

STRATEGI KEPEMIMPINAN POLITIK PEMIMPIN SEKOLAH

LOKMAN MOHD TAHIR¹ M. AL-MUZAMMIL YASSIN² &
MOHD ANUAR ABDUL RAHMAN³

Abstrak. Pemimpin sekolah adalah individu yang berperanan penting dalam menentukan keberkesanan dan perkembangan sesebuah sekolah. Dalam memenuhi tuntutan masyarakat, pemimpin sekolah perlu mempelbagaikan gaya kepemimpinannya. Kajian ini meneliti strategi kepemimpinan politik dalam kalangan pemimpin sekolah, iaitu mengenal pasti tindakan atau strategi dalam kepemimpinan politik yang paling kerap dilaksanakan oleh pemimpin sekolah di samping mengkaji bagaimana kepemimpinan politik dilaksanakan oleh pemimpin sekolah. Di samping itu, kajian ini juga dirangka untuk menganalisis sama ada soal selidik kepemimpinan politik mempunyai ketekalan dalaman yang konsisten dan baik. Untuk itu, analisis faktor pengesahan melalui kaedah pembinaan model persamaan struktural telah digunakan bagi menganalisis ketekalan dalam soal selidik. Bagi menilai strategi kepemimpinan politik pemimpin sekolah, seramai 300 orang guru dan enam orang pemimpin sekolah rendah telah dijadikan responden kepada kajian ini. Hasil penyelidikan mendapati bahawa soal selidik kepemimpinan politik mempunyai ketekalan dalaman yang baik serta konsisten dan pemimpin sekolah kerap menggunakan kepemimpinan politik bagi meraih sokongan dari dalam sekolah, iaitu mendapatkan pengaruh dan sokongan daripada guru.

Kata kunci: Pentadbir sekolah; kepemimpinan politik; *structural equation modeling*; analisis faktor pengesahan (CFA); indeks kebolehppercayaan Kappa

Abstract. School leaders are considered as the most important individuals in determining schools' effectiveness and development. In fulfilling the needs of the society, school leaders should utilize various style or leadership strategies. This research mainly focuses on main political leadership strategies used by the school leaders. In addition, this research also tries to determine the internal consistency and structural validity of political leadership questionnaire using confirmatory factor analysis (CFA) with structural equation modeling approach. A total of 300 primary school teachers and six school administrators were chosen to be the research respondents. Findings revealed that political leadership items have consistency and structural validity and school leaders used political leadership mainly in gaining internal support from teachers and schools' staff.

Keywords: School administrators; political leadership; structural equation modeling; confirmatory factor analysis (CFA); Kappa reliability index

1.0 PENGENALAN

Kepemimpinan merupakan elemen yang amat mustahak untuk menjadikan sebuah sekolah menjadi berkesan malah kepemimpinan juga berperanan penting kepada pembangunan sesebuah negara, masyarakat malah organisasi (Kouzes & Posner,

^{1,2&3}Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia, 81310, UTM Skudai, Johor

2003). Dalam erti kata lain, sebuah entiti tidak akan berjaya jika tidak mempunyai pemimpin yang mampu membawa entiti ke arah kecemerlangan. Dalam konteks pendidikan pula, banyak kajian dan literatur menegaskan bahawa kejayaan sebuah sekolah terletak di bahu pemimpin pendidikan yang mempunyai amalan kepemimpinan yang berkesan (Amoroso, 2003; Lim Lee Hean, 2005; Speck, 1999). Oleh itu, kajian kepemimpinan dalam bidang pendidikan di luar negara dan di Malaysia sentiasa menegaskan bahawa strategi kepemimpinan yang diperlihatkan oleh pemimpin pendidikan secara signifikannya adalah tunjang utama terhadap keberkesanan sesebuah sekolah.

2.0 KERANGKA KEPEMIMPINAN POLITIK

Bolman dan Deal (2006) melalui model integrasi kepemimpinan telah mendefinisikan kepemimpinan politik sebagai kepemimpinan yang berperanan merealisasikan elemen kuasa dan autoriti ketika memimpin. Di samping itu, pemimpin juga menggunakan strategi dalam kepemimpinan politik untuk mengurus organisasi seperti membina rangkaian, meraih sokongan, melakukan tawar-menawar serta perundingan dalam mencapai matlamat. Bolman dan Deal (2003) turut percaya bahawa pemimpin akan menggunakan kepemimpinan politik dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah organisasi. Mengikut Bolman dan Deal lagi, kepemimpinan politik menuntut pemimpin supaya menganggap organisasi sebagai arena untuk menguasai sumber yang terhad serta elemen kuasa dilihat sebagai sumber utama kepada pemimpin untuk meluaskan pengaruh dalam kalangan pengikutnya. Di samping itu, pemimpin organisasi juga kerap menggunakan kemahiran politik untuk menyelesaikan masalah organisasi melalui sokongan, melakukan perundingan, membina hubungan, mewujudkan penyatuan dengan staf dan menjana hubungan dengan individu berpengaruh dan institusi sekitar.

Berdasarkan beberapa strategi dalam kepemimpinan politik, Daft (1999) menggariskan strategi dalam kepemimpinan politik yang perlu dikuasai oleh pemimpin sekolah, iaitu (a) menguasai sumber organisasi; (b) mewujudkan konflik yang mengarah kepada perkembangan organisasi; (c) membina matlamat dan keputusan adalah hasil dari pada perbincangan dan perundingan. Daft (1999) seterusnya berpendapat bahawa sebagai pemimpin di sekolah, mereka perlu memperolehi sokongan daripada staf dalam mengesahkan kekuasaannya kerana kejayaan pemimpin sekolah meraih sokongan daripada pengikut atau guru dianggap petanda kepada kejayaan pemimpin dalam meluaskan pengaruh mereka. Jadi, dapatlah dikatakan bahawa kepemimpinan politik begitu menitikberatkan pencapaian matlamat melalui amalan kuasa dan sokongan daripada staf kerana tanpa amalan kuasa dan autoriti serta sokongan, matlamat sekolah akan sukar untuk direalisasikan.

Dalam mentakrifkan kuasa, Burns (1978) mendefinisikan kuasa sebagai unsur utama kepemimpinan dalam memotivasikan pekerja. Melalui amalan kuasa dalam organisasi, sokongan akan mudah diperolehi daripada pengikut malah kuasa sering

digunakan dalam mencapai keputusan dan matlamat yang diinginkan, iaitu dengan melaksanakan tindakan seperti menggunakan jawatan dan pangkat sebagai unsur paksaan kepada pengikut untuk mendapatkan hasil (Daft, 1999). Kuasa juga ditakrifkan sebagai unsur paksaan dan tekanan untuk melaksanakan tugas manakala autoriti tergolong dalam kerangka komphensif dimensi kuasa secara keseluruhan. Dalam konteks ini, elemen kuasa didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin dalam memastikan pengikut melaksanakan tugas. Kuasa juga dilihat berkapasiti mempengaruhi tindak tanduk pengikut organisasi. Umumnya, amalan kuasa oleh pemimpin organisasi atau pemimpin sekolah dianggap dapat mengubah sikap dan nilai pekerja berdasarkan andaian bahawa semakin kerap kuasa digunakan, semakin besar perubahan yang berlaku. Konsep autoriti pula bermaksud kuasa formal yang dipunyai oleh seseorang individu kerana memegang autoriti atau jawatan dalam organisasi. Oleh itu, segala arahnya perlu dipatuhi (Burns, 1978). Ringkasnya, pemimpin perlu menggunakan kuasa untuk mempengaruhi dan memaksa guru melaksanakan tugas yang diberikan berdasarkan andaian bahawa kuasa dapat mengubah sikap dan nilai guru.

Dalam menuju kecemerlangan organisasi, pemimpin juga perlu bijak menyelesaikan konflik. Secara definisi, konflik di sekolah mahupun dalam sesebuah organisasi berpunca dari pada kekaburan tugas atau percanggahan antara nilai, sikap dan keperluan staf dengan matlamat dan hasrat pemimpin (Webb & Norton, 2003). Mengikut Kotter (1985), konflik di sekolah akan wujud kerana perbezaan antara unit-unit atau individu akibat pengagihan sumber yang terhad serta perbezaan dari segi nilai dan kepercayaan. Kotter (1985) seterusnya berpendapat bahawa terdapat beberapa faktor dalam sekolah atau organisasi yang menyumbang kepada konflik antaranya saiz sekolah yang kini komposisinya semakin kompleks dan besar, teknologi yang pelbagai, persaingan antara unit dan guru, peraturan, kesatuan sekerja, serta kategori pekerja yang bercirikan *heterogenous*. Di samping itu, Pfeffer (1996) menegaskan bahawa selaku pemimpin di sekolah, mereka turut perlu mempertingkatkan pengaruh dan kekuasaan terhadap guru dan staf dengan menggunakan strategi seperti meraih sokongan padu daripada guru dan pihak luaran seperti Jabatan Pelajaran Negeri mahupun Pejabat Pelajaran Daerah bagi membuktikan kesahan kekuasaan mereka sebagai pemimpin yang diterima oleh guru, ibu bapa dan staf sokongan.

Dalam berbicara tentang kehadiran elemen konflik di sekolah, Heffron (1989) menyifatkan konflik adalah asas kepada perubahan sosial dalam organisasi yang menjurus ke arah kreativiti dan inovasi. Ini adalah kerana konflik berupaya menggalakkan penggunaan pelbagai idea, inovasi dan pendekatan dalam penyelesaian masalah supaya hasil atau khidmat guru yang terbaik dapat dihasilkan. Tanpa konflik, organisasi atau sekolah akan bersifat statik, mempunyai masalah dan berprasangka bahawa organisasi tidak perlu untuk berubah kerana tidak ada persaingan, keperluan dan tuntutan untuk berubah. Namun, selaku pemimpin, mereka perlu menangani dan menguruskan konflik di sekolah dengan bijak oleh pemimpin sekolah (Heffron, 1989). Secara jelas, konflik sebenarnya membawa banyak

kelebihan jika bijak diuruskan dengan cekap oleh pemimpin namun masalah yang kerap melanda amalan kepemimpinan politik dalam organisasi adalah kuasa dan politik sering tidak digunakan pada situasi yang betul oleh pemimpin.

Pfeffer (1996) pernah mencadangkan supaya pemimpin sekolah menggunakan kemahiran politik dalam menyelesaikan konflik organisasi, iaitu tujuan perkembangan sekolah. Walaupun konflik mempunyai implikasi negatif terhadap perkembangan sesebuah sekolah, namun konflik mempunyai kelebihan tersendiri, iaitu berupaya menyumbang kepada penghasilan budaya persaingan antara satu kumpulan dengan kumpulan yang lain. Budaya persaingan juga didapati menyumbang kepada peningkatan produktiviti kerana adanya unsur 'irihati' dan berusaha untuk menjadi kumpulan yang terbaik.

Berdasarkan andaian dalam kepemimpinan politik, Bolman dan Deal (2003) menyarankan agar pemimpin sekolah bertindak secara proaktif dalam membina rangkaian dan hubungan dengan institusi dan individu yang berpengaruh di luar organisasi. Matlamat utama pembinaan rangkaian dalam kalangan pemimpin sekolah adalah untuk mengesahkan pengaruh pemimpin terhadap pengikut. Melalui hubungan yang rapat dengan individu yang berpengaruh, Bolman dan Deal (1997) memberi pendapat bahawa pemimpin akan dilihat sebagai pemimpin yang sukar digugat kekuasaannya terutamanya oleh pengikut (Comer, 2003; Leithwood *et al.* 2006) malah memudahkan beliau menangani masalah disiplin guru serta mendapatkan sumber kewangan untuk setiap program sekolah yang telah dirancang.

Kesimpulannya, strategi kepemimpinan politik dianggap sebagai strategi kepemimpinan yang berupaya menyumbang kepada kecekapan kepemimpinan dan proses mempengaruhi guru jika pemimpin sekolah dapat menguasai kemahiran politik seperti melakukan perundingan dan membina kompromi, pakatan dan penyatuan dengan pengikut.

3.0 KAEDAH DAN PERSOALAN KAJIAN

Secara khusus, kajian ini dilaksanakan melalui dua kaedah utama, iaitu kuantitatif dan kualitatif, iaitu kaedah temu bual. Creswell (2001) serta Miller dan Salkind (2002) berpendapat bahawa kaedah kualitatif adalah kaedah terbaik untuk meneliti amalan kepemimpinan berdasarkan konteks di mana mereka berkhidmat kerana kaedah kualitatif berupaya memberi gambaran yang lebih tepat tentang pengalaman, pola interaksi pemimpin sekolah yang dikaji serta sistem sosial sekolah dalam konteks tidak formal yang kurang mampu diteliti oleh kajian kuantitatif (Merriam, 2001). Justeru itu, penyelidik merasakan perlu melaksanakan kaedah kualitatif untuk menjawab beberapa persoalan kajian tentang strategi kepemimpinan politik dalam konteks kajian kepengetuaan di Malaysia. Manakala, bagi menjawab implikasi strategi kepemimpinan politik yang paling kerap digunakan oleh pemimpin sekolah, instrumen soal selidik diedarkan kepada 300 orang guru daripada 56 buah sekolah. Dalam menganalisis kepemimpinan politik, soalan kajian yang telah dibina oleh penyelidik iaitu:

- (1) Adakah item dalam kepemimpinan politik mempunyai ketekalan dalaman yang baik melalui analisis faktor pengesahan?
- (2) Apakah tindakan atau strategi dalam kepemimpinan politik yang paling kerap dilaksanakan oleh pemimpin sekolah?
- (3) Bagaimanakah pemimpin menggunakan strategi kepemimpinan politik untuk tujuan perkembangan sekolah?

3.1 Persampelan

Kajian ini secara populasinya melibatkan 300 orang guru yang dipilih secara rawak berstrata, iaitu sekolah kebangsaan, sekolah kurang murid dan sekolah jenis kebangsaan. Bagi melaksanakan kajian berbentuk kualitatif, enam orang pemimpin sekolah telah dipilih sebagai sampel kajian melalui kaedah persampelan bertujuan. Jumlah enam orang pemimpin sekolah dianggap telah memenuhi syarat jumlah minimum subjek kajian berbentuk kualitatif seperti yang disaran oleh Gredler (1996) dipetik daripada Morse *et al.* (2003), iaitu antara 6 hingga 12 orang subjek. Atas keperluan mematuhi etika kajian pula, identiti pemimpin dan sekolah turut dirahsiakan dan diberikan kod '1' hingga '6' yang bertujuan menyembunyikan maklumat subjek kajian seperti yang disaran oleh Patton (2003).

3.2 Kebolehpercayaan Data Temu Bual

Bagi kaedah temu bual, protokol temu bual yang mengandungi soalan terbuka telah dibina untuk mendapatkan maklumat tentang amalan kepemimpinan politik di sekolah. Pembentukan protokol temu bual diasaskan kepada model kepemimpinan politik Bolman dan Deal (2003) dengan berlandaskan tujuan sebagai panduan untuk mendapatkan maklumat yang mendalam, terperinci dan tepat tentang strategi kepemimpinan politik (Merriam, 2001; Taylor & Bogdan, 1998).

Dalam kajian ini, kesahan temu bual diperolehi melalui proses penilaian tiga orang penyelidik yang pernah melaksanakan kajian berbentuk kualitatif manakala kebolehpercayaan data temu bual pula ditentukan melalui semakan semula transkrip oleh subjek kajian serta pengesahan tiga orang pakar dalam menilai ketepatan pemberian tema data. Manakala, analisis indeks Kappa pula telah digunakan dalam menentukan nilai kebolehpercayaan data temu bual. Mengikut pendapat Howitt dan Cramer (2003), nilai kebolehpercayaan yang melebihi 0.70 dianggap mempunyai nilai kebolehpercayaan yang tinggi, iaitu merujuk kepada skala Rust dan Cooil (1994) seperti dalam Jadual 1.

Dalam kajian ini, persetujuan tiga penilai terhadap tema telah mencatatkan nilai kepercayaan 0.893, iaitu nilai yang tergolong dalam tahap skala kebolehpercayaan yang sangat baik.

Jadual 1 Skala nilai kebolehppercayaan Kappa

Kappa (K)	Interpretasi
$K < 0.00$	Sangat lemah
$0.00 < k < 0.20$	Lemah
$0.21 < k < 0.40$	Sederhana lemah
$0.41 < k < 0.60$	Sederhana
$0.61 < k < 0.80$	Baik
$0.81 < k$	Sangat baik

3.3 Analisis Faktor Penerokaan

Bagi menguji kesahan dan ketekalan soal selidik, penyelidik telah melaksanakan dua ujian utama, iaitu faktor analisis penerokaan atau *exploratory factor analysis* (EFA) dan faktor analisis pengesahan atau *confirmatory factor analysis* (CFA). Dalam kajian ini, dua ujian analisis faktor yang dilakukan untuk menentukan sama ada item dalam soal selidik mewakili konstruk strategi kepemimpinan politik. Sebelum analisis faktor dilaksanakan, dua ujian penting perlu dilakukan terlebih dahulu, iaitu ujian *Keiser-Meyer-Olkin* dan ujian *Bartlet of sphericity*. Hasil ujian *Keiser-Meyer-Olkin* menunjukkan nilai 0.919, iaitu melebihi nilai 0.5 manakala ujian *Bartlet of sphericity* pula mendapati nilai 0.00, iaitu nilai yang signifikan serta kurang daripada nilai 0.05. Ujian analisis faktor penerokaan dilaksanakan dengan menggunakan tata cara *conventional*, iaitu analisis *principal component* melalui pusingan *varimax*. Hasil penganalisan item berdasarkan faktor analisis penerokaan ditunjukkan melalui Jadual 2.

4.0 DAPATAN KAJIAN

Secara keseluruhannya, penyelidikan ini telah bermatlamat menganalisis dengan terperinci strategi kepemimpinan politik pemimpin pendidikan melalui dua pendekatan penyelidikan, iaitu kualitatif dan kuantitatif. Bagi menjawab soalan pertama,

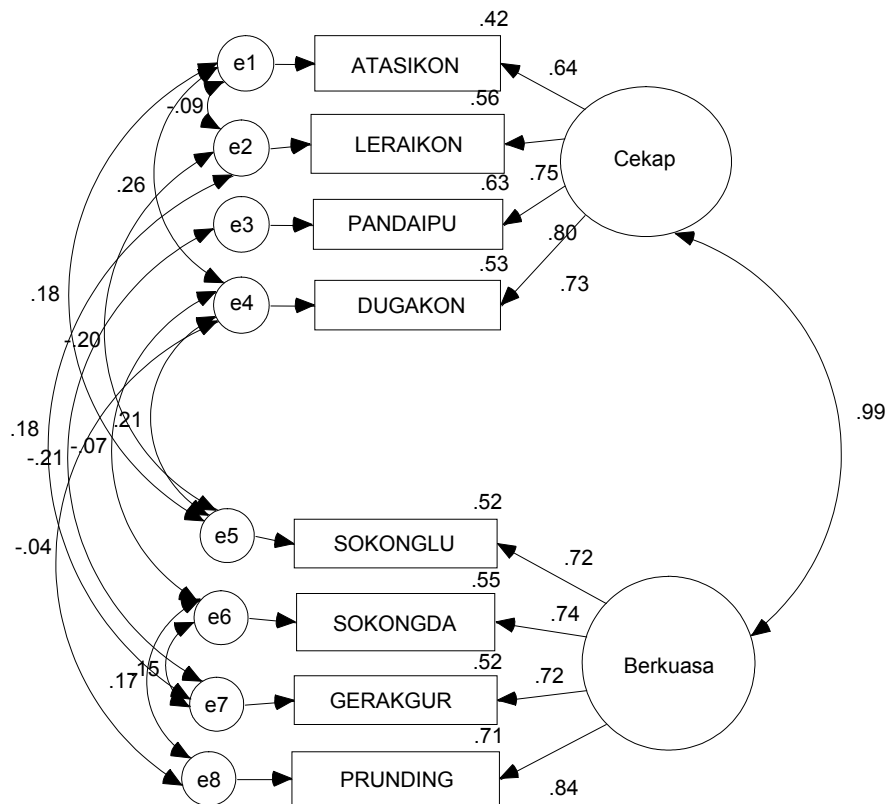
Jadual 2 Hasil ujian faktor analisis penerokaan (EFA)

Konstruk	Nilai Alfa	Nilai Loading
Mengatasi konflik	0.906	0.534
Menduga konflik	0.899	0.630
Sokongan luaran	0.901	0.601
Pandai memujuk	0.899	0.642
Perunding yang mahir	0.893	0.736
Sokongan dalaman	0.900	0.643
Menggerakkan guru dan sumber	0.902	0.594
Melerai konflik	0.901	0.607

$\infty = 0.911, n=300$

iaitu adakah item dalam kepemimpinan politik mempunyai ketekalan dalaman yang baik. Untuk itu, ujian analisis faktor pengesahan atau *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) melalui teknik pembentukan model persamaan struktural atau *Structural Equation Modeling* (SEM) telah diuji kepada data kajian. Melalui kaedah SEM, model struktur kepemimpinan politik telah ditentukan oleh lapan konstruk yang menggambarkan keseluruhan keserasian model seperti ditunjukkan dalam Rajah 1.

Rajah 1 menjelaskan bahawa item dalam strategi kepemimpinan politik diasaskan oleh dua dimensi utama, iaitu dimensi berkuasa dan dimensi cekap. Dimensi berkuasa (KUASA), berperanan sebagai pemboleh ubah pendam atau *latent* yang diukur melalui empat konstruk yang lain, iaitu sokongan luaran (SOKONGLU), menggerakkan guru dan sumber (GERAKGUR), sokongan dalaman (SOKONGDA) dan perunding yang mahir (PRUNDING). Manakala, dimensi cekap (CEKAP) pula didokongi oleh empat konstruk, iaitu meleraikan konflik (LERAIKON), mengatasi konflik (ATASIKON), menduga konflik (DUGAKON) dan pandai memujuk (PANDAIPU). Bagi memastikan bahawa model yang dibina dapat mewakili data kajian, beberapa pandangan penyelidik SEM seperti Byrne (2001), Arbuckle (1999) dan Kline (2005)



Rajah 1 Model akhir selepas proses modifikasi

telah diambilkira. Sebagai contoh, jika nilai khi kuasa dua (X^2) adalah pada kadar yang menghampiri kosong, maka ini membuktikan bahawa nilai tersebut adalah serasi atau *fit* model kepada data kajian. Di samping itu, jika nilai *Root Mean Square Error of Estimation* (RMSEA) juga menunjukkan nilai yang kurang 0.05, ini turut membuktikan bahawa wujud keserasian atau *fit* model yang dibina dengan data kajian. Kesemua nilai yang dibincangkan tersebut dilaksanakan melalui kaedah pembinaan model dengan bantuan perisian *Analysis of Moment Structure* (AMOS) melalui prosedur *likelihood* maksimum. Antara kelebihan perisian AMOS ialah ia dapat memperbaiki model kajian dengan melakukan modifikasi kepada model kajian agar model yang dibina serasi atau *fit* dengan data kajian melalui saranan butang arahan *Modification Indices*. Rajah 1 merupakan hasil proses modifikasi yang terakhir ke atas model kajian dibuat berdasarkan saranan oleh perisian AMOS.

Berdasarkan Jadual 3, nilai data yang diukur melalui Model 1 yang dibahagi dengan darjah kebebasan (CMIN/df = 8.436) didapati mempunyai nilai yang besar daripada nilai *threshold*, iaitu tidak melebihi nilai 5.00. Di samping itu, nilai signifikan juga menunjukkan nilai signifikan = 0.00 turut membuktikan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara model kajian dengan data. Kedua nilai ini sebenarnya menggambarkan perbezaan atau ketidakserasian antara model dengan data kajian. Maka, penyelidik mengambil keputusan untuk melaksanakan modifikasi kepada model melalui arahan butang *modification indices*. Apabila modifikasi dilakukan ke atas model, nilai X^2 didapati semakin berkurangan, iaitu daripada nilai $X^2 = 160.29$; $p = 0.000$ kepada nilai $X^2 = 10.32$; $p = 0.325$ dalam model modifikasi 2 dan berkurangan menjadi nilai $X^2 = 8.288$; $p = 0.936$ dalam model modifikasi 3. Nilai yang ditunjukkan dalam model 2 dan model 3 juga didapati tidak signifikan, iaitu ia membuktikan tidak terdapat perbezaan antara data dengan model kajian yang telah dibina.

Jadual 3 Perbandingan nilai indikasi keserasian model kajian

Model	X^2	df	X^2/df	p	AGFI	PCFI	RMSEA
Model 1	160.25	19	8.436	0.000	.755	0.523	0.117
Model Modifikasi 2	10.32	9	1.147	0.325	.769	0.250	0.016
Model Modifikasi 3	8.288	8	1.036	0.406	.936	0.222	0.008

Model 3 dalam Rajah 1 adalah proses modifikasi terakhir kepada dua model yang lalu, iaitu model 1 dan model 2 yang turut bermatlamat untuk mengurangkan nilai khi kuasa dua *likelihood* melalui kaedah *modification indices*. Di samping itu, nilai RMSEA juga dilihat semakin mengecil daripada nilai 0.117 dalam model 1 kepada 0.008 dalam model 2 setelah modifikasi dilakukan dalam model kajian. Nilai RMSEA yang semakin mengecil menunjukkan bahawa semakin kurang kesilapan dilakukan oleh penyelidik. Seterusnya, Jadual 4 pula memperlihatkan nilai regresi antara pemboleh ubah pendam atau *latent* dan indikator.

Jadual 4 Nilai *Estimate* pemboleh ubah pendam dan indikator

Parameter	Nilai Regresi Piawai	Nilai <i>Square</i> Korelasi Pelbagai
Cekap : Pandai pujuk	.796	.634
Duga konflik	.721	.515
Lerai konflik	.752	.568
Atasi konflik	.641	.420
Berkuasa : Perunding mahir	.842	.785
Gerak guru dan sumber	.723	.577
Sokongan dalaman	.742	.599
Sokongan luaran	.714	.456

Jadual 4 menunjukkan dua nilai yang menentukan sama ada pemboleh ubah indikator mampu mewakili pemboleh ubah pendam atau *latent*. Hasil kajian menunjukkan bahawa nilai pekali regresi piawai yang tinggi, iaitu nilai $\beta = 0.641$ hingga 0.842 iaitu PANDAIPUJ (.79), DUGAKON (.72), LERAIKON (.75), ATASIKON (.641), PRUNDINGMA (.84), GERAKGU (.72), SOKONGDA (.74) dan SOKONGLU (.71). Nilai regresi yang diperolehi membuktikan bahawa semua pemboleh ubah indikator adalah secara signifikannya mewakili pemboleh ubah pendam atau *latent*. Nilai korelasi antara dua pemboleh ubah pendam atau dua dimensi utama kepemimpinan politik, iaitu dimensi kuasa dan dimensi cekap juga menunjukkan nilai korelasi yang tinggi, iaitu nilai 0.99. Manakala, bagi model modifikasi, keputusan *Square* korelasi pelbagai pula menunjukkan nilai ramalan bagi lapan varians adalah di antara nilai 0.420 (42.0%) hingga 0.785 (78.5 %). Oleh itu, nilai varians yang tidak dapat diterangkan atau ralat varians adalah antara nilai 0.58 hingga 0.21. Ini bermakna ralat varians bagi lapan indikator dalam model ini adalah di antara 21% hingga 58% sahaja. Maka, dapat dirumuskan bahawa item dalam kepemimpinan politik yang dikaji mempunyai ketekalan dalaman yang baik dan sesuai untuk digunakan.

Bagi menjawab soalan kedua, iaitu strategi kepemimpinan politik yang paling kerap digunakan oleh pemimpin sekolah, nilai skor min telah digunakan dan hasil kajian diperlihatkan melalui Jadual 5.

Berdasarkan kepada Jadual 5, nilai skor min menunjukkan bahawa pemimpin sekolah yang dikaji lebih kerap mengamalkan strategi mendapatkan sokongan daripada dalam organisasi, iaitu sokongan daripada guru dan staf sokongan untuk tujuan perkembangan dan kemajuan sekolah berdasarkan nilai skor min yang paling tinggi dinilai oleh guru, iaitu nilai 3.71. Ini bermakna, pemimpin sekolah yang dikaji amat mengutamakan sokongan guru terhadap matlamat dan visi sekolah, iaitu pemimpin amat prihatin kepada sokongan yang diberikan oleh guru dan staf sokongan dalam menjayakan matlamat dan wawasan sekolah. Melalui dapatan kajian ini juga membuktikan bahawa pemimpin sekolah didapati tidak gemar menggunakan kuasa autoriti dalam melaksanakan strategi kepemimpinan politik ketika di sekolah.

Jadual 5 Nilai skor min strategi kepemimpinan politik

Konstruk		Nilai Skor Min
Cekap	: Pandai pujuk	3.44
	Duga konflik	3.45
	Lerai konflik	3.68
	Atasi konflik	3.46
Berkuasa	: Perunding mahir	3.70
	Gerak guru dan sumber	3.66
	Sokongan dalaman	3.71
	Sokongan luaran	3.46

Untuk menjawab soalan kajian terakhir, iaitu bagaimana pemimpin sekolah menggunakan strategi kepemimpinan untuk tujuan perkembangan dan pembangunan sekolah, penyelidik telah menemu bual enam orang pemimpin sekolah dan dapat dirumuskan bahawa kepemimpinan politik adalah gaya kepemimpinan yang tidak begitu digemari untuk dilaksanakan oleh pemimpin sekolah. Namun melalui temu bual, pemimpin sekolah didapati telah melaksanakan strategi kepemimpinan politik, iaitu mahir menyelesaikan konflik, dan memperolehi sokongan sama ada daripada guru, ahli politik dan komuniti luar. Di samping itu, mereka juga cekap berunding, bijak memujuk, memperolehi sokongan, penggunaan kuasa, bina pakatan dan penyatuan dan membina hubungan dengan individu yang berpengaruh.

Bagi menghuraikan dapatan daripada hasil temu bual, penyelidik telah mengklusterkan data temu bual kepada beberapa tema utama dan sampingan untuk memudahkan persembahan. Setiap pemimpin sekolah yang dikaji diberikan kod PT 1 hingga PT 6 dengan tujuan menjaga etika kerahsiaan dalam penyelidikan.

4.1 Membina Hubungan dan Rangkaian

Proses membina hubungan dan rangkaian bermaksud pemimpin sekolah membina rangkaian dan mengadakan hubungan yang erat dengan pemimpin politik/Persatuan Ibu Bapa dan Guru /para pentadbir di Jabatan Pendidikan Negeri. Proses membina hubungan dan rangkaian adalah proses yang paling kerap dilaksanakan oleh enam orang pemimpin yang dikaji namun amalannya didapati berdasarkan keperluan yang berbeza-beza. Hasil analisis temu bual mendapati proses membina hubungan dan rangkaian mempunyai beberapa faedah yang dapat membantu kelancaran pengurusan sekolah, iaitu: memudahkan pemimpin sekolah memohon bantuan kewangan, memperolehi maklum balas tentang prestasi pengajaran guru, memperolehi bantuan kepakaran, dan menangani masalah pelajar yang ponteng sekolah. Hubungan yang erat antara pihak sekolah dengan ahli politik seperti Ahli Dewan Undangan Negeri (ADUN) bertujuan memperolehi sumbangan atau bantuan kewangan untuk menjayakan segala program akademik, pengurusan sekolah, atau majlis rasmi. Kenyataan daripada hasil temu bual dengan pemimpin 1 (PT1) menjelaskan lagi fakta di atas:

...saya merasa bertuah sebab YDP PIBG sekolah ini ahli politik. Jadi senangnya saya nak memohon bantuan kewangan. Tahun lepas dia beri sekolah RM 3000 untuk tujuan program kecemerlangan pelajar. Selain itu, senang pihak sekolah menghubungi individu berpengaruh yang lain untuk tujuan rasmi sekolah...saya rasa seronok bekerja dengan YDP PIBG sebab dia memudahkan urusan rasmi kita. Masa mesyuarat agung tahunan Persatuan Ibu Bapa dan Guru pun ramai ibu bapa datang sebab nak jumpa dengan Yang Berhormat (PT 1).

Selain itu, enam orang pemimpin sekolah yang telah ditemu bual juga tidak menolak hakikat bahawa hubungan dan rangkaian yang baik antara sekolah dengan Persatuan Ibu Bapa dan Guru telah memberi banyak manfaat kepada sekolah. Antara manfaat yang diperolehi ialah pemimpin sekolah dapat menyelesaikan masalah disiplin dan maklum balas dengan kadar segera mengenai prestasi pengajaran guru. PT 2 berpendapat bahawa hubungan beliau dengan Yang Dipertua Persatuan Ibu Bapa dan Guru sekolah dapat menyelesaikan banyak masalah berkaitan dengan pengurusan disiplin sekolah. Bagi PT 5 pula, beliau menegaskan:

...sekolah tidak boleh memencilkan diri daripada masyarakat kerana daripada masyarakatlah datangnya pelajar. Oleh itu, sekolah harus mewujudkan hubungan yang baik dengan masyarakat kerana komuniti luar mampu memberi sumbangan kewangan mahupun tenaga untuk kemajuan dan peningkatan prestasi sekolah...saya rasakan memang perlu untuk sekolah mengadakan hubungan dengan pihak komuniti agar sekolah akan memperolehi manfaatnya dan tidak jadi 'vakum' (PT 5).

Selain itu, PT 2 juga berpendapat hubungan erat dengan Persatuan Ibu Bapa dan Guru dapat memberi maklum balas mengenai prestasi pengajaran guru di bilik darjah. PT 2 seterusnya menjelaskan:

...setiap komen dan pandangan ibu bapa harus diberi perhatian oleh pihak sekolah kerana ibu bapa adalah pelanggan sekolah. Oleh itu, pemimpin juga tidak harus mengenyepikan pandangan dan pendapat Persatuan Ibu Bapa dan Guru kerana berdasarkan komen dan pandangan ibu bapa, kualiti perkhidmatan guru dapat diperbaiki dan dipertingkatkan... (PT 2).

4.2 Pujukan

Menggunakan elemen pujukan bermaksud pemimpin menggunakan pujukan untuk memenangi hati guru dan meraih sokongan guru agar dapat melancarkan pengurusan di sekolah. Pujukan digunakan oleh pemimpin sekolah untuk memastikan bahawa segala tugas yang diberikan telah diselesaikan oleh guru. Kajian mendapati bahawa

kaedah pujukan adalah strategi kepemimpinan politik yang paling tidak diminati oleh pemimpin untuk memujuk guru. Hasil temu bual menunjukkan bahawa PT 3 amat gemar menggunakan pujukan dalam memenangi hati guru di sekolah. Beliau gemar menggunakan pendekatan kaunseling untuk menawan hati guru. Di samping itu, PT 5 juga menjelaskan kepada penyelidik bahawa beliau juga menggunakan proses pujukan untuk memastikan guru-gurunya melaksanakan tugas yang diberikan oleh beliau. PT 5 menceritakan:

...saya minta cikgu menyelesaikan sesuatu tugas dengan pujukan dan bukan paksaan. Saya beritahu semua guru di sekolah ini, cikgulah individu yang terbaik kerana cikgu lebih memahami segala pokok permasalahan daripada awal. Cikgu juga lebih memahami sikap dan perkembangan pelajar daripada saya (PT 5).

4.3 Meraih Sokongan daripada Guru

Proses meraih sokongan daripada guru bermaksud pemimpin sekolah telah menggunakan elemen kemanusiaan seperti fleksibiliti ketika berlaku situasi kecemasan dan untuk menjaga kebajikan dengan tujuan meraih sokongan daripada guru. Hasil kajian mendapati bahawa proses meraih sokongan daripada guru hanya dilaksanakan oleh PT 4 berdasarkan temu bual dengan beliau. PT 4 meraih sokongan guru dengan menjaga kebajikan guru. PT 4 menjelaskan:

...sokongan guru dapat membangkitkan komitmen. Oleh itu, saya kena jaga kebajikan guru. Saya beri mereka kebenaran untuk keluar menguruskan keluarga yang sakit, anak menduduki peperiksaan malah urusan ke bank. Tapi, guru dan staf sokongan harus bekerja lebih masa setelah urusan peribadi selesai (PT 4).

4.4 Kemahiran Mengurus Konflik

Kemahiran menyelesaikan konflik bermaksud pemimpin sekolah telah melaksanakan pelbagai kaedah untuk menyelesaikan konflik, iaitu antara guru dengan pemimpin sekolah dan antara guru lama dengan guru baru. Dalam konteks ini, kemahiran menyelesaikan konflik dilaksanakan sistem *mentor*. Manakala, konflik antara pemimpin dengan guru dapat diatasi dengan mewujudkan hubungan interpersonal yang baik, iaitu pertemuan semuka secara informal. Tujuan utama kemahiran menyelesaikan konflik ialah dengan menerapkan unsur keseragaman dan kesepaduan dalam mencapai matlamat sekolah. PT 1 berpendapat bahawa setiap pemimpin pendidikan perlu mempunyai kemahiran menyelesaikan konflik untuk mendapatkan sokongan padu daripada guru. Beliau menegaskan bahawa konflik jika tidak diuruskan dengan bijak akan menjadi 'barah' dan memecah-belahkan guru kepada berpuak-puak. Menurut

PT 1, beliau mempunyai cara tersendiri untuk mendekati diri beliau dengan guru. PT 1 menceritakan:

...kaedah penyelesaian konflik saya ialah dengan merapatkan hubungan antara guru lama dan antara saya dengan guru baru. Caranya, saya makan bersama guru baru dan bertanyakan masalah guru baru. Melalui cara ini, guru baru akan kurang merasa segan untuk berkongsi masalah dengan saya (PT 1).

4.5 Perundingan

Gambaran pelaksanaan proses perundingan merujuk kepada bagaimana pemimpin berkompromi dengan guru dalam usaha menghasilkan pengurusan sekolah yang cemerlang. Hasil pemerhatian mendapati bahawa proses perundingan kerap dilaksanakan ketika berunding dengan guru. PT 6 adalah pemimpin yang sering menggunakan kaedah perundingan dalam memastikan setiap guru menghasilkan keputusan cemerlang dalam pertandingan sukan yang disertai. Bagi PT 6, pelaksanaan proses perundingan dapat melahirkan guru yang komited serta memastikan pasukan sekolahnya berjaya dalam pertandingan sukan. PT 6 menjelaskan:

...I always mentioned this to my coaches, if you produce a bit, I give you a bit. Kita tak mahu menjadi masyarakat yang subsidi asyik nak meminta tapi hasil tak seberapa (PT 6).

5.0 PERBINCANGAN

Perkembangan sistem pendidikan kebangsaan yang pesat telah menjadikan kepemimpinan sekolah kini semakin rumit dan kompleks. Dalam merealisasikan harapan ini, pemimpin sekolah dituntut untuk mengamalkan gaya kepemimpinan yang pelbagai ketika mereka memimpin sekolah. Penyelidikan ini telah dilakukan dengan objektif untuk menganalisis strategi kepemimpinan politik pemimpin sekolah dengan menemu bual enam orang pemimpin sekolah serta penilaian 300 orang guru yang berkhidmat di enam buah sekolah yang menjadi lokasi kajian, iaitu sekolah kebangsaan, sekolah kurang murid dan sekolah jenis kebangsaan.

Penganalisan secara kuantitatif melalui kaedah analisis faktor pengesahan telah mendapati bahawa item-item dalam soal selidik kepemimpinan politik didapati mempunyai nilai yang tekal dan konsisten malah mempunyai kesahan yang tinggi sama ada daripada ujian regresi, korelasi mahupun melalui kaedah penganalisan faktor pengesahan. Berdasarkan kajian kualitatif pula, iaitu temu bual dengan enam orang pemimpin sekolah, penyelidik mampu merumuskan bahawa strategi kepemimpinan politik dilihat telah diamalkan dengan proaktif dalam membina rangkaian atau hubungan antara pihak sekolah dengan organisasi, masyarakat setempat seperti ibu bapa dan ahli politik. Ini bererti, pemimpin sekolah agak jarang atau tidak

kerap menggunakan kuasa dan autoriti ketika memimpin sekolah. Hal ini mungkin terjadi disebabkan pemimpin sekolah tidak mahu melaksanakan kepemimpinan politik kerana secara realitinya pemimpin sekolah adalah individu yang sentiasa sibuk dan kesuntukan masa untuk mengurus dan membangunkan sekolah (Maimunah Muda, 2005; Bolman dan Deal, 2006; Deal 2005). Di samping itu, amalan sistem pendidikan yang bercirikan berpusat telah mewartakan pelantikan pemimpin sekolah walaupun kurang sokongan daripada guru terhadap pelantikan beliau di sekolah.

Dalam konteks pelaksanaan strategi kepemimpinan politik dalam kalangan pemimpin sekolah, penyelidik mampu menyimpulkan bahawa kepemimpinan politik turut menyumbang kepada perkembangan sesebuah sekolah. Ini adalah kerana melalui strategi dalam kepemimpinan politik, pemimpin sekolah telah berjaya membina rangkaian yang berkesan daripada pihak ibu bapa dan *stakeholders* sekolah. Manakala, sokongan daripada dalaman pula merujuk kepada keberkesanan strategi seperti pujukan, kemahiran untuk berunding, mengurus konflik dalam kalangan warga sekolah. Melalui kajian ini juga, pemimpin sekolah didapati proaktif dalam membina hubungan dan rangkaian dengan masyarakat setempat termasuk ahli politik. Ini diakui sendiri oleh pemimpin sekolah bahawa mereka terpaksa menjalin hubungan yang baik dengan masyarakat setempat dalam bagi memudahkan pengurusan sekolah seperti pengawasan disiplin pelajar di luar sekolah, bantuan dari segi prasarana mahupun dalam usaha menjana kewangan dana sekolah. Tindakan pemimpin sekolah ini memberi penjelasan bahawa pelaksanaan kepemimpinan politik dalam kalangan pemimpin sekolah turut berperanan penting dalam menyumbang kepada keberkesanan sekolah.

Sebagai penutup penyelidik menyarankan agar pemimpin sekolah dapat memperluas amalan, tindakan dan strategi dalam kepemimpinan politik dengan lebih menyeluruh seperti sering memujuk guru, sentiasa berunding dengan guru, menjadi suri teladan dan agen perubahan malah lebih kerap menggunakan asas kuasa terutama dalam mengiktiraf kebolehan guru dalam penghasilan kerja yang cemerlang (Bolman dan Deal, 2006). Malahan, pemimpin turut disaran supaya sentiasa peka kepada keperluan menyelesaikan konflik di sekolah yang kurang disedari akan kehadirannya oleh para pemimpin sekolah. Rasionalnya, konflik dapat dianggap 'barah' kepada sekolah jika tidak ditangani dengan baik malahan konflik juga membawa konotasi perpecahan jika tidak diurus dengan bijak.

6.0 PENUTUP

Kajian secara keseluruhannya telah mengenal pasti strategi kepemimpinan politik pemimpin sekolah walaupun strategi kepemimpinan politik ini didapati amat tidak popular atau kurang digemari oleh pemimpin sekolah melalui kaedah temu bual mahupun hasil daripada penilaian 300 orang guru. Namun, hasil kajian mampu menyerlahkan beberapa dapatan, iaitu strategi kepemimpinan politik yang turut mampu menyumbang kepada keberkesanan dan perkembangan sesebuah sekolah di samping

strategi kepemimpinan politik turut dilihat memberikan pilihan lain kepada pemimpin sekolah dalam mengintegrasikan dan memilih strategi kepemimpinan yang paling sesuai untuk tujuan pembangunan sekolah.

RUJUKAN

- Amoroso, P. 2003. The Impact of Principals' Transformational Leadership Behaviors on Teachers' Commitment and Teacher Job Satisfaction. Disertasi Ed.D. Seton Hall University.
- Arbuckle, J. 1999. *Amos 4.0 User Guide*. Chicago: Smallwater.
- Bolman, L. & T. Deal. 2003. *Reframing Organization: Artistry, Choice and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bolman, L. & T. Deal. 2006. *The Wizard and the Warrior*. San Francisco: Jossey-Bass
- Burns, J. 1978. *Leadership*. New York: Harper and Rows.
- Byrne, B. 2001. *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Application and Programming*. Mahwah, New Jersey. Erlbaum.
- Comer, J. 2003. Transforming the Lives of Children. Dlm Elias, M., Arnold, H. & Hussey, C. (pnyt). *EQ + IQ = Best Leadership Practices for Caring and Successful Schools*. Thousand Oaks: Sage. 33-56.
- Cresswell, J. 2001. *Research Design, Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks: Sage.
- Daft, R. 1999. *Leadership: Theory and Practice*. Orlando, Florida: Harcourt Brace.
- Deal, T. 2005. Poetical and Political Leadership. Dlm Davies, B. (pnyt). *The Essentials of School Leadership*. London: Paul Chapman Publishing.
- Heffron, F. 1989. *Organization Theory and Public Organizations: The Political Connection*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Howitt, D. & D. Cramer. 2003. *An Introduction to Statistics in Psychology*. Essex: Prentice Hall.
- Kline, R. 2005. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Press.
- Kotter, J. 1985. *Power and Influence: Beyond Formal Authority*. New York: Free Press.
- Kouzes, J. & B. Posner. 2003. *The Leadership Challenges*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kvale, S. 1996. *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage.
- Leithwood, K., D. Jantzi & R. Steinbach. 2006. *Changing Leadership for Changing Times*. Philadelphia: Open University Press.
- Lim Lee Hean. 2005. *Leadership Mentoring in Education: The Singapore Practice* Singapore: Marshall Cavendish.
- Maimunah Muda. 2005. Kepemimpinan Situasi di Kalangan Pengetua Sekolah Menengah di Malaysia. Tesis Ijazah Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Marshall, E. & J. Rossman. 1995. *Designing Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Merriam, S. 2001. *Qualitative Research and Case Studies in Education: Revised and Expanded from Case Study Research in Education*. San Francisco: Jossey Bass.
- Miller, D. & N. Salkind. 2002. *Handbook of Research Design and Social Measurement*. Thousand Oaks: Sage.
- Morse, J., M. Barrett, M. Mayan, K. Olson & J. Spiers. 2003. Verification Strategies for Establishing and Validity in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*. 1(2): 21-30.
- Patton, M. 2003. *Qualitative Evaluation and Research Method*. Newbury Park, CA: Sage.
- Pfeffer, J. 1996. *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rust, R. & B. Cooil. 1994. Reliability Measures for Qualitative Data: Theory and Implications. *Journal of Marketing Research*. 31(1): 1-14.
- Speck, M. 1999. *The principalship: A Building Community*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Taylor, S. & R. Bogdan. 1998. *Introduction to Qualitative Research Methods*. New York: John Wiley & Sons.
- Webb, L. & M. Norton. 2003. *Human Resource Administration: Personnel Issues and Needs in Education*. New Jersey: Prentice-Hall.