

## KOMUNIKASI PENYELIAAN PEMIMPIN SEKOLAH DAN HUBUNGANNYA DENGAN KEBERKESANAN SEKOLAH DI DAERAH DALAT, SARAWAK

Ananthan Nadarajan

\*Rosnah Ishak

Fakulti Pengurusan dan Ekonomi,  
Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI)

\*rosnah.ishak@fpe.upsi.edu.my

### ABSTRACT

This study aims to examine the supervisory communication of school leaders and its relationship with school effectiveness in Dalat district, Sarawak. Quantitative approach with a survey study design was used to obtain results for this study. Supervisory communication was measured using Supervisory Communication Scale (SCS) which contained seven elements, while school effectiveness was measured using the School Effectiveness Questionnaire (SEQ) which contained 11 elements. Random sampling method was employed to select a total of 234 teachers from primary and secondary schools in Dalat district. Data were collected using questionnaires. Descriptive and inferential statistical data analysis was done using SPSS 26 software. The findings of the study showed that five out of seven supervisory communication elements are highly practiced by school leaders. Overall, school effectiveness was at a high level for each element. There was a strong and positive relationship between supervisory communication practiced by school leaders and school effectiveness ( $r=0.779$ ,  $p<0.01$ ). Therefore, the null hypothesis was rejected. This study suggested that school leaders need to improve their supervisory communication skills to increase their school effectiveness.

**Keywords:** *Supervisory Communication, School Effectiveness, Sarawak*

### PENGENALAN

Sekolah merupakan satu organisasi sosial yang meliputi satu kumpulan manusia yang menjalankan tugas secara berstruktur dan patuh pada arahan pemimpin sekolah untuk mencapai matlamat yang dikongsi secara bersama. Perubahan di luar ekosistem pendidikan memberi kesan dan menghasilkan pelbagai perubahan drastik dalam dunia pendidikan yang mencabar para pendidik. Perkembangan yang pesat ini menyebabkan peranan pemimpin sekolah menjadi bertambah sukar dan kompleks. Pemimpin sekolah adalah tunggak kepimpinan yang bertanggungjawab menerajui pengurusan dan hala tuju sekolah. Pemikiran pemimpin sekolah sangat mempengaruhi keputusan dan tindakan yang diambil dalam melayar serta mengemudi bahtera sekolah sebagai sebuah institusi pendidikan. Justeru, sekolah memerlukan kepimpinan yang mantap dan berkesan ke arah merealisasi matlamat, objektif, visi dan misinya.

Antara tugas utama seorang pemimpin sekolah ialah membimbing dan mengarahkan kakitangan dengan cara yang sesuai untuk mereka melaksanakan tugas, menyediakan alternatif penyelesaian masalah, membuat keputusan yang berkesan serta mewujudkan keadaan persekitaran kerja yang mesra dan selesa (Kapur, 2019). Kesemua aspek yang dinyatakan memberi penekanan kepada hubungan manusia iaitu hubungan pemimpin dengan orang yang dipimpin dan juga hubungan sesama rakan sekerja. Kemahiran hubungan manusia ini memerlukan seseorang pemimpin menguasai kemahiran komunikasi yang baik dan berkesan. Hal yang demikian adalah kerana pemimpin sekolah perlu memimpin kakitangannya

untuk mencapai matlamat sekolah. Komunikasi yang baik dan berkesan ini memberikan kepuasan kerja kepada guru-guru dan keadaan tersebut akan mewujudkan iklim kerja yang selesa dan menyeronokkan yang seterusnya akan menghasilkan budaya sekolah yang sihat dan menjana kepada keberkesanan sekolah.

## PENYATAAN MASALAH

Kajian terdahulu telah mengenal pasti pelbagai aspek struktur multidimensi berkaitan dengan keberkesanan sekolah, termasuk kepimpinan pentadbiran, persekitaran dan kemudahan, arahan guru, prestasi pelajar, suasana sekolah dan perhubungan sosial, kualiti pendidikan, kelulusan akademik ibu bapa, kualiti pengajaran guru dan juga faktor penerimaan murid (Creemers & Kyriakides, 2010; Heck & Moriyama, 2010). Dalam aspek kepimpinan sekolah, keberkesanan sekolah adalah pencapaian hasil melalui komunikasi dalam perancangan, pengurusan, kawalan dan penyelarasan manakala bagi guru, keberkesanan sekolah menghasilkan kepuasan kerja dan meningkatkan tahap interaksi dengan rakan sekerja (Shih & Tsai, 2016). Kedua-dua dimensi tersebut membabitkan kemahiran komunikasi penyeliaan seorang pemimpin.

Komunikasi penyeliaan merupakan elemen penting dalam pengurusan organisasi. Kebolehan pemimpin menyampaikan maklumat dengan jelas serta bebas dari kekeliruan membangkitkan dorongan untuk bekerja yang tinggi dalam kalangan kakitangan, mengelak daripada berlakunya konflik dan salah faham, serta membangkitkan perasaan saling mempercayai antara satu sama lain. Kelemahan dalam komunikasi pemimpin sekolah boleh menjadi punca utama kepada perselisihan faham dalam sesebuah sekolah (Yusof & Azizah, 2011). Ini adalah kerana, kemungkinan idea atau mesej yang hendak disampaikan oleh pemimpin sekolah tidak dapat difahami oleh guru-guru yang akhirnya akan menimbulkan rasa tidak puas hati di kalangan guru. Sebahagian besar pemimpin sekolah pula kurang mementingkan aspek komunikasi berkesan semasa menjalankan urusan pentadbiran khususnya ketika menyalurkan mesej atau maklumat kepada kakitangan (Mohd Nazrul & Aida Hanim, 2018). Kemahiran komunikasi pemimpin sekolah adalah subjektif dan sukar diramal menyebabkan guru sering kali berdepan dengan komunikasi yang tidak seragam, berubah dan beraneka jenis. Hal yang demikian menyebabkan guru tidak mendapat maklumat seperti yang dikehendaki dan tidak dapat berinteraksi secara positif dengan persekitaran kerja mereka yang sekaligus mempengaruhi keberkesanan mereka dalam melaksanakan tugas (Abdul Rahman, 2010).

Komunikasi yang baik dan berkesan tidak hanya ditinjau dari segi kepuasan yang wujud dalam kalangan kakitangan (Che Su, 2004), tetapi dilihat dari sudut yang berbeza seperti interaksi antara pengurusan dan kakitangan, produktiviti dan prestasi organisasi secara keseluruhan. Hal ini disokong oleh Sharita et al. (2017) yang berpendapat bahawa penyampaian maklumat yang berkesan dikaitkan dengan komunikasi, yang mana ia mempengaruhi pola pengurusan organisasi. Ini kerana, penyampaian maklumat yang tepat adalah sangat penting supaya penerima maklumat dapat melaksanakan tugas yang diarahkan dengan sempurna dan dalam tempoh yang ditetapkan. Akilandeswari et al. (2015) mendapati penyebab keruntuhan organisasi adalah disebabkan oleh komunikasi yang buruk. Ini kerana, komunikasi yang buruk adalah punca kepada semua masalah yang wujud sama ada sosial atau profesional. Namun, tidak banyak kajian mengkaji hubungan langsung antara komunikasi penyeliaan dengan keberkesanan sekolah. Beberapa kajian terkini menguji hubungan komunikasi penyeliaan dengan komitmen kerja (Abu Bakar & Connaughton, 2010), tingkah laku kewarganegaraan organisasi (Brown & Roloff, 2015; Chan & Kuok, 2020), kepuasan kerja (Mohd Nazri et al., 2018), prestasi korporat (Cardon et al, 2019), advokasi kakitangan (Thelen, 2020), tatasusila sivik (Chan & Kuok, 2021) serta kepercayaan kakitangan (Men et al., 2022). Oleh yang demikian, kajian ini mengambil pendekatan untuk mengkaji hubungan antara komunikasi penyeliaan dengan keberkesanan sekolah.

## TUJUAN KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara dua pembolehubah iaitu komunikasi penyeliaan dan keberkesanan sekolah Daerah Dalat, Sarawak. Objektif bagi kajian ini adalah untuk mengenal pasti: 1) tahap komunikasi penyeliaan dalam kalangan pemimpin sekolah daerah Dalat, 2) tahap keberkesanan sekolah daerah Dalat dan 3) hubungan antara komunikasi penyeliaan pemimpin sekolah dengan keberkesanan sekolah daerah Dalat.

## SOALAN KAJIAN

Berdasarkan kepada objektif yang dinyatakan, kajian ini cuba menjawab soalan-soalan seperti berikut:

- i. Apakah tahap komunikasi penyeliaan pemimpin sekolah Daerah Dalat, Sarawak?
- ii. Apakah tahap keberkesanan sekolah di Daerah Dalat Sarawak?
- iii. Adakah terdapat hubungan antara gaya komunikasi pemimpin sekolah dengan keberkesanan sekolah di daerah Dalat Sarawak?

## HIPOTESIS KAJIAN

H<sub>0</sub>1: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi penyeliaan pemimpin sekolah dengan keberkesanan sekolah Daerah Dalat, Sarawak.

## SOROTAN KAJIAN

### *Teori Pertukaran Pemimpin-Ahli (LMX)*

Kajian ini adalah berlandaskan Teori Pertukaran Pemimpin-Ahli (LMX). Pertukaran Pemimpin-Ahli (LMX) merupakan salah satu teori yang sering dirujuk untuk memahami interaksi antara pemimpin dan orang pimpinannya (ahli). Teori kepimpinan ini menumpukan perhatian kepada tingkah laku pemimpin dan ahlinya sebagai kumpulan atasan-bawahan. Graen dan Scandura (1987) menyatakan pemimpin perlu membangunkan hubungan *dyadic* yang unik dengan setiap ahli. Hubungan LMX berkualiti tinggi antara pemimpin dan ahli dicirikan oleh rasa suka, kepercayaan bersama, hormat, dan pengaruh timbal balik (Liden et al., 1993) dengan ahli diberikan banyak maklumat oleh pemimpin mereka. Hubungan LMX berkualiti rendah dicirikan oleh hubungan "penyelia" yang lebih tradisional berdasarkan pembezaan hierarki dan peraturan rasmi kontrak pekerjaan (Graen & Uhl-Bien, 1995). Dari segi tingkah laku unggul, perbezaan antara perhubungan pertukaran yang berkualiti tinggi dan rendah adalah sama seperti antara "kepimpinan" dan "penyelia" masing-masing. Pemimpin menggunakan pengaruh tanpa semestinya mempunyai kuasa formal, manakala penyelia bergantung pada kontrak pekerjaan formal untuk kuasa mereka. Oleh itu, tumpuan komunikasi *dyadic* dalam perhubungan LMX berkualiti tinggi beralih daripada komunikasi berkaitan kerja kepada peningkatan perkongsian komunikasi perhubungan (perkongsian pendapat dan perasaan). Ini membayangkan bahawa dalam hubungan *dyadic*, komitmen subordinat kepada kumpulan kerja mereka mungkin dikaitkan dengan persepsi komunikasi penyeliaan dalam kumpulan kerja itu.

### *Komunikasi Penyeliaan*

Konsep awal komunikasi penyeliaan adalah berdasarkan teori peranan di mana Katz dan Kahn (1978) mengkonseptualisasikan dan mengembangkan komponen asas komunikasi (sumber, penerima, saluran dan mesej), sambil menyatakan arah aliran maklumat dari segi hubungan atasan-bawahan. Mereka mencadangkan komunikasi pihak atasan kepada orang bawahan mengandungi lima jenis maklumat: (a) arahan kerja, (b) rasional kerja, (c) prosedur dan amalan, (d) maklum balas dan (e) indoktrinasi matlamat. Sementara itu, komunikasi daripada orang bawahan kepada pihak atasan terutamanya mengandungi maklumat tentang: (a) diri mereka sendiri, prestasi mereka dan masalah mereka; (b) masalah rakan sekerja mereka; (c) amalan dan dasar organisasi; dan (d) apa yang perlu dilakukan dan

bagaimana ia boleh dilakukan (Katz & Kahn, 1978). Berdasarkan tanggapan Katz dan Kahn (1978), Huseman et al. (1980) membangunkan tujuh jenis komunikasi yang berlaku dalam hubungan atasan-bawahan, khususnya: arahan kerja, penerangan kerja, rasional kerja, maklum balas, ekspresi positif, ekspresi negatif, dan penglibatan kerja. Hatfield dan Huseman (1982) kemudiannya menguji jenis komunikasi atasan-bawahan ini dan mendapati bahawa tujuh jenis komunikasi atasan-bawahan ini mempunyai kesan yang besar terhadap kepuasan kerja kakitangan.

### ***Keberkesanan Sekolah***

Keberkesanan sekolah telah menjadi topik yang sangat banyak dibincangkan oleh ahli akademik sejak 1960-an. Kajian terdahulu mencadangkan bahawa pencapaian murid dipengaruhi oleh latar belakang keluarga dan status sosioekonomi, bukannya faktor sekolah. Walau bagaimanapun, kajian seterusnya telah mendedahkan bahawa faktor sekolah juga sebenarnya juga memberikan kesan yang berbeza terhadap pencapaian murid. Kajian tentang keberkesanan sekolah yang menunjukkan bahawa sesetengah sekolah adalah lebih berjaya daripada yang lain telah menggalakkan lebih banyak penyelidikan untuk mendedahkan faktor-faktor yang menyumbang kepada sekolah berkesan. Sekolah berkesan ialah tempat yang mana pelajar dapat memajukan diri mereka lebih daripada yang dijangkakan (Sammons, 2006, Sammons et al., 1995). Objektif utama sekolah adalah untuk meningkatkan kualiti murid dan menambah nilai kepada keberhasilan pelajar (Akay & Aypay, 2016).

Organisasi menunjukkan prestasi yang lebih baik apabila terdapat tahap perkongsian makna yang tinggi, misi, nilai, kepercayaan, dan corak tingkah laku yang sama (Dennison, 1984). Dengan menetapkan misi, visi dan nilai, pemimpin sekolah boleh membentuk matlamat dan tindakan, serta memotivasikan guru dan murid (Craig, 2021). Sehubungan itu, institusi berfungsi dengan baik apabila kakitangan komited kepada nilai dan matlamat bersama (Gaziel, 1997; Yasin et al., 2017). Pemimpin sekolah boleh menyumbang kepada keberkesanan sekolah dengan membina budaya sekolah yang positif dan kolaboratif (Van der Westhuizen et al., 2005) melalui komunikasi yang baik dan berkesan antara pemimpin dan kakitangan.

## **METODOLOGI**

### ***Reka Bentuk Kajian***

Kajian ini merupakan kajian kuantitatif dengan reka bentuk tinjauan menggunakan soal selidik untuk mengumpul data daripada responden yang terdiri daripada guru-guru sekolah menengah dan rendah di Daerah Dalat, Sarawak. Soal selidik yang digunakan adalah soal selidik *Supervisory Communication Scales* untuk menilai persepsi guru terhadap gaya komunikasi penyeliaan pemimpin sekolah, manakala soal selidik *School Effectiveness Questionnaire* digunakan untuk mengukur keberkesanan sekolah.

### ***Populasi dan Pensampelan***

Kajian ini melibatkan guru-guru sekolah rendah dan menengah di Daerah Dalat. Jumlah guru di Daerah Dalat adalah seramai 581 orang yang terdiri daripada 200 guru dari 4 buah sekolah menengah dan 381 orang guru daripada 25 buah sekolah rendah. Saiz sampel adalah seramai 234 orang guru daripada 29 buah sekolah di Daerah Dalat berdasarkan persampelan rawak mudah. Jumlah sampel ditentukan berdasarkan jadual Krejcie dan Morgan (1970).

### ***Instrumen Kajian***

Soal selidik kajian ini diubah suai daripada instrumen *Supervisory Communication Scales* yang telah dibina oleh Huseman et al. (1980) untuk mengukur tujuh elemen komunikasi penyeliaan yang dipraktikkan oleh pemimpin sekolah. Manakala instrumen keberkesanan sekolah diubah suai daripada instrumen *School Effectiveness Questionnaire* yang dibina oleh Baldwin et al. (1993) untuk mengukur 11 elemen keberkesanan sekolah. Borang soal selidik dibahagikan kepada tiga bahagian iaitu A: maklumat demografi responden, B: komunikasi penyeliaan pemimpin sekolah dan, C: keberkesanan

sekolah. Bahagian B mengukur tujuh elemen komunikasi penyeliaan pemimpin sekolah yang merangkumi 25 item. Bahagian C mengukur keberkesanan sekolah mengandungi 33 item. Soal selidik tersebut menggunakan skala Likert lima mata iaitu 1 = Sangat Tidak Setuju (STS), 2 = Tidak Setuju (TS), 3 = Kurang Setuju (TP), 4 = Setuju (S) dan 5 = Sangat Setuju (SS)

### ***Kesahan dan Kebolehpercayaan***

Kesahan bahasa dan kandungan dilakukan oleh tiga orang pakar iaitu seorang pakar bahasa dan dua orang pakar bidang daripada Universiti Pendidikan Sultan Idris. Setelah mendapat kesahan, kajian rintis dijalankan bertujuan untuk menguji tahap kebolehpercayaan instrumen melalui nilai pekali Alpha Cronbach. Jadual 1 menunjukkan nilai pekali tersebut.

#### **Jadual 1**

*Nilai Alfa Cronbach bagi Elemen Komunikasi Penyeliaan dan Keberkesanan Sekolah*

<b>Elemen Gaya Komunikasi Penyeliaan</b>	<b>Jumlah Item</b>	<b>Nilai Alfa Cronbach</b>
Ekspresi positif	4	.751
Arahan kerja	4	.820
Rasional kerja	4	.940
Ekspresi negatif	4	.648
Penerangan kerja	3	.616
Penglibatan kerja	3	.914
Maklum balas	3	.720
<b>Keseluruhan</b>	<b>25</b>	<b>.852</b>
<b>Elemen Keberkesanan Sekolah</b>	<b>Jumlah Item</b>	<b>Nilai Alfa Cronbach</b>
Kepimpinan instruksional yang berkesan	3	.849
Misi yang jelas dan fokus	3	.894
Persekitaran yang selamat dan teratur	3	.773
Iklim sekolah yang positif	3	.814
Harapan yang tinggi	3	.940
Penilaian dan pemantauan pencapaian pelajar	3	.665
Penekanan pada kemahiran asas	3	.847
Peluang maksimum untuk belajar	3	.832
Penglibatan ibu bapa dan komuniti	3	.756
Pembangunan profesional yang intensif	3	.843
Penglibatan guru dalam membuat keputusan	3	.762
<b>Keseluruhan</b>	<b>33</b>	<b>.815</b>

Jadual 1 menunjukkan nilai koefisien Cronbach Alpha yang diperolehi bagi setiap elemen dalam kedua-dua pembolehubah yang diukur adalah melebihi nilai .60. Nilai alpha keseluruhan bagi tahap komunikasi penyeliaan pemimpin sekolah ialah .852, manakala nilai alpha keseluruhan bagi keberkesanan sekolah pula ialah .815. Justeru, hal ini membuktikan bahawa instrumen kajian ini mempunyai nilai kebolehpercayaan yang tinggi dan boleh diterima serta sesuai digunakan dalam kajian sebenar.

### ***Prosedur Pengumpulan Data***

Dalam kajian ini instrumen soal selidik digunakan untuk mengumpulkan data berkaitan gaya komunikasi pemimpin sekolah dan keberkesanan sekolah. Oleh kerana kekangan dari segi pergerakan dan masa semasa pandemik, soal selidik dihantar dalam bentuk *Google Forms*. Soal selidik dalam bentuk *Google Forms* ditadbirkan secara serentak kepada semua guru yang telah dipilih melalui e-mel masing-masing. Responden diberi penerangan ringkas mengenai cara-cara mengisi soal selidik kajian untuk mengelakkan kekeliruan ketika menjawab. Mereka diberikan masa selama dua minggu untuk menjawab soal selidik tersebut. Dalam tempoh tersebut, e-mel peringatan dihantar sebanyak dua kali

bagi mengingatkan responden tentang soal-selidik tersebut. Namun, responden yang tidak berkelapangan telah diberikan kelonggaran masa untuk menjawab soal selidik tersebut. Jaminan privasi juga telah diberikan kepada responden bahawa segala jawapan yang diterima adalah dirahsiakan dan hanya digunakan untuk tujuan kajian semata-mata.

### ***Analisis Data***

Data yang telah diperoleh melalui instrumen soal selidik akan dianalisis dengan menggunakan *Statistical Package For The Social Sciences* (SPSS) versi 26.0. Dua jenis statistik digunakan untuk menganalisis data soal selidik iaitu statistik deskriptif dan statistik inferensi. Bagi menjawab soalan pertama dan kedua dalam kajian ini, analisis statistik deskriptif digunakan. Hasil analisis diinterpretasi kepada empat tahap berdasarkan Davis (1996) yang mana skor min 1.00-2.00 (Rendah), 2.01-3.00 (Lemah), 3.01-4.00 (Sederhana) dan 4.01-5.00 (Tinggi). Manakala bagi menjawab soalan ketiga dan menguji hipotesis, analisis statistik inferensi digunakan. Ujian normaliti dijalankan dengan mengukur nilai skewness dan kurtosis. Hasil analisis nilai skewness dan kurtosis menunjukkan data berada dalam taburan normal dengan julat -1.0 hingga +1.0 seperti yang dicadangkan oleh Hair et al. (2019). Kekuatan hubungan antara dua pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar diinterpretasi berdasarkan nilai pekali korelasi ( $r$ ). Menurut Piaw (2009), korelasi antara 0.91 hingga 1.00 adalah sangat kuat, 0.71 hingga 0.90 adalah kuat, 0.51 hingga 0.70 adalah sederhana, 0.31 hingga 0.50 adalah lemah, 0.01 hingga 0.30 adalah sangat lemah dan .00 menunjukkan tiada korelasi antara pemboleh ubah dalam kajian. Aras signifikan  $p < 0.01$  digunakan bagi menentukan sama ada hipotesis nol boleh ditolak atau gagal ditolak.

## **DAPATAN KAJIAN**

### ***Maklumat Demografi Responden***

Seramai 234 orang guru sekolah rendah dan menengah terlibat sebagai responden kajian. Taburan responden mengikut jantina menunjukkan responden lelaki adalah seramai 93 orang (39.7%), manakala responden perempuan seramai 144 orang (60.3%). Daripada keseluruhan responden yang mengambil bahagian dalam kajian ini, didapati responden paling ramai adalah dalam lingkungan umur antara 31 tahun hingga 40 tahun dengan bilangan seramai 88 orang (37.6%) diikuti dengan responden yang berumur 21 tahun hingga 30 tahun seramai 64 orang (27.4%), responden berumur antara 41 tahun hingga 50 tahun adalah seramai 54 orang (23.1%) dan akhir sekali responden dengan kekerapan paling rendah adalah dalam lingkungan umur 51 tahun hingga 60 iaitu seramai 28 responden (2.0%).

Seterusnya, bagi taburan kekerapan kelulusan akademik pula, responden dengan kelulusan akademik berkelayakan Ijazah Sarjana Muda berada dalam taburan kekerapan paling tinggi dengan bilangan 195 orang (83.3%) diikuti dengan responden dengan kelulusan akademik Sarjana seramai 21 orang (9.0%) dan responden dengan kelulusan akademik Sijil dan Diploma pula seramai 9 orang (3.8%). Bagi taburan kekerapan untuk pengalaman mengajar menunjukkan responden paling tinggi adalah dengan pengalaman mengajar dari 6 hingga 10 tahun iaitu seramai 85 orang (36.3%), diikuti dengan responden berpengalaman mengajar antara 16 hingga 20 tahun dengan bilangan seramai 50 orang (21.4%). Responden dalam lingkungan pengalaman mengajar antara 11 hingga 15 tahun adalah seramai 46 orang (19.7%) dan taburan kekerapan paling rendah ialah guru yang berpengalaman mengajar antara 21 hingga 25 tahun serta antara 26 hingga 30 tahun iaitu dengan kekerapan 32 (13.7%) dan 21 (9.0%) masing-masing.

### ***Komunikasi Penyeliaan Pemimpin***

Terdapat tujuh elemen komunikasi penyeliaan yang diukur dalam kajian ini. Jadual 2 menunjukkan hasil analisis dan interpretasi nilai min terhadap tujuh elemen tersebut.

### **Jadual 2**

*Nilai Skor Min dan Sisihan Piawai Bagi Tujuh Elemen Komunikasi Penyeliaan Pemimpin*



Elemen Komunikasi Penyeliaan	Nilai Min	Sisihan Piawai	Interpretasi
Ekspresi positif	4.28	0.751	Tinggi
Arahan kerja	4.34	0.639	Tinggi
Rasional kerja	4.31	0.674	Tinggi
Ekspresi negatif	3.19	1.046	Sederhana
Penerangan kerja	3.83	0.864	Sederhana
Penglibatan kerja	4.06	0.726	Tinggi
Maklum balas	4.05	0.759	Tinggi
<b>Keseluruhan</b>	<b>4.01</b>	<b>0.781</b>	<b>Tinggi</b>

Merujuk kepada Jadual 2, semua elemen komunikasi penyeliaan berada pada tahap tinggi kecuali dua elemen dalam kategori sederhana. Elemen arahan kerja berada dalam skor tertinggi (min=4.34), elemen komunikasi rasional kerja berada pada skor kedua tertinggi (min=4.31). Elemen ekspresi positif berada pada skor ketiga tertinggi (min=4.28), manakala elemen penglibatan kerja dan elemen maklum balas masing-masing berada pada skor keempat (min=4.06) dan kelima tertinggi (min=4.05). Namun elemen penerangan kerja (min=3.83) dan ekspresi negatif (min=3.19) berada pada tahap sederhana.

### ***Keberkesanan Sekolah***

Tahap keberkesanan sekolah diukur dengan mengambil kira 11 elemen yang terdapat dalam variabel keberkesanan sekolah. Jadual 3 menunjukkan elemen keberkesanan sekolah berdasarkan nilai min dan sisihan piawai.

### **Jadual 3**

*Nilai Min dan Sisihan Piawai Keberkesanan Sekolah*

Keberkesanan Sekolah	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi
Kepimpinan instruksional yang berkesan	4.33	0.608	Tinggi
Misi yang jelas dan fokus	4.29	0.650	Tinggi
Persekitaran yang selamat dan teratur	4.29	0.620	Tinggi
Iklim sekolah yang positif	4.31	0.653	Tinggi
Harapan yang tinggi	4.27	0.646	Tinggi
Penilaian dan pemantauan pencapaian pelajar	4.26	0.627	Tinggi
Penekanan pada kemahiran asas	4.19	0.662	Tinggi
Peluang maksimum untuk belajar	4.25	0.615	Tinggi
Penglibatan ibu bapa dan komuniti	4.05	0.713	Tinggi
Pembangunan profesional yang intensif	4.26	0.608	Tinggi
Penglibatan guru dalam membuat keputusan	4.26	0.686	Tinggi
<b>Keseluruhan</b>	<b>4.25</b>	<b>0.644</b>	<b>Tinggi</b>

Berdasarkan Jadual 3, kesemua elemen keberkesanan sekolah berada pada tahap tinggi dengan nilai skor min berada antara 4.05 hingga 4.33. Elemen tertinggi adalah kepimpinan instruksional yang berkesan (min=4.33) diikuti dengan iklim sekolah yang positif (min=4.31). Misi yang jelas dan fokus serta persekitaran yang selamat dan teratur masing-masing menjadi elemen yang ketiga tinggi (min=4.29). Elemen keempat tinggi adalah harapan yang tinggi (min=4.27), manakala penglibatan guru dalam membuat keputusan, pembangunan profesional yang intensif serta penilaian dan pemantauan pencapaian pelajar menjadi elemen kelima tinggi (min=4.26). Peluang maksimum untuk belajar (min=4.25) dan penekanan kepada kemahiran asas (min=4.19) menjadi elemen keenam dan ketujuh tinggi, manakala penglibatan ibu bapa (min=4.05) adalah elemen yang paling rendah skor min.

### ***Hubungan Antara Komunikasi Penyeliaan Pemimpin dengan Keberkesanan Sekolah***

Hubungan signifikan antara dua pembolehubah dalam kajian ini ditentukan melalui ujian Korelasi Pearson. Jadual 4 menunjukkan hasil analisis tersebut.

**Jadual 4***Hubungan antara komunikasi penyeliaan dengan keberkesanan sekolah*

		Komunikasi Penyeliaan	Keberkesanan Sekolah
Komunikasi Penyeliaan	Korelasi Pearson	1	.779**
	Sig. (2-hujung)		.000
	N	234	234
Keberkesanan Sekolah	Korelasi Pearson	.779**	1
	Sig. (2-hujung)	.000	
	N	234	234

\*\* Korelasi adalah signifikan pada aras 0.01 (2-hujung).

Korelasi *bivariate* telah dilaksanakan antara komunikasi penyeliaan dan keberkesanan sekolah. Keputusan analisis menunjukkan bahawa komunikasi penyeliaan pemimpin sekolah mempunyai hubungan yang positif dengan keberkesanan sekolah Daerah Dalat. Nilai koefisien ( $r = 0.779$ ) adalah signifikan pada paras keertian 0.01 menunjukkan terdapat hubungan yang positif yang kuat antara komunikasi penyeliaan pemimpin sekolah dengan keberkesanan sekolah bagi sekolah Daerah Dalat. Hasil analisis ini juga menunjukkan bahawa  $H_01$ - Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi penyeliaan pemimpin sekolah dan keberkesanan sekolah Daerah Dalat, Sarawak berjaya ditolak.

**PERBINCANGAN**

Hasil analisis menunjukkan elemen ekspresi positif berada pada tahap min tinggi membuktikan pemimpin sekolah Daerah Dalat menggunakan ekspresi positif dalam berkomunikasi dengan guru-guru. Seterusnya, elemen arahan kerja juga menunjukkan tahap tinggi. Pemimpin sekolah Daerah Dalat didapati sangat prihatin dengan arahan kerja yang diberikan kepada guru. Dapatan kajian ini selaras dengan pendapat Zufiaurre dan Wilkinson (2014), yang menyatakan bahawa pemimpin sekolah yang mempunyai ilmu yang tinggi akan menunjukkan pendekatan dan pemikiran yang berbeza serta pemimpin sekolah akan lebih dipercayai dan akan menjadi pakar rujuk kepada warga sekolah. Pemimpin perlu serba boleh (versatil dan diversiti) agar dapat mengoptimumkan peranan setiap kakitangan serta lebih memahami masalah dan keperluan kakitangannya dalam melaksanakan tugas di sekolah. Selain itu, pemimpin sekolah juga mengamalkan rasional kerja dalam komunikasi penyeliaan mereka. Kajian oleh Abdul Said dan Katriani (2014) mendapati kelemahan dalam pentadbiran sekolah menyebabkan bebanan tugas berlebihan diberikan kepada segelintir guru tertentu sahaja. Hal tersebut adalah tidak rasional dan boleh menyebabkan wujudnya tekanan kepada guru.

Elemen ekspresi negatif dalam komunikasi penyeliaan menunjukkan tahap sederhana kerana ramai guru tidak bersetuju dengan item negatif seperti pemimpin sekolah memberi arahan melaksanakan tugas tanpa menjelaskan tugas tersebut, mengkritik kerja kakitangan di hadapan rakan kerja lain serta tidak mahu mengakui kesilapan mereka. Demikian juga halnya dengan elemen penerangan kerja yang menunjukkan tahap sederhana. Pemimpin mungkin tidak menjelaskan tentang faedah sampingan apabila melaksanakan sesuatu tugas di sekolah, gagal menjelaskan tentang pelan perancangan organisasi (PSO) bagi rancangan masa hadapan serta sering membuat perbandingan antara sekolah-sekolah lain.

Selanjutnya, elemen penglibatan kerja juga berada pada tahap yang tinggi. Guru diberi peluang untuk bertanya tentang arahan yang tidak difahami, sering berjumpa dengan pemimpin sekolah untuk memberitahu masalah kerja yang dihadapi serta pemimpin sekolah meminta pandangan atau cadangan daripada guru dalam melaksanakan sesuatu kerja. Pemimpin sekolah boleh membina hubungan baik dengan pelbagai cara. Pemimpin perlu membina hubungan rapat dengan kakitangan dengan mewujudkan perhubungan yang berasaskan kepercayaan dengan mereka (Boyatzis, 2011). Elemen



maklum balas juga mencatatkan tahap min tinggi bagi komunikasi penyeliaan. Pemimpin sekolah memberikan penghargaan setelah guru melaksanakan tugas dengan baik serta membincangkan tentang peluang kenaikan pangkat dengan kakitangan. Dapatan kajian ini selaras dengan kajian yang telah dilakukan oleh Brown dan Barker (2001) yang mendapati bahawa terdapat tiga ciri komunikasi yang menjadi tunggak kejayaan pemimpin iaitu jangkaan komunikasi, mendengar melalui tugas kerja yang diberikan dan menghasilkan maklum balas.

Berdasarkan hasil analisis, semua elemen dalam keberkesanan sekolah berada pada tahap min yang tinggi. Elemen kepimpinan instruksional berada pada tahap min paling tinggi. Dapatan tersebut menyokong pandangan Rafidah (2011) yang menyatakan bahawa kepimpinan instruksional mempengaruhi budaya sekolah dapat membentuk pemimpin sekolah yang berkualiti. Seterusnya, bagi elemen misi yang jelas dan fokus juga adalah tinggi. Sesebuah sekolah yang cemerlang mempunyai visi dan misi yang jelas. Liden et al. (2003) menyatakan bahawa misi dan visi yang dikongsi secara bersama antara pemimpin dengan pengikut merupakan gambaran masa hadapan yang mampu mencetuskan komitmen. Selain itu, persekitaran yang selamat dan teratur juga berada pada tahap tinggi. Menurut Robinson (2017), persekitaran yang kondusif memberi kesan terhadap pembelajaran pelajar. Persekitaran yang selamat dan teratur sebenarnya indikator kepada iklim sekolah yang positif juga berada tahap tinggi.

Selanjutnya, elemen harapan yang tinggi, penilaian dan pemantauan pelajar yang kerap dan penekanan pada kemahiran asas juga berada pada tahap tinggi. Guru perlu mengetahui dan memahami strategi, mengaplikasi cara, teknik berkesan untuk memastikan pengajaran dan pembelajaran dapat dilaksanakan dengan sempurna serta memberikan penekanan kepada kemahiran asas dalam kalangan pelajar. Pelajar juga diberi peluang maksimum untuk belajar. Ini menunjukkan guru-guru di daerah Dalat memberikan peluang dan galakan kepada pelajar di sekolah untuk terlibat dalam pertandingan-pertandingan dianjurkan.

Penglibatan ibu dan komuniti merupakan aspek penting dalam keberkesanan sekolah. Dalam kajian ini, penglibatan ibu bapa dan komuniti berada pada tahap tinggi. Ini menunjukkan penglibatan ibu bapa dan komuniti di sekolah daerah Dalat adalah baik. Misalnya, ibu bapa terlibat dalam program-program sekolah seperti Highly Immersive Programme (HIP), ibu bapa membantu menyediakan BBM dan sebagainya di sekolah. Menurut Henderson dan Mapp (2002), kecemerlangan murid tidak dapat dicapai sekiranya penglibatan ibu bapa murid dalam program dan aktiviti sekolah tidak dapat ditingkatkan.

Seterusnya, bagi elemen pembangunan profesional intensif juga turut mencatatkan tahap tinggi. Sukor et al. (2014) menyatakan bahawa perkongsian amalan atau pengetahuan dengan guru-guru di sekolah bukan sahaja meningkatkan nilai profesionalisme dalam diri sendiri, malah dapat membantu meningkatkan nilai profesionalisme semua warga sekolah. Elemen terakhir iaitu penglibatan guru dalam membuat keputusan juga menunjukkan tahap tinggi. Perkara ini adalah selari dengan profesionalisme keguruan guru yang turut menyertai secara aktif dalam proses membuat sesuatu keputusan di peringkat sekolah (Thaxter & Graham, 2001).

## KESIMPULAN

Secara keseluruhannya, kajian ini mendapati pemimpin sekolah daerah Dalat mengamalkan komunikasi penyeliaan pada tahap tinggi kecuali bagi elemen ekspresi negatif dan penerangan kerja. Adalah baik bagi ekspresi negatif diamalkan pada tahap rendah atau sederhana memandangkan amalan komunikasi tersebut adalah negatif. Namun, bagi elemen penerangan kerja, pemimpin sekolah perlu mengambil inisiatif untuk memberikan penerangan yang jelas apabila memberikan tugas kepada setiap kakitangan terutamanya bagi kakitangan baharu yang memerlukan tunjuk ajar. Semua elemen keberkesanan sekolah dilaksanakan pada tahap tinggi di semua sekolah daerah Dalat. Kajian ini juga berjaya menolak hipotesis nol dan membuktikan terdapat hubungan yang signifikan, positif dan kuat antara komunikasi

kepimpinan dengan keberkesanan sekolah. Justeru, disarankan kepada pemimpin sekolah untuk meningkatkan kemahiran komunikasi penyeliaan mereka bagi memastikan keberkesanan sekolah juga dapat ditingkatkan.

## RUJUKAN

- Abdul Rahman Abdul Aziz (2010). *Kemahiran sosial asas*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd
- Abdul Said Ambotang & Katriani Maijohn. (2014). Kajian Persepsi Guru Terhadap Agihan Tugas Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Pemikir Pendidikan*, 5, 19-33.
- Abu Bakar, H., & Connaughton, S. (2010). Relationships between Supervisory Communication and Commitment to Workgroup: A Multilevel Analysis Approach. *International Journal of Strategic Communication*, 4, 1–19.
- Akay, E., & Aypay, A. (2016). School effectiveness and comparison of the effectiveness of Turkish state secondary schools according to socioeconomic status. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 453-467.
- Akilandeswari, V., Kumar, A. D., Pavithra, M., Mariyam, A. T., & Banu, J. N. (2015). Elements of effective communication. *International Journal of Multidisciplinary Research and Modern Education*, 1(1), 2452-6119
- Baldwin, L., Coney, F., Fardig, D., & Thomas, R. (1993). *School effectiveness questionnaire*. San Antonio, TX: The Psychological Corporation.
- Boyatzis, R.E. (2011). Managerial and Leadership Competencies A Behavioral Approach to Emotional, Social and Cognitive Intelligence. *Vision-The Journal of Business Perspective*, 15(2), 91-100.
- Brown, L. A., & Roloff, M. E. (2015). Organizational citizenship behavior, organizational communication, and burnout: The buffering role of perceived organizational support and psychological contracts. *Communication Quarterly*, 63(4), 384–404
- Cardon, P. W., Huang, Y., & Power, G. (2019). Leadership communication on internal digital platforms, emotional capital, and corporate performance: The case for leader-centric listening. *International Journal of Business Communication*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/2329488419828808>.
- Chan, S.H.J., & Kuok, O.M.K. (2022). Antecedents of civic virtue and altruistic organizational citizenship behavior in Macau. *Society and Business Review*, 16 (1), 113-133.
- Che Su Mustaffa. (2004). Keberkesanan komunikasi organisasi: Satu analisis multidimensi. *International Journal of Management Studies*, 11(2), 91-122.
- Craig, I. (2021). Whatever happened to educational management? The case for reinstatement. *Management in Education*, 35(1), 52-57.
- Creemers, B.P.M. and Kyriakides, L. (2010). Explaining stability and changes in school effectiveness by looking at changes in the functioning of school factors. *School Effectiveness and School Improvement*, 21(4), 409-427
- Davis, T. (1996). *Leadership Solutions: The Pathway Bridge The Leadership Gap*. Bakus.Com.
- Denison, D. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13, 5-22.
- Gaziel, H. H. (1997). Impact of school culture on effectiveness of secondary schools with disadvantaged students. *The Journal of Educational Research*, 90(5). 310-318.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward psychology of dyadic organizing. In S. B. M Cummings & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 175- 208). Greenwich, CT: JAI Press.
- Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219- 247
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2019). *Multivariate data analysis (8<sup>th</sup> Ed)*. UK:Cengage.

- Hatfield, J. D., & Huseman, R. C. (1982). Perceptual congruence about communication as related to satisfaction: Moderating effects of individual characteristics. *Academy of Management Journal*, 25(2), 349-358
- Heck, R.H. and Moriyama, K. (2010). Examining relationships among elementary schools' contexts, leadership, instructional practices, and added-year outcomes: a regression discontinuity approach. *School Effectiveness and School Improvement*, 21(4), 377-408.
- Henderson, A., & Mapp, K.L. (2002). *A new wave of evidence: The impact of school, family, and community connections on students' achievement*. Austin TX: Southeast Educational Development Laboratory.
- Huseman, R.C, Hatfield, J.D, Boulton, W.R and Gatewood, R.D (1980). *Development of conceptual framework for analyzing the communication-performance relationship*. Academy of Management Proceedings, 178-182.
- Kapur, R. (2019). *Leadership Roles in Educational Institutions*. Diperoleh melalui [researchgate.net/publication/336639860\\_Leadership\\_Role\\_in\\_Educational\\_Institutions](https://www.researchgate.net/publication/336639860_Leadership_Role_in_Educational_Institutions) on 26 Desember 2022.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organization (2nd ed)*. NY: Wiley.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1996). *The Social Psychology of Organization*. New York : John Wiley and Sons Inc.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(1), 608
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662-74.
- Liden, R.C., Wayne, s.j., Kraimer, M.L., & Sparrowe, R. (2003). The Dual Commitment fo Contingent Workers: An examination of Contingents' commitment to agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 609-625.
- Men, L.R., Qin, Y.S, & Jin, J. (2022). Fostering Employee Trust via Effective Supervisory Communication during the COVID-19 Pandemic: Through the Lens of Motivating Language Theory. *International Journal of Business Communication*, 59(2), 193–218.
- Mohd Nazri Ibrahim, Zaridah Abdullah, Md Azalanshah Md Syed, & Muhammad Amanullah Yatim. (2018). Supervisory Communication and Employees' Job Satisfaction in the Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). *Jurnal Komunikasi Malaysia*, 34(4), 285-302.
- Mohd Nazrul Mohd Yusof, & Aida Hanim A. Hamid (2018). Gaya Komunikasi Guru Besar Dan Hubungannya Terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Rendah Zon Semenyih Daerah Hulu Langat. *Selangor Humaniora Review*, Desember 2018, 61-79.
- Piaw, C.Y. (2009). *Kaedah dan statistik penyelidikan buku 5: Statistik penyelidikan lanjutan*. Kuala Lumpur: McGraw-Hill (Malaysia).
- Rafidah Amin (2011). *Kepimpinan Guru Besar Berkualiti: Satu Tinjauan di Daerah Seberang Perai Utara, Pulau Pinang*. Disertasi sarjana. UNiversiti Pendidikan Sultan Idris.
- Robinson, V.M.J. (2017). How leaders communicate their vulnerability: implications for trust building. *International Journal of Educational Management*, 31(2), 221- 235.
- Sammons, P. (2006). *Embracing diversity: new challenges for school improvement in a global learning society*. Fort Lauderdale, Florida: International Congress for School Effectiveness and Improvement.
- Sammons, P., Hillman, J. & Mortimore, P. (1995). *Key characteristics of effective schools: A review of school effectiveness research*. Institute of Education for the Office for Standards in Education (OFSTED), London University.
- Sharita Abd. Ghoni, Asmah Othman, & Nora Abas. (2017). Kajian keberkesanan penyampaian maklumat di Jabatan Kejuruteraan Elektrik, Polimas. e-Proceeding *National Innovation and Invention Competition Through Exhibition (iCompEx17)*, 1-9.
- Shih, W-L., & Tsai, C-W. (2016). The effects of knowledge management capabilities on perceived school effectiveness in career and technical education. *Journal of Knowledge Management*, 20

- (6), 1373-1392.
- Thelen, P. D. (2020). Internal communicators' understanding of the definition and importance of employee advocacy. *Public Relations Review*, 46(4), 101-116.
- Van der Westhuizen, P.C., Mosoge, M.J., Swanepoel, L.H., & Coetsee, L.D. (2005). Organizational culture and academic achievement in secondary schools. *Education and Urban Society*, 38(1), 89-109.
- Yasin, M. M., Ramly, M. A, Pihie, Z. A. L., & Basri, R. (2017). The Mediating effect of school culture in the relationship between instructional leadership and school academic achievement. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 3(11), 79-87
- Yusof Boon, & Azizah Ghazali (2011). *Gaya komunikasi guru besar dan hubungannya dengan kepuasan bekerja guru di tiga buah sekolah rendah daerah Johor Bahru, Johor*. [http://eprints.utm.my/id/eprint/11814/1/Gaya\\_Komunikasi\\_Guru\\_Besar\\_Dan\\_Hubungannya\\_Dengan\\_Kepuasan\\_Bekerja\\_Guru\\_Di\\_Tiga\\_Buah\\_Sekolah\\_Rendah\\_Daerah\\_Johor\\_Bahru.pdf](http://eprints.utm.my/id/eprint/11814/1/Gaya_Komunikasi_Guru_Besar_Dan_Hubungannya_Dengan_Kepuasan_Bekerja_Guru_Di_Tiga_Buah_Sekolah_Rendah_Daerah_Johor_Bahru.pdf)
- Zufiaurre, B., & Wilkinson, J. (2014) School leadership: is a shift from efficient management to social justice possible? *Perspectiva Educacional Formacion de Profesores*, 53 (1), 114-129.