

## HUBUNGAN KEKERAPAN PELAKSANAAN GAYA KEPEMIMPINAN GURU PENOLONG KANAN KOKURIKULUM DENGAN PENCAPAIAN PASUKAN OLAHRAGA SEKOLAH

TANG KEOW NGANG<sup>1</sup> & CHAN TYE HONG<sup>2</sup>

**Abstrak.** Kajian ini bertujuan untuk (1) mengenal pasti kekerapan pelaksanaan gaya kepemimpinan Guru Penolong Kanan Kokurikulum (GPK Koko) pelbagai dimensi; (2) mengkaji hubungan antara faktor-faktor demografi GPK Koko dengan pencapaian pasukan olahraga sekolah; (3) mengkaji hubungan antara kekerapan pelaksanaan setiap dimensi gaya kepemimpinan dengan pencapaian pasukan olahraga sekolah; (4) mengkaji peramal yang signifikan terhadap pencapaian pasukan olahraga sekolah. Seramai 48 orang guru GPK Koko dari 48 buah sekolah rendah yang terletak dalam zon Air Itam dan zon Kelawai telah dijadikan subjek kajian. Instrumen kajian *Leadership Scale For Sports (LSS)* digunakan untuk mengukur kekerapan gaya kepemimpinan yang terdiri daripada lima dimensi, iaitu latihan dan arahan, demokratik, autokratik, sokongan sosial, dan mengganjar. Manakala pencapaian pasukan olahraga sekolah merupakan pencapaian pasukan olahraga sekolah di Kejohanan Olahraga Majlis Sukan Sekolah-sekolah Pulau Pinang (MSSPP) Daerah Pulau dari tahun 2004 hingga 2006. Sementara itu, faktor-faktor demografi GPK Koko yang diambil kira ialah jantina, status perkahwinan, pengalaman berkhidmat sebagai GPK Koko, kelayakan sukan, dan pengalaman dalam bidang sukan. Kesimpulan bagi kajian ini ialah (1) kekerapan pelaksanaan kesemua dimensi gaya kepemimpinan mencecah min melebihi 3.00 kecuali dimensi autokratik yang minnya hanya 1.57. Antaranya dimensi mengganjarlah merupakan dimensi gaya kepemimpinan yang paling kerap diamalkan oleh GPK Koko. (2) Analisis korelasi menunjukkan wujudnya hubungan yang signifikan, positif, dan kuat antara faktor demografi kelayakan sukan ( $r = 0.819$ ) dengan pengalaman dalam bidang sukan ( $r = 0.704$ ) dengan pencapaian pasukan olahraga sekolah pada aras 0.05. Dapatan kajian menunjukkan hubungan yang signifikan, positif, dan kuat antara kekerapan amalan gaya kepemimpinan mengganjar dengan pencapaian olahraga sekolah. Gaya kepemimpinan mengganjar dan tiga faktor demografi, iaitu pengalaman dalam bidang sukan, kelayakan sukan serta pengalaman berkhidmat sebagai seorang pentadbir merupakan peramal yang kuat terhadap pencapaian sukan olahraga sekolah. Turut dibincangkan dalam artikel ini adalah implikasi kajian terhadap pembangunan profesionalisme dalam kalangan pentadbir sukan dalam pengasuhan atlet-atlet yang berpotensi.

**Kata kunci:** Gaya kepimpinan; pencapaian olahraga; guru penolong kanan kokurikulum

**Abstract.** The aim of this research was to (1) identify the frequency of implementation of various dimensions of leadership style among Co-curricular Senior Assistants; (2) analyze relationships between demographic factors and the achievements of the school athletics team; (3) study the relationships between the frequency of implementation for each dimension of leadership style and the achievements of the school athletics team; (4) determine significant predictors which contribute to the achievements of the school athletics team. A total of 48 Co-curricular Senior Assistants from 48 primary schools located in Air Itam and Kelawai zones were selected as research subjects. Research instrument Leadership

<sup>1</sup> Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan, Universiti Sains Malaysia, 11800 USM, Pulau Pinang, Malaysia

<sup>2</sup> Jabatan Pelajaran Negeri Pulau Pinang, Jalan Bukit Gambir, 11700 Pulau Pinang

Scale For Sports (LSS) used to measure the frequency of implementation for leadership styles consists of five dimensions such as training and order, democratic, autocratic, social support and reward. While the achievements of the school athletics team were determined by the achievements during Penang Schools Sports Council Athletics Meet over a period of three years from 2004 to 2006. In addition, demographic factors of Co-curricular Senior Assistants included gender, marital status, experience in the field of sports, sports qualifications and experience serving as Sport Administrators. The conclusion of the research was (1) the mean frequency of implementation for all dimensions of leadership style was more than 3.00 except for autocratic dimension mean at only 1.57. The reward dimension was the dimension that was frequently practiced by Co-curricular Senior Assistants; (2) The correlation analysis showed that significant, positive and strong relationship exist between demographic factors, sports qualifications ( $r = 0.819$ ) and experience in the field of sports ( $r = 0.704$ ) and the achievements of the school athletics team at the level 0.05. Findings from this study showed significant, positive and strong relationships between the frequency of implementation of reward leadership style and sports achievement. The reward kind of leadership style and three other demographic factors which are experience in the field of sports, sports qualifications and experience serving as Sports Administrators proved to be strong predictors for the achievement of the school athletics team. Further discussion in this article is the implications towards professional development of sports administrators, in nurturing potential athletes.

*Keywords:* Leadership style; achievement of school athletics team; co-curricular senior assistant

## 1.0 PENGENALAN

Sukan di Malaysia dilihat sebagai arena bagi atlet-atlet kebangsaan kita mempamerkan kecemerlangan dan kewibawaan mereka dalam bidang sukan. Kegemilangan atlet nasional kita memberi peluang kepada negara kita untuk meningkatkan imej dan martabat negara agar berupaya menghasilkan jaguh-jaguh sukan. Pada peringkat sekolah, sukan merupakan salah satu daripada tiga cabang, iaitu pasukan beruniform, kelab dan persatuan serta sukan dan permainan di bawah aktiviti kokurikulum. Pentadbir sekolah yang paling bertanggungjawab, yang terlibat secara langsung dalam perancangan dan pelaksanaan sukan dan permainan adalah Guru Penolong Kanan Kokurikulum (GPK Koko).

Tugas GPK Koko adalah seperti merancang aktiviti kokurikulum sekolah, menyediakan takwim serta mengatur jadual latihan bagi rumah-rumah sukan untuk sukan tahunan. GPK Koko dibantu oleh seorang Setiausaha Sukan (SU Sukan) yang mengurus perjalanan latihan dan Temasya Sukan Tahunan sekolah. Potensi dan bakat murid khususnya sekolah rendah, boleh dikenal pasti dan diasuh sehingga dapat mewakili sekolah dalam kejohanan olahraga pada peringkat zon, daerah, negeri, dan kebangsaan. Oleh yang demikian, pencapaian pasukan olahraga sekolah sama ada peningkatan atau kemerosotan prestasinya dapat dihubungkan dengan gaya kepemimpinan GPK Koko, begitu juga ciri-ciri demografinya.

Walaupun tidak banyak kajian yang dijalankan khususnya dalam bidang kepemimpinan sukan (Danielson, Zelhart dan Drake, 1975), namun pada tahun 70-an kajian tentang kepemimpinan dalam kejurulatihan sukan telah mula muncul yang memfokuskan personaliti kejurulatihan, iaitu ciri-ciri autokratik lawan demokratik (Lenk, 1977). Begitu juga Model Kepemimpinan Multi Dimensi yang dikemukakan oleh Chelladurai (1990) telah berjaya mendapat sokongan kuat mengenai hubungan

antara persepsi atlet terhadap lima dimensi gaya kepemimpinan, iaitu maklum balas positif, sokongan sosial, latihan dan arahan, tingkah laku demokratik dan tingkah laku autokratik dengan kepuasan dan pencapaian atlet. Namun Rosenkranz (2001) telah menggunakan model Chelladurai untuk meramal kepuasan dan kepatuhan terhadap arahan yang diberi dalam program senaman kumpulan untuk seramai 128 orang dewasa tua yang menghadiri 13 kelas aktiviti fizikal, dapatan kajiannya mencatat cuma 50 peratus varians kepuasan dengan gaya kepemimpinan. Sebagai kesimpulan, kajian-kajian lepas telah membuktikan wujudnya hubungkait antara gaya kepemimpinan dengan pencapaian sukan.

## 2.0 LATAR BELAKANG KAJIAN

Berdasarkan Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 1/1989 KP(BS)8591/Jld.III/(69): Penyertaan Pelajar dalam Kegiatan Sukan di Sekolah, yang bertarikh 3 Januari 1989, penyertaan pelajar dalam kegiatan sukan adalah wajib. Dalam sukan olahraga, pengenalpastian bakat dan latihan bermula sejak seseorang murid itu berada pada Tahun Empat. Pihak sekolah perlu melaksanakan perancangan dan pengurusan kegiatan sukan dengan mempelbagaikan kegiatan sukan supaya dapat meningkatkan minat dan penyertaan pelajar. Adalah menjadi tanggungjawab sekolah untuk menyediakan kemudahan dan peralatan bagi menggalakkan kegiatan sukan.

Menurut Surat Pekeliling KP(BSUKAN)1095/08/04-13(63) daripada Bahagian Sukan, Kementerian Pelajaran Malaysia, Ketetapan Baru Mesyuarat Jawatankuasa Teknik dan Pembangunan Sukan Bahagian Sukan, Kementerian Pendidikan Malaysia Bil. 1/2002 bertarikh 7 Februari 2002, semua sekolah wajib mengadakan aktiviti berikut setiap tahun, iaitu Sukan Olahraga Tahunan, Sukan Tara, dan Sukan Merentas Desa. Namun demikian, arahan tersebut tidak diaplikasikan pada sekolah-sekolah rendah yang mempunyai bilangan muridnya kurang daripada 150 orang. Ketiga-tiga jenis sukan tersebut merupakan asas untuk mengenal pasti dan mencungkil bakat murid yang berpotensi dalam sukan olahraga.

Sukan olahraga dibahagikan kepada acara balapan atau trek, acara padang, dan acara berjalan kaki. Acara balapan merujuk pada acara-acara seperti larian 100 meter, 200 meter, 400 meter, 800 meter, 1500 meter, 3000 meter, 5000 meter, 10 000 meter, lari berpagar, lari berhalangan dan lari berganti-ganti. Acara padang pula dibahagikan kepada acara lompatan dan balingan. Acara lompatan seperti lompat tinggi, lompat jauh, lompat kijang dan lompat bergalah. Acara balingan pula adalah lontar peluru, lempar cakera, rejam lembing dan baling tukul besi (Buku Peraturan Olahraga 2003-2004, Kesatuan Olahraga Amatur Malaysia). Bagi kejohanan olahraga peringkat sekolah, zon, dan negeri bagi sekolah rendah, cuma lima acara balapan dan tiga acara padang dipertandingkan iaitu 100 meter, 200 meter, 80 meter lari berpagar, 4 × 100 meter, 4 × 200 meter, lompat tinggi, lompat jauh, dan lontar peluru. Semua sekolah rendah dan menengah di Pulau Pinang adalah ahli Majlis Sukan Sekolah-

sekolah Pulau Pinang (MSSPP). MSSPP merupakan penganjur pertandingan dan kejohanan sukan dan permainan pada peringkat zon, daerah, dan negeri.

### 3.0 PERNYATAAN MASALAH

Berdasarkan rekod pencapaian pasukan Olahraga MSSPP peringkat zon bagi sekolah-sekolah rendah kawasan Timur Laut di Kejohanan Olahraga peringkat zon Daerah Pulau dari tahun 2004 hingga 2006, cuma 47 buah sekolah sahaja yang melayakkan diri ke peringkat negeri, iaitu sebanyak 16 buah sekolah dari zon Air Itam, 15 buah sekolah dari zon Kelawai dan 15 buah sekolah dari zon Jelutong. Ini bermakna hanya 47 daripada 74 buah sekolah rendah yang terletak di kawasan Timur Laut daerah Pulau sahaja yang berjaya mara ke peringkat negeri bagi tempoh tiga tahun tersebut. Tambahan pula, hanya beberapa buah sekolah sahaja yang sentiasa berjaya menghasilkan atlet-atlet cemerlang sedangkan ada pula sekolah yang tidak merangkul sebarang pingat langsung. Hakikat bahawa sering terdapat sesetengah sekolah yang asyik mendominasi sukan tersebut sehingga sekolah-sekolah lain tidak berpeluang bertapak dalam senarai pemenang langsung menjadi satu tanda soal.

Pencapaian atlet-atlet Pulau Pinang di bawah peringkat umur 12 tahun di Kejohanan Olahraga Majlis Sukan Sekolah-sekolah Malaysia (MSSM) dalam tiga tahun berturut-turut, iaitu dari tahun 2004 sehingga 2006 ini amat mengecewakan. Bukan sahaja bilangan murid yang layak dipilih untuk mewakili negeri ke peringkat kebangsaan tidak ramai bahkan mereka gagal melayakkan diri ke peringkat akhir. Sungguhpun latihan pada peringkat negeri dijalankan oleh jurulatih negeri, akan tetapi pemupukan minat dan pembinaan kemahiran asas murid masih berasaskan sekolah. Sekiranya peringkat akar umbi kita tidak dapat diasuh, dilatih, dan diperkembang dengan baik maka besar kemungkinan kita akan menghadapi ketandusan atlet peringkat kebangsaan memandangkan negeri Pulau Pinang merupakan negeri yang pernah menjuarai Kejohanan Olahraga MSSM selama lapan tahun berturut-turut, iaitu dari tahun 1985 hingga 1992.

Pencapaian atlet olahraga sekolah rendah kita jauh berbeza jika berbanding dengan atlet negeri lain. Sekolah merupakan tempat di mana anak-anak muda ini dikenal pasti, diasuh serta dilatih sehingga mencapai taraf yang ditetapkan dan anak-anak muda inilah yang dipilih di kalangan peserta yang melayakkan diri ke Kejohanan Olahraga peringkat negeri. Dalam erti kata lain, sekolahlah merupakan tempat bakat atlet-atlet negeri kita dikenal pasti. GPK Koko merupakan orang yang bertanggungjawab mencungkil bakat di kalangan murid sekolah mereka dan membekalkan latihan yang secukupnya untuk membolehkan mereka dapat mencapai tahap yang diperlukan. Oleh yang demikian, perancangan yang teliti serta kepemimpinan yang mantap boleh membantu dalam meningkatkan pencapaian pasukan olahraga sekolah.

Jawatan GPK Koko merupakan suatu jawatan hakiki yang berdasarkan kekananan. Perlantikan jawatan tersebut adalah berdasarkan tempoh perkhidmatannya dan

cadangan oleh Ketua Jabatan. Kelayakan dan pengalaman dalam bidang sukan bukan merupakan syarat dan kriteria utama dalam proses perlingtonan jawatan tersebut. Oleh demikian masih belum pasti sama ada seorang pentadbir kokurikulum yang arif dalam bidang sukan dapat membantu untuk meningkatkan prestasi pencapaian olahraga. Hanya dengan menjalankan kajian barulah kita dapat mengenal pasti hubungkaitnya.

#### 4.0 OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini dilakukan bertujuan mencapai objektif seperti berikut:

- (1) Mengetahui pasti kekerapan pelaksanaan gaya kepemimpinan GPK Koko.
- (2) Mengetahui hubungan antara faktor-faktor demografi GPK Koko dengan pencapaian pasukan olahraga sekolahnya.
- (3) Mengetahui hubungan antara kekerapan pelaksanaan gaya kepemimpinan GPK Koko dengan pencapaian pasukan olahraga sekolahnya.
- (4) Mengetahui peramal yang signifikan terhadap pencapaian pasukan olahraga sekolah.

#### 5.0 METODOLOGI DAN POPULASI

Reka bentuk kajian ini berbentuk kajian deskriptif yang berasaskan tinjauan. Kaedah *purposive sampling* digunakan. Responden dipilih khas daripada 48 orang GPK Koko yang berkhidmat di 48 buah sekolah dalam zon Air Itam dan zon Kelawai. Instrumen kajian ini diadaptasi daripada soal selidik *Leadership Scale For Sports (LSS)* yang dibina oleh Chelladurai dan Saleh (1978). Tahap kekerapan dalam bentuk skala Likert empat poin. Analisis korelasi dan regresi pelbagai digunakan untuk menentukan darjah magnitud yang menunjukkan kekuatan hubungan antara variabel-variabel tersebut. Interpretasi koefisien adalah berdasarkan *The Davis's Rule of Thumb* (Davis, 1971).

#### 6.0 DAPATAN KAJIAN

##### 6.1 Analisis Deskriptif Gaya Kepemimpinan GPK

Mengikut turutan skor min dalam Jadual 1 didapati bahawa gaya kepemimpinan mengangar memperoleh min yang paling tinggi, iaitu 3.32. Pengamalan gaya kepemimpinan sokongan sosial pula merupakan kedua kerap dilaksanakan dengan tercatat skor min sebanyak 3.06. Ini diikuti pula dengan gaya kepemimpinan latihan dan arahan dan gaya kepemimpinan demokratik. Kedua-dua gaya kepemimpinan ini mencatat min yang sama, iaitu 3.01. Sebaliknya skor min yang terendah wujud pada gaya kepemimpinan autokratik, iaitu hanya 1.57.

**Jadual 1** Kecepatan pengalaman gaya kepemimpinan GPK Koko

<b>Statistik</b>	<b>Latihan &amp; arahan</b>	<b>Demokratik</b>	<b>Autokratik</b>	<b>Sokongan sosial</b>	<b>Mengganggu</b>
Min	3.01	3.01	1.57	3.06	3.32
Median	2.95	3.00	1.60	3.00	3.25
Mod	2.83	3.00	1.60	3.10	3.00
S. Piawai	0.35	0.31	0.35	0.37	0.48
Minimum	2.50	2.50	1.00	2.50	2.50
Maksimum	4.00	4.00	2.60	3.90	4.00

## 6.2 Hubungan antara Faktor-faktor Demografi GPK Koko dengan Pencapaian Pasukan Olahraga Sekolah

Faktor-faktor demografi seperti jantina, status perkahwinan, kelayakan sukan, dan pengalaman dalam bidang sukan dalam skala nominal manakala pengalaman sebagai GPK Koko dalam skala nisbah. Pencapaian pasukan olahraga sekolah pula dalam skala nisbah. Analisis korelasi Point Biserial dan analisis korelasi Hasil Darab Momen Pearson digunakan. Daripada lima faktor demografi yang dikaji, dua daripadanya didapati mempunyai hubungan yang signifikan, positif, amat kuat dengan pencapaian pasukan olahraga sekolah pada aras signifikan 0.05. Faktor-faktor demografi ini adalah kelayakan sukan ( $r_{pb} = 0.819$ ,  $p = 0.001$ ) dan pengalaman dalam bidang sukan ( $r_{pb} = 0.704$ ,  $p = 0.000$ ). Jadual 2 memaparkan dapatan kajian hubungan pencapaian pasukan olahraga sekolah dengan faktor-faktor demografi GPK Koko.

**Jadual 2** Hubungan antara faktor-faktor demografi dengan pencapaian pasukan olahraga sekolah

<b>Faktor-faktor Demografi</b>	<b>n</b>	<b>r</b>	<b>p</b>
Jantina	48	-0.049	0.810
Status perkahwinan	48	-0.247	0.253
Kelayakan sukan	48	0.819	0.001*
Pengalaman dalam bidang sukan	48	0.704	0.000*
Pengalaman sebagai GPK Koko	48	0.107	0.468

\*Signifikan pada aras  $p < 0.05$

## 6.3 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Pencapaian Pasukan Olahraga Sekolah

Analisis korelasi Pearson digunakan untuk mengkaji hubungan antara kekerapan pelaksanaan kelima-lima gaya kepemimpinan dengan pencapaian pasukan olahraga sekolah. Dapatan kajian menunjukkan bahawa wujudnya hubungan yang signifikan antara kekerapan pelaksanaan kelima-lima gaya kepemimpinan dengan pencapaian

pasukan olahraga sekolah. Hubungannya adalah sederhana kecuali kekerapan pelaksanaan gaya kepemimpinan demokratik sahaja yang mempunyai hubungan yang kuat. Hubungan yang negatif wujud pada kekerapan pelaksanaan gaya kepemimpinan autokratik.

Berdasarkan Jadual 3, kekerapan pelaksanaan gaya kepemimpinan demokratik mempunyai hubungan yang paling kuat antara kelima-lima gaya kepemimpinan dengan pencapaian pasukan olahraga sekolah, iaitu ( $r = 0.506$ ,  $p = 0.000$ ). Kekerapan pelaksanaan gaya kepemimpinan autokratik pula mempunyai hubungan yang kedua kuat tetapi negatif dengan pencapaian pasukan olahraga sekolah ( $r = -0.379$ ,  $p = 0.008$ ). Ini diikuti dengan kekerapan pelaksanaan gaya sokongan sosial ( $r = 0.336$ ,  $p = 0.020$ ), gaya kepemimpinan latihan dan arahan ( $r = 0.317$ ,  $p = 0.028$ ), dan gaya mengganjar ( $r = 0.316$ ,  $p = 0.028$ ).

**Jadual 3** Ringkasan pekali korelasi Pearson berkaitan kekerapan pelaksanaan gaya kepemimpinan dengan pencapaian pasukan olahraga sekolah

Gaya kepimpinan	<i>n</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
Latihan dan arahan	48	0.317	0.028*
Demokratik	48	0.506	0.000*
Autokratik	48	-0.379	0.008*
Sokongan sosial	48	0.336	0.020*
Mengganjar	48	0.316	0.028*

\*Signifikan pada aras  $p < 0.05$

#### 6.4 Peramal Terhadap Pencapaian Pasukan Olahraga Sekolah

Analisis regresi pelbagai kaedah *Stepwise* digunakan untuk menentukan peramal yang signifikan terhadap pencapaian pasukan olahraga sekolah. Dapatan kajian menunjukkan bahawa hanya empat variabel bebas merupakan peramal yang menyumbang terhadap pencapaian pasukan olahraga sekolah. Peramal pertama adalah variabel pengalaman GPK Koko dalam bidang sukan yang berjaya menyumbang sebanyak 0.368. Seterusnya variabel kekerapan pelaksanaan gaya kepemimpinan mengganjar menyumbang sebanyak 0.164, variabel kelayakan sukan GPK Koko menyumbang sebanyak 0.097, dan variabel pengalaman sebagai GPK Koko menyumbang sebanyak 0.033. Nilai  $R^2$  terselaras sebanyak 0.662 bererti keempat-empat variabel bebas tersebut telah berjaya mempengaruhi 66.2 peratus varians terhadap perubahan pencapaian pasukan olahraga sekolah. Jadual 4 menunjukkan hasil daripada analisis regresi pelbagai.

#### 7.0 PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI

Sekolah merupakan institusi sosial yang bertanggungjawab untuk mempromosikan aktiviti fizikal dalam kalangan muda-mudi (Cardon dan De Bourdeaudhuij, 2002).

**Jadual 4** Koefisien regresi pelbagai terhadap pencapaian pasukan olahraga sekolah

Variabel	B	$\beta$	Nilai $t$	$p$	$R^2$	Perubahan $R^2$
Konstan	2.38	–	23.94	0.00		
Pengalaman dlm bidang sukan	0.68	0.61	5.17	0.00	0.368	–
Mengganjar	0.47	0.41	3.97	0.00	0.532	0.164
Kelayakan sukan	0.53	0.33	3.39	0.00	0.629	0.097
Pengalaman sebagai GPK Koko	0.29	0.18	2.04	0.04	0.662	0.033

$R^2$  terselaras = 0.662

\* Signifikan pada aras  $p < 0.05$

Pencapaian pasukan sekolah dalam pertandingan sukan amat bergantung pada cara atlet-atlet itu diasuh pada peringkat sekolah. Menurut Peter de Souza, bekas warga Malaysia yang kini bertugas sebagai seorang konsultan pengurusan sukan di Australia, perkembangan pada peringkat akar umbi atau *grassroots* amat penting untuk memastikan pembangunan yang betul dijalankan (Sunday Star, 27 Februari 2005). Pandangan beliau selari dengan pandangan Datuk Azalina Othman Said, Menteri Belia dan Sukan yang berkata:

*“Besides focussing on high performance sport, there will be more activities next year to create a wide base for sports at the grassroots level.”*

(Sunday Star, 19 Disember 2004)

Menteri Pelajaran, Datuk Seri Hishammuddin Tun Hussein telah mengarahkan kementeriannya supaya memfokuskan mata pelajaran Pendidikan Jasmani dan Kesihatan. Menurut beliau, kementeriannya akan menekankan dua aspek, iaitu ‘*Sport for all*’ dan ‘*High Performance Sports*.’ Berdasarkan dua kategori tersebut, Kementerian Pelajaran akan memfokuskan tiga bahagian, iaitu infrastruktur dan peralatan sukan, kurikulum dan program, serta guru dan jurulatih (The Star, 18 Februari 2005). Jelaslah bahawa Kementerian Pelajaran sudah mula memberi perhatian terhadap kepentingan sukan.

Kebanyakan responden kajian merupakan orang baru yang masih berpengalaman cetek mungkin disebabkan jawatan tersebut baru diperkenalkan. Selain itu, kebanyakan daripada mereka dinaikkan pangkat ke jawatan GPK Koko berdasarkan kekananan perkhidmatan. Sejajar dengan hasrat kerajaan untuk menempatkan guru siswazah di semua sekolah menengah menjelang tahun 2005, maka para guru bukan siswazah yang berada dalam kategori DGA29 yang dinaikkan pangkat ke kategori DGA32 kebelakangan ini, telah dihantar berkhidmat di sekolah rendah sebagai GPK Koko. Oleh itu, pengalaman berkhidmat bagi kebanyakan GPK Koko dalam kajian ini adalah kurang daripada lima tahun. Namun demikian, dapatan kajian menunjukkan tiada hubungan yang signifikan antara pengalaman seseorang GPK Koko dengan pencapaian pasukan olahraga sekolah. Ini membuktikan bahawa pengalaman



berkhidmat dalam jawatan tersebut tidak semestinya dapat menjadikan seseorang itu boleh menjalankan tugas dengan lebih efisien, dan seterusnya dapat mendatangkan pencapaian yang diharapkan.

Sebanyak 85.4 peratus responden kajian tidak mempunyai kelayakan sukan seperti memiliki sijil sains sukan, sijil kejurulatihan, sijil kepegawaian teknik olahraga, sijil kepengadilan permainan, dan sebagainya. Hal ini amat membimbangkan kerana pegawai yang memegang jawatan GPK Koko ini seharusnya memiliki kelayakan sukan agar dapat memimpin dan membimbing orang bawahannya dengan lebih baik dan berkesan. Pengetahuan asas ini amat perlu supaya perancangan dan pelaksanaan sesuatu program latihan sukan dapat dijalankan dengan lebih sistematik dan teratur. Dari sudut pengalaman dalam bidang sukan, sebanyak 56.3 peratus atau 27 daripada 48 orang GPK Koko mempunyai pengalaman dalam bidang sukan. Walaupun 85.4 peratus responden kajian ini tidak mempunyai kelayakan sukan, namun 56.3 peratus daripada mereka pernah terlibat dalam aktiviti sukan dalam kehidupan mereka sebagai bekas atlet atau masih bergiat aktif dalam arena sukan.

Memandangkan kedua-dua faktor demografi, iaitu kelayakan sukan ( $r = 0.819$ ,  $p < 0.05$ ) dan pengalaman dalam bidang sukan ( $r = 0.704$ ,  $p < 0.05$ ) mempunyai hubungan yang signifikan, amat kuat, dan positif terhadap pencapaian pasukan olahraga sekolah, maka kursus-kursus yang berkaitan dengan sukan harus diadakan. Kursus-kursus sedemikian bukan sahaja dapat menambahkan ilmu pengetahuan mereka dalam bidang sukan bahkan dapat membantu mereka membuat perancangan yang lebih sistematik dan meningkatkan taraf pencapaian sukan sekolahnya. Pengalaman dalam bidang sukan amat bernilai kerana pengalaman itu secara tidak langsung merupakan suatu kesinambungan di tempat bertugas mereka, iaitu boleh mengaplikasikannya dalam keadaan sebenar. Segala pengetahuan mengenai teknik, taktik, dan strategi sukan boleh disalurkan kepada pihak yang akan melaksanakannya untuk mencapai objektif dan matlamat yang ditetapkan. Seseorang GPK Koko yang mempunyai pengalaman dalam bidang sukan dari segi pengetahuan amali sudah tentu lebih memahami bahawa setiap tindakan yang hendak diambil hendaklah bersesuaian dengan keadaan semasa (Tye Hong, 2005). Begitu juga dengan pengalaman yang sedia ada boleh membantunya merancang serta mencorakkan program latihan yang lebih sistematik, kemas dan berkesan untuk pencapaian yang lebih tinggi (Tye Hong, 2005)

Dapatan kajian menunjukkan gaya kepemimpinan mengganjar yang paling kerap diamalkan oleh GPK Koko. Gaya kepemimpinan mengganjar mengutamakan pemberian insentif dalam bentuk pujian, pengiktirafan, dan penghargaan untuk pencapaian tugas atau kerja yang baik. Tugas akan menjadi lebih mudah sekiranya GPK Koko mengambil kira aspek saling menghormati dan persefahaman antara satu sama lain. Tambahan pula, sifat semula jadi manusia yang lebih senang menerima pujukan daripada paksaan semasa menerima sesuatu tugas. Dapatan kajian ini turut disokong oleh kajian Keow Ngang (2003) yang menunjukkan pemberian insentif turut

menyumbang kepada pengurusan kolaboratif yang lebih erat dan meningkatkan persefahaman antara pemimpin dengan pengikut.

Hasil kajian juga mendapati bahawa kekerapan pelaksanaan keempat-empat dimensi gaya kepemimpinan, iaitu demokratik, sokongan sosial, latihan dan arahan, dan mengganjar mempunyai hubungan yang signifikan dan positif dengan pencapaian pasukan olahraga sekolah. Setiap gaya kepemimpinan mempunyai kekuatannya masing-masing. Sebaliknya kekerapan pelaksanaan gaya kepemimpinan autokratik menunjukkan kurangnya kapasiti dan mempunyai hubungan yang negatif dengan pencapaian pasukan olahraga sekolah. Kesedaran tentang kekerapan pengamalan gaya kepemimpinan yang tepat lagi sesuai pada masa dan tempat boleh mengakibatkan peningkatan prestasi sesebuah pasukan sekolah dan begitu juga sebaliknya. Oleh demikian GPK Koko perlulah menggunakan kebijaksanaan dan budi bicara mereka semasa memilih untuk mengamalkan gaya kepemimpinan tertentu dalam situasi berkenaan. Dapatan kajian ini adalah selari dengan kajian Norhannan dan Jamaliah (2006) dan Zakariah (2002) tetapi bercanggah dengan kajian Janet (2007) dan Bankowski (2002).

Begitu juga, analisis regresi pelbagai kaedah *Stepwise* membuktikan bahawa terdapat empat peramal, iaitu pengalaman dalam bidang sukan, kekerapan pelaksanaan gaya kepemimpinan mengganjar, kelayakan sukan, dan pengalaman sebagai GPK Koko telah mempengaruhi sebanyak 66.2 peratus varians ke atas perubahan pencapaian pasukan olahraga sekolah. Oleh demikian, semua pihak harus memberi perhatian terhadap peramal yang menyumbang secara signifikan terhadap pencapaian pasukan olahraga sekolah demi pembangunan sukan olahraga khususnya pada peringkat sekolah rendah.

Berikutan itu, bekas Menteri Pendidikan Tinggi, Datuk Dr. Shafie Mohd Salleh, telah mengumumkan bahawa mulai tahun akademik 2006/2007, kemasukan para pelajar ke institusi pengajian tinggi awam (IPTA) akan mengambil kira penglibatan mereka dalam aktiviti sukan dan kokurikulum (The Star, 21 Februari 2005). Memandangkan sukan olahraga merupakan salah satu komponen utama dalam aktiviti sukan dan kokurikulum yang wajib, perhatian yang khusus harus diberi terhadap peramal yang didapati daripada dapatan kajian ini supaya dijadikan landasan bagi Kementerian Pelajaran untuk membekalkan sekolah-sekolah dengan GPK Koko yang berkelayakan dari segi pemilikan pengalaman dan pengetahuan sukan.

## 8.0 CADANGAN KAJIAN

Pihak Kementerian Pelajaran dan Kementerian Belia dan Sukan harus berganding bahu untuk memantapkan mutu pemimpin dan kelayakan guru sukan di sekolah. Peluang harus diberi kepada semua pihak yang berkenaan untuk merancang program pembangunan sukan yang berkesan khususnya pada peringkat sekolah bagi meningkatkan mutu dan pencapaian atlet sehingga ke persada antarabangsa. Penceburan dalam sukan dan permainan untuk meningkatkan minat dan

kecenderungan dalam jawatan yang disandang hendaklah digalakkan. Pengalaman yang diperoleh daripada penglibatan dalam sukan dapat membantu seseorang pentadbir memahami keadaan sebenar apabila membuat perancangan sukan untuk sekolahnya.

Kesungguhan pihak Kementerian Belia dan Sukan untuk memulakan pembangunan sukan pada peringkat sekolah merupakan satu cabaran kepada pihak Jabatan Pendidikan Jasmani dan Sukan, Kementerian Pelajaran Malaysia, Majlis Sukan Sekolah-sekolah Malaysia dan Negeri serta Unit Sukan di Jabatan Pelajaran Negeri untuk merancang program pembangunan sukan dengan lebih teratur. Dalam proses melaksanakan program sukan yang berkesan pada peringkat sekolah, pihak Kementerian Pelajaran perlu mengambil kira tentang sumber manusia yang menjalankan program pembangunan tersebut. Ini termasuklah memastikan terdapat personel yang mencukupi, berkaliber, dan bertauliah untuk menjalankan segala program yang dirancang.

## 9.0 PENUTUP

Adalah menjadi harapan kita bahawa fokus yang lebih serius diberi terhadap pembangunan sukan bagi semua jenis sukan dan permainan pada peringkat akar umbi, iaitu bermula dari sekolah rendah. Proses pembangunan sukan memerlukan masa yang panjang yang melibatkan komitmen, dedikasi serta pengorbanan daripada semua pihak yang terlibat, iaitu perancangan pada peringkat kementerian, pentadbir pada peringkat sekolah, jurulatih sebagai pelaksana program latihan, waris sebagai penyokong anak-anak mereka, dan atlet itu sendiri perlu berusaha bersungguh-sungguh agar matlamat dapat dicapai.

## RUJUKAN

- Bankowski, B. J. 2002. *A Study of the Relationship between Transformational Leadership and Teacher Motivation in New York City*. New York: St John's University.
- Buku Peraturan Olahraga 2003-2004*. Kesatuan Olahraga Amatur Malaysia.
- Cardon, G. M. dan I. M. M. De Bourdeaudhuji. 2002. Physical Education and Physical Activity in Elementary Schools in Elementary Schools in Flanders. *European Journal of Physical Education*. 7(1): 5-18.
- Chelladurai, P. 1990. Leadership in Sports: A Review. *International Journal of Sport Psychology*. 21: 328-354.
- Chelladurai, P. & S. D. Saleh. 1978. Preferred Leadership in Sport. *Canadian Journal of Applied Sport Science*. 3.
- Danielson, R. R., P. F. Zelhart dan C. J. Drake. 1975. Multidimensional Scaling and Factor Analysis of Coaching Behaviour as Perceived by High School Hockey Players. *Research Quarterly*. 46(3).
- Davis, J. A. 1971. *Elementary Survey Analysis*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc.
- Janet, B. H. 2007. *A Study to Determine the Relationship between Principal's Leadership Style and Teacher Motivation*. Unpublished Master Thesis. Capella University.
- Keow Ngang, T. 2003. *Pengurusan Kolaboratif di Sekolah Menengah Wilayah Persekutuan*. Tesis PhD yang Tidak Diterbitkan. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Lenk, H. 1977. *Team Dynamics*. Champaign, II: Stripes
- Norhannan, R dan Jamaliah, A.H. 2006. Gaya Kepemimpinan Pengetua Wanita dan Hubungannya dengan Tahap Motivasi Guru Sekolah Menengah di Kajang, Selangor. *Jurnal Pendidikan*. 31: 25-33.

- Rosenkranz, S. K. 2001. *The Relationship between Leadership Styles, Satisfaction, and Attendance at Physical Activity Groups for Older Adults*. Unpublished Master's Thesis. Manhattan: Kansas State University.
- Sunday Star*. 19 Disember 2004. "Azalina – Woman On A Mission."
- Sunday Star*. 27 Februari 2005. "Grassroots May Be The Answer To A New Era."
- The Star*. 18 Februari 2005. "Focus On Physical Education."
- The Star*. 21 Februari 2005. "New Rule For Varsity Entry."
- Tye Hong, C. 2005. *Hubungan Gaya Kepemimpinan Penolong Kanan Kokurikulum dengan Pencapaian Pasukan Olahraga Sekolah*. Kertas Projek Master yang Tidak Diterbitkan. Minden: Universiti Sains Malaysia.
- Zakaria, A. G. 2002. *Hubungan Gaya Kepimpinan Pengetua terhadap Kepuasan Kerja Guru*. Kertas Projek Master yang Tidak Diterbitkan. Minden: Universiti Sains Malaysia.