenis saluran komunikasi iaitu komunikasi formal dan komunikasi tidak formal. Contohnya dalam komunikasi formal, pengetua banyak menggunakan saluran komunikasi ke bawah dan jarang-jarang menggunakan saluran komunikasi ke atas. Contoh komunikasi ke bawah yang sering digunakan di sekolah ialah memo, buletin, minit mesyuarat, e-mel, ucapan dan panggilan telefon.

Dapatan kajian juga menunjukkan saluran komunikasi ke bawah juga diamalkan oleh pengetua tetapi mempunyai kelemahannya iaitu kemungkinan kehilangan mesej semasa dalam perjalanan sebanyak 25 % daripada jumlah mesej yang hendak disampaikan oleh pengirim kepada penerima Mohd Hizam & Zafir Mohd (2003). Kehilangan mesej ini akan menimbulkan salah faham dan salah tafsiran kepada para penerima mesej kesannya objektif menghantar mesej sukar dicapai sepenuhnya.

Dapatan kajian dan tinjauan yang dilakukan oleh penyelidik mendapati bahawa terdapat guru yang ketinggalan daripada menerima mesej pihak pengetua. Hal ini berpunca daripada sikap guru yang lalai dan tidak hadir dalam sesi perjumpaan atau perbincangan dengan pengetua. Walau bagaimanapun berdasarkan kajian yang dibuat komunikasi ini diamalkan secara sederhana oleh pengetua dan guru-guru juga membuat persepsi yang berbeza-beza apabila pengetua mengamalkan komunikasi formal ini ($\text{min} = 2.92$).

Dapatan kajian dalam komunikasi formal juga menggambarkan persepsi guru dalam saluran komunikasi ke atas. Contoh komunikasi yang selalu digunakan di sekolah ialah laporan program, kertas cadangan, kotak cadangan, polisi pintu terbuka, perbualan bersemuka pengetua dengan guru-guru, tinjauan pekerja dan kritikan pekerja.

Komunikasi jenis ini digunakan untuk mendengar rungutan, pandangan dan laporan oleh kakitangan, Zaidatol Akmaliah (2003). Terdapat beberapa perkara yang disampaikan melalui komunikasi ini. Di sekolah kajian, komunikasi seperti ini hanya dilakukan oleh guru-guru tertentu sahaja seperti Ketua Bidang, Ketua Panitia dan Penyelaras Projek Sekolah. Sebahagian besar guru lain jarang-jarang berpeluang untuk melakukan saluran komunikasi ke atas. Oleh hal yang demikian tidak hairanlah hubungan antara komunikasi formal dengan efikasi kerja guru adalah di tahap sederhana walaupun hubungan antara pembolehubah ini adalah signifikan.

Dapatan kajian terhadap komunikasi tidak formal adalah menyamai dengan hasil dapatan kajian ke atas komunikasi formal. Saluran komunikasi tidak formal yang telah dikaji oleh penyelidik adalah sangat penting dan tidak wajar jika kepemimpinan sekolah mengabaikannya. Terdapat dua jenis saluran komunikasi ini yang sering digunakan di sekolah iaitu *Management by Wandering Around* dan *Grapevine*. Komunikasi jenis ini merupakan teknik komunikasi yang digunakan oleh pengetua untuk berinteraksi secara langsung dengan guru-guru dan kakitangan sekolah bagi bertukar-tukar maklumat. Dapatan kajian menunjukkan bahawa cara yang dilakukan oleh pengetua berjalan-jalan di sekitar kawasan sekolah telah mencatat persepsi guru 'setuju' dan 'sangat setuju' sebanyak 92%. Perkara ini bermakna amalan komunikasi ini kerap dilakukan oleh pengetua dan digemari oleh guru-guru di sekolah kajian.

Dapatan kajian mendapati pengetua juga melakukan amalan komunikasi *grapevine* iaitu komunikasi yang menghubungkan pekerja dalam semua arah. Contoh mesej yang diperoleh ialah melalui khabar angin dan gosip. Komunikasi ini dapat disebarkan dengan cepat dan kebanyakan berbentuk lisan. Komunikasi ini mendatangkan impak negatif jika tidak diurus dengan baik oleh pengetua kerana gossip yang diterima oleh guru dan kakitangan akan menggugat kualiti kerja. Tetapi jika diguna dengan bijak, komunikasi ini akan menjadi saluran maklumat berkesan yang tidak dapat disampaikan oleh saluran komunikasi formal. Berdasarkan kajian yang telah dibuat, penyelidik dapati bahawa isu khabar angin sangat popular dalam kalangan guru-guru di sekolah.

Terdapat guru yang menghebahkan sesuatu berita yang tidak pasti akan kebenarannya kepada rakan-rakan setugasnya. Rakan setugasnya menyampaikan pula kepada rakan setugas yang lain. Kesannya maklumat yang tepat telah bertukar menjadi tidak tepat dan berlaku perselisihan faham antara guru di sekolah. Impaknya menjejaskan efikasi kerja guru-guru di sekolah. Jika berdasarkan dapatan kajian pengaruh komunikasi tidak formal terhadap efikasi kerja guru ialah min 2.85 dan pekali korelasi ialah $r = .42$; $p < .05$. Masih terdapat hubungan yang sederhana antara komunikasi tidak formal dengan efikasi kerja guru tetapi hubungan antara pembolehubah ini tetap signifikan.

Kajian ini membuktikan bahawa saluran komunikasi yang diamalkan di sekolah kajian ialah komunikasi formal dan komunikasi tidak formal. Walau bagaimanapun kedua-dua saluran komunikasi ini diamalkan secara sederhana.

Hubungan Komunikasi dengan Efikasi Kerja Guru

Dapatan kajian mendapati bahawa terdapat hubungan antara komunikasi formal dan komunikasi tidak formal iaitu pada nilai korelasi $r = .69$. Perkara ini bermakna terdapat hubungan yang sederhana antara komunikasi formal dan komunikasi tidak formal. Hubungan antara komunikasi formal dengan efikasi kerja guru ialah pada nilai $r = .58$ iaitu terdapat hubungan yang sederhana antara komunikasi formal dengan efikasi kerja guru. Manakala hubungan antara komunikasi tidak formal dengan efikasi kerja guru pada nilai $r = .42$ iaitu terdapat hubungan yang lemah antara komunikasi tidak formal dengan efikasi kerja guru di sekolah kajian. Sebaliknya apabila melihat hubungan keseluruhan jenis komunikasi dengan efikasi kerja guru didapati berada pada nilai $r = .56$ iaitu masih terdapat hubungan yang sederhana antara dua amalan komunikasi yang diamalkan oleh pengetua dengan efikasi kerja guru.

Pengkaji juga telah menganalisis data keseluruhan komunikasi yang diamalkan oleh pengetua dan didapati nilai signifikan ialah $p < .05$. Hal ini bermakna terdapat hubungan yang sangat signifikan antara amalan komunikasi pengetua dengan efikasi kerja guru. Dengan kata lain kemahiran komunikasi yang diamalkan oleh pengetua boleh mempengaruhi efikasi kerja guru di sesebuah sekolah.

Implikasi Kajian

Pengetua ialah seorang pemimpin yang menjadi tunjang kepada kecemerlangan dan kegemilangan sesebuah sekolah. Kebijaksanaan pengetua dalam memimpin organisasinya bergantung kepada kebijaksanaannya dalam mengaplikasikan ilmu kepemimpinan dan pengurusan pendidikan yang diperolehinya sama ada secara langsung atau secara tidak langsung.

Salah satu ilmu kepemimpinan yang perlu dikuasai oleh pengetua ialah kemahiran pengurusan sumber manusia dan kemahiran berkomunikasi. Kedua-dua kemahiran ini sangat signifikan untuk menjayakan visi dan misi yang telah ditetapkan. Dapatan kajian membuktikan bahawa amalan komunikasi pengetua adalah sederhana walaupun hubungannya dengan efikasi kerja guru sangat signifikan. Oleh hal yang demikian pengetua perlu memberi keutamaan dalam aspek komunikasi dengan guru-guru, kakitangan sekolah dan para pelajar kerana amalan komunikasi yang baik akan

meningkatkan efikasi kerja guru dan seterusnya memberi implikasi yang lain. Antara implikasi tersebut ialah;

1. Pengetua seharusnya mengamalkan Teori Komunikasi Sistem Terbuka yang diperkenalkan oleh Katz & Khan (1978). Teori ini meletakkan komunikasi di tempat utama serta mempunyai pertalian yang erat antara satu sama lain dan boleh menambahkan kepuasan kerja guru. Kesannya sudah tentulah mempengaruhi efikasi kerja guru.
2. Pengetua perlu mengamalkan saluran komunikasi formal dan komunikasi tidak formal pada setiap masa dengan mengambil kira situasi, isu, masa dan tempat berkomunikasi dan dengan siapa pengetua berkomunikasi.
3. Pengetua wajar menggalakkan guru dan pelajar mengamalkan komunikasi dua hala bagi mengelakkan rasa tidak puas hati antara guru dan pihak pentadbiran. Selain itu dapat memudahkan mereka menerima mesej dengan jelas dan tepat.
4. Pengetua perlu melibatkan diri dalam pelbagai program yang dianjurkan oleh guru-guru dan para pelajar agar jurang antara guru dan pelajar dapat dikurangkan.
5. Pengetua dan pihak pentadbiran sekolah perlu mendalami ilmu kemahiran berkomunikasi dan menguasai ilmu tentang pembangunan sumber manusia agar mudah menguasai dan mempengaruhi guru-guru dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab di sekolah.
6. Pengetua perlu mengadakan latihan dalam perkhidmatan dengan penekanan kepada kursus kemahiran berkomunikasi kepada guru-guru dan kakitangan sekolah.

Cadangan Kajian Lanjutan

Kajian ini merupakan kajian tempatan yang menggunakan sampel kajian yang kecil iaitu 50 responden. Kajian ini menggunakan satu populasi dari keseluruhan sekolah di Seremban. Oleh itu kajian ini tidak dapat digeneralisasikan kepada sekolah lain di Malaysia. Setelah kajian ini dihasilkan, penyelidik telah dapat kenal pasti beberapa cadangan lanjutan yang boleh dilakukan pada masa hadapan.

1. Penyelidik perlu menggunakan sampel kajian yang lebih besar dan memilih lebih daripada dua populasi agar dapatan kajian lebih menyeluruh dan tepat.
2. Penyelidik boleh membuat kajian amalan komunikasi Guru Besar di sekolah rendah agar perbandingan amalan komunikasi dengan pengetua di sekolah menengah dapat dijalankan.
3. Penyelidik boleh membuat kajian dengan menggunakan kaedah kualitatif dan menjalankan sesi temuduga dengan sampel kajian agar penyelidik dapat maklumat lebih jelas, tepat dan jujur.

4. Penyelidik boleh mendapatkan maklum balas daripada pengetua sendiri tentang aspek dan item yang dikemukakan kepada sampel kajian. Tujuannya pengkaji akan mendapat maklumat lebih jelas daripada pelbagai pihak.
5. Penyelidik boleh membuat kajian amalan komunikasi pengetua lelaki dengan amalan komunikasi pengetua perempuan. Tujuan dapat mengenal pasti kekuatan dan kelemahan amalan komunikasi antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan di sesebuah sekolah.
6. Penyelidik boleh membuat kajian komunikasi pengetua di sekolah menengah agama dan sekolah menengah harian. Tujuan untuk mengenali kekuatan dan kelemahan komunikasi antara pengetua-pengetua di sekolah harian dan Sekolah Berasrama Penuh.

Penyelidik telah berjaya menjawab tiga soalan kajian yang dikemukakan dan dapatan kajian telah membuktikan bahawa amalan komunikasi formal dan komunikasi tidak formal pengetua adalah sangat signifikan dengan efikasi kerja guru. Walaupun kajian menunjukkan hubungan korelasi antara komunikasi formal dengan efikasi kerja guru dan komunikasi tidak formal dengan efikasi kerja guru adalah sederhana tetapi hubungan antara pembolehubah ini adalah signifikan. Oleh hal yang demikian pengetua perlu sentiasa memberi perhatian yang serius dan perlu mengambil kira kemahuan, cita rasa dan kehendak para guru agar komunikasi formal dan komunikasi tidak formal dapat diamalkan oleh pengetua dengan berkesan. Jika komunikasi dapat diamalkan dengan cekap dan berada pada korelasi yang tinggi maka usaha pengetua untuk membangunkan dan melakukan pelbagai program penambahbaikan di sekolah akan berjalan dengan lancar.

RUJUKAN

- Abdul Shukur Abdullah, (2004). *Pengurusan organisasi, perspektif pemikiran dan teori*, Kuala Lumpur, Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Abdul Razak Ibrahim.Ainin Sulaiman (2000). *Gelagat organisasi*. Petaling Jaya: Prentice Hall.
- Abdul Ghani Abdullah.(2009). *Kepemimpinan dan penambahbaikan sekolah*, Kuala Lumpur: PTS Profesional.
- Al.Ramaiah, (1999). *Kepemimpinan pendidikan, cabaran masa kini*. Petaling Jaya: IBS Buku Sdn Bhd.
- Armstrong, M. (1990). *A Handbook Personnel management practice*. (5th ed.) London: Kogan Page Limited.
- Azhar Hj Ahmad, (2004). *Relationships between communication satisfaction and organization commitment of academic staff in a selected public university*. Tesis Doktor Falsafah:Universiti Putra Malaysia.

- Abdul Razak Ibrahim dan Ainin Sulaiman. (2000). *Gelagat Organisasi*, Edisi Kelapan. Prentice Hall: Petaling Jaya.
- Aminuddin Mohd. Yusof (1990). *Kepimpinan: Siri analisis psikologi*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy, the exercise of control*, New York: W.H Freeman & Company.
- Che Su binti Mustaffa, (2001). *Komunikasi organisasi dan hubungannya dengan kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian di sektor swasta dan sektor awam*. Tesis Doktor Falsafah: Universiti Utara Malaysia.
- Chua, Y. P. (2006). *Kaedah dan statistik penyelidikan: Asas statistik penyelidikan 1*. Kuala Lumpur: Mc Graw-Hill Sdn. Bhd.
- Chua, Y. P. (2006). *Kaedah dan statistik penyelidikan: Asas statistik penyelidikan 2*. Kuala Lumpur: Mc Graw-Hill Sdn. Bhd.
- Chua, Y. P. (2006). *Kaedah dan statistik penyelidikan: Asas statistik penyelidikan 3*. Kuala Lumpur: Mc Graw-Hill Sdn. Bhd.
- Cogan, M. L. (1973). *Clinical Supervision*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Davis, G.A. & Thomas, M.A. (1989). *Effective schools and effective teachers*. Boston: Allyn & Bacon.
- Edmonds, R. (1979). Effective school for the urban poor. *Educational Leadership*, 37(1), hlm. 15-27.
- Hoy, W. K. & Miskel. C.G. (1991). *Educational administration: Theory, research and practice*. New York: McGraw-Hill. Inc.
- Hersey, P. W. & Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Hellinger, P. dan Heck, R. (1998). *Exploring the principals contribution to school effectiveness*. *School effectiveness and school improvement*, 9 (2), 157-91.
- Harris, A. (2002). *School Improvement. What is in it for school?* New York: Routledge Falmer.
- Hussein Mahmood (1993). *Kepemimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibrahim Mamat (2001). *Pengetua Sekolah Menangani Isu Dan Cabaran Kepemimpinan*. Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman.
- Jemaah Nazir Sekolah (2007). *Standard kualiti pendidikan Malaysia*. Putrajaya. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivator and Productivity*. New York: Hanper and Row Inc.
- Muhd. Mansur Abdullah (2002). *Komunikasi dalam pengurusan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Robbins, S. P. (2000). *Gelagat Organisasi* (Terjemahan oleh Abdul Razak Ibrahim dan Ainin Sulaiman), (Edisi ke-8). Petaling Jaya: Prentice Hall.

- Robertson, E. (2003). *How to use a communication climate model*. Akses pada 1 Mac 2010, dari Campbell University EBSCO host research database: 7(2).
- Sergiovanni, T. J. (1984). Leadership and Excellent in Schooling. *Educational Leadership*, 41(5). 4-13.
- Stephen, P.R. (2001). *Gelagat Organisasi*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Teon, H. B. (2008), *Amalan Komunikasi kepemimpinan dan hubungannya dengan komitmen kerja guru di sebuah sekolah di Kuala Lumpur*.Kertas Projek Sarjana Kepengetuaan: Universiti Malaya.
- Zuraidah Said, (2005). *Gaya komunikasi pengetua dan kepuasan kerja guru di sebuah sekolah menengah di Johor Bahru*.Kertas Projek Sarjana Kepengetuaan: Universiti Malaya.
- Zafir Mohd Makbul, Mohd Hizam Hanafiah, Fazilah Mohamad Hasan (2009). *Pengurusan organisasi*, Kuala Lumpur. Cengage Learning.