

PENGARUH AMALAN KEPIMPINAN STRATEGIK PENGETUA TERHADAP KEMENJADIAN MURID

*Ilminza Zakaria
aznimli@gmail.com*

Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.

*Jeffri bin Mat Yasim @ Mat Yaman (PhD)
myyjeffsbuk@gmail.com*

Jemaah Nazir, Kementerian Pendidikan Malaysia

*Mohamed Yusoff Mohd Nor (PhD)
yusoff1963@ukm.edu.com.my*

Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.

*Bity Salwana Alias (PhD)
bity@ukm.edu.com.my*

Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.

ABSTRAK

Hubungan antara kepimpinan strategik pengetua adalah sangat berkait rapat dengan prestasi sekolah khususnya prestasi murid. Pelbagai kursus kepimpinan telah diberikan kepada pengetua bagi memastikan kelompok ini mampu menterjemahkan usaha mereka dengan terancang sekaligus menghasilkan sekolah berkesan. Dalam konteks pendidikan di Malaysia, kemenjadian murid yang berfokuskan tiga elemen iaitu akademik, kokurikulum dan sahsiah adalah bergantung kepada kepimpinan pengetua yang baik dan berstrategi. Kajian ini dilaksanakan untuk melihat tahap amalan kepimpinan strategik pengetua dan kemenjadian murid serta hubungan diantara keduanya. Kajian ini dijalankan di sekolah menengah di Negeri Sembilan yang melibatkan 374 orang responden untuk menjawab soal selidik berdasarkan teori Kepimpinan Strategik Davies dan Davies dan Standard 5 Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2 (SKPMg2). Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap Amalan Kepimpinan Strategik dalam kalangan pengetua adalah sangat tinggi (min = 4.32 s.p= 0.421), begitu juga tahap Kemenjadian Murid menunjukkan tahap sangat tinggi (min= 4.53 s.p=0.373). Analisis kajian turut menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan dan positif serta perkaitan yang sederhana kuat antara amalan kepimpinan strategik pengetua dengan kemenjadian murid ($r = 0.663$). Hal ini menunjukkan amalan kepimpinan strategik pengetua dapat mempengaruhi prestasi kemenjadian murid di sekolah menengah. Kajian seumpama ini boleh diteruskan pada skala yang lebih besar di semua peringkat sekolah untuk mengenal pasti faktor lain yang lebih memberi kesan kepada kemenjadian murid termasuk tahap profesionalisme guru, iklim sekolah, sumber pembelajaran, kualiti pengajaran guru dan sebagainya.

Kata kunci: Kepimpinan Strategik, Kemenjadian Murid, Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2

INFLUENCE OF PRINCIPAL'S STRATEGIC LEADERSHIP PRACTICE TOWARDS STUDENT'S ACHIEVEMENT

ABSTRACT

The relationship between the principal's strategic leadership is very closely related to the performance of the school especially pupils' performance. Various leadership courses have been provided to the principals to ensure that the group is able to translate their efforts into a well-planned and effective school. In the context of education in Malaysia, achievement is focused on three elements, namely academic, co-curricular and personality is dependent on the leadership of good and well-educated principals. This study was conducted to identify at the level of strategic leadership practices of principals and the nature of pupils as well as the relationship between the two. The survey was conducted at secondary schools in Negeri Sembilan which involved 374 respondents to answer the questionnaire based on Davies and Davies Strategic Leadership theory and Standard 5 Quality Standard Education Malaysia Wave 2 (SKPMg2). The findings show that the level of Strategic Leadership Practice among principals is very high (min = 4.32 s.d= 0.421), so does the level of students' achievement indicate a very high level (min= 4.53 s.d=0.373). The analysis of the study also showed that there was a significant and positive relationship as well as a moderately strong relationship of principals' strategic leadership practices on student achievement ($r = 0.663$). This indicates that the strategic leadership practices of principals can affect the performance of students in secondary school. Such studies can be continued on a larger scale at all school levels to identify other factors that more affect the well-being of students including the level of teacher professionalism, school climate, learning resources, quality of teacher teaching and others.

Keywords: Strategic Leadership, Student's Achievement, Quality Standards of Education Malaysia Wave 2

PENDAHULUAN

Kepimpinan Strategik pengetua sering menjadi perdebatan dalam kalangan para cendekiawan. Pelbagai kajian telah dijalankan di setiap pelusuk dunia dengan pelbagai teori yang mendasari corak kepimpinan strategik ini. Kajian seumpama ini dilaksanakan untuk melihat sejauh mana hubungan antara amalan kepimpinan strategik pengetua dan kemenjadian murid. Kajian-kajian Zuraida (2013), Ahmad Masrizal (2013) dan Fazleen dan Siti (2018) menunjukkan terdapat pelbagai faktor yang mempengaruhi hubungan dan sumbangan kepimpinan strategik pengetua terhadap kemenjadian murid. Kajian yang berkaitan dengan kepimpinan strategik pengetua terhadap kemenjadian murid dilaksanakan secara berterusan (Davies & Davies, 2011). Ianya adalah sebagai usaha untuk memastikan kepimpinan pengetua berada pada landasan yang benar untuk menghasilkan kemenjadian murid yang mantap. Pengetua yang berstrategi pasti tahu bagaimana caranya membina strategi terancang untuk sekolah mereka dan mengamalkan sistem perancangan, pentadbiran serta pengurusan secara sistematik.

Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah melaksanakan pelbagai usaha untuk memastikan setiap pemimpin sekolah berada pada tahap kesediaan yang tinggi dalam urusan pentadbiran sekolah. Segala usaha KPM ini bertujuan untuk mencapai hasrat Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 iaitu untuk mencapai pendidikan tahap tinggi melalui 11 anjakan yang telah digariskan secara terancang. Kualiti pencapaian akademik murid merupakan agenda utama reformasi pendidikan sebagai mana yang terkandung dalam PPPM 2013-2025. Kementerian mengharapkan agar semua pihak bekerjasama terutama komitmen dalam kalangan warga pendidik bagi mencapai sasaran dan aspirasi ke atas sistem pendidikan yang berkualiti di Malaysia (KPM, 2013).

PPPM 2013 – 2025 menerusi anjakan kelima iaitu memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah. Justeru, KPM perlu memastikan setiap sekolah mempunyai seorang pemimpin sama ada pengetua atau guru besar yang berkualiti tinggi dan dibantu oleh pasukan kepimpinan pertengahan (*middle leaders*) serta pemimpin guru tanpa mengira lokasi dan tahap prestasi sekolah. Pasukan kepimpinan sekolah ini bermatlamat untuk memberikan kepimpinan terbaik bagi meningkatkan prestasi sekolah secara menyeluruh. Pakej kerjaya baharu kepada kepimpinan sekolah dengan memperkukuhkan kaedah pemilihan, latihan dan pemberian ganjaran kepada pengetua atau guru besar telah diperkenalkan oleh kementerian bagi mencapai segala hasrat tersebut. Melalui PPPM 2013 – 2025, langkah yang telah diambil oleh KPM adalah (i) pemurnian dan memperjelaskan kriteria pemilihan; (ii) menghasilkan kelompok pemimpin sekolah masa depan yang berpotensi; (iii) penambahbaikan persediaan dan pembangunan profesionalisme berterusan; dan (iv) pendekatan kepimpinan prestasi berdasarkan kompetensi (KPM, 2013)

Bagi membentuk kepimpinan sekolah yang baik maka seseorang pemimpin harus memahami konsep dan aktiviti kepimpinan strategik. Konsep utama kepimpinan strategik melibatkan tiga komponen iaitu i) menformulasi strategik, ii) pelaksanaan strategik dan iii) penilaian strategik. Komponen menformulasi strategik diterjemah melalui misi, visi, objektif dan penjana strategik, hasil daripada pengimbasan luaran dan dalaman sekolah (*environmental scanning*). Bagi komponen pelaksanaan strategik pula, ianya diperlihatkan melalui pelaksanaan program, peruntukan dan prosedur dapat membantu sekolah bertindak secara lebih terancang (David, 2013; Kamaruzaman, 2012). Sehubungan itu, pengetua yang berstrategis seharusnya faham konsep dan peka dengan kekuatan serta kelemahan yang ada dalam merangka strategi jangka pendek dan panjang.

Kajian berhubung kepimpinan strategik berdasarkan sebelas anjakan PPPM 2013-2025 masih berkurangan dan perlu diambil perhatian oleh para penyelidik di Malaysia. Para penyelidik perlu mengkaji dengan lebih mendalam faktor-faktor yang mempengaruhi amalan kepimpinan strategik iaitu sejauh manakah amalan kepimpinan strategik diamalkan menjurus kepada perancangan strategik pembangunan pendidikan abad ke-21 (Kamaruzaman, 2012; Ahmad Masrizal dan Mohd Izham, 2012).

TUJUAN DAN PERSOALAN KAJIAN

KPM pada tahun 2018 melaporkan bahawa jumlah sekolah yang mencapai standard Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) dan Sekolah Kluster Kecemerlangan (SKK) hanya sebanyak 553 buah sekolah sahaja berbanding jumlah keseluruhan sekolah sebanyak 10,152 buah. Ianya hanya mewakili 5.4% sahaja daripada keseluruhan sekolah yang menunjukkan tahap prestasi cemerlang kemenjadian murid. Ini telah menimbulkan persoalan, apakah punca yang

menyebabkan keadaan itu berlaku? Adakah faktor kepimpinan pengetua yang lemah atau faktor murid yang lemah dalam pembelajaran?

Isu-isu kepimpinan strategik pengetua dalam pendidikan Malaysia yang sering dibincangkan bertitik tolak daripada faktor kekurangan kepakaran, kegagalan mencapai visi dan misi, pembinaan strategi yang tidak strategik serta analisis kekuatan dan kelemahan yang tidak serius. Keadaan ini telah menyebabkan kegagalan sekolah dalam mencapai matlamat yang dihasratkan dan menyebabkan *return of investment* (ROI) yang telah dibelanjakan oleh KPM melalui pelbagai program latihan kepengetuaan tidak dapat dicapai. Keruncingan masalah akhlak dalam kalangan murid merupakan salah satu sebab mengapa kemenjadian murid dalam pembentukan sahsiah tidak tercapai menyebabkan pembentukan kemenjadian murid secara holistik tidak berlaku seperti yang di hasratkan oleh KPM (Khuzaimah, Mohammed Yusoff dan Shahlan, 2019).

KPM berhasrat meningkatkan kualiti kemenjadian murid selaras dengan aspirasi Falsafah Pendidikan Kebangsaan (FPK). Pendekatan KPM terhadap pendidikan tertumpu kepada pembangunan holistik murid dengan menekankan aspek pembangunan intelek, rohani, emosi dan fizikal seiring dengan pembinaan identiti nasional yang kukuh (KPM, 2013). PPPM 2013-2025 menjadikan FPK sebagai asas kepada pembentukan Aspirasi Murid yang akan menghasilkan Kemenjadian Murid. Atribut Aspirasi Murid yang diterapkan adalah (a) Pengetahuan, (b) Kemahiran Berfikir, (c) Kemahiran Memimpin, (d) Kemahiran Dwi Bahasa, (e) Etika dan Rohani serta (f) Identiti Nasional.

Tujuan kajian ini dilaksanakan adalah untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan strategik pengetua dan tahap kemenjadian murid serta mengkaji hubungan dan sumbangan antara keduanya.

Objektif kajian bagi kajian ini adalah seperti berikut:

- i. Mengetahui tahap amalan kepimpinan strategik pengetua dan kemenjadian murid.
- ii. Mengetahui hubungan antara amalan kepimpinan strategik pengetua dengan kemenjadian murid.
- iii. Mengetahui sumbangan kepimpinan strategik pengetua terhadap kemenjadian murid.

Persoalan kajian bagi kajian ini adalah seperti berikut:

- i. Adakah tahap amalan kepimpinan strategik pengetua dan kemenjadian murid?
- ii. Adakah terdapat hubungan antara amalan kepimpinan strategik pengetua dan kemenjadian murid?
- iii. Adakah terdapat sumbangan amalan kepimpinan strategik pengetua terhadap kemenjadian murid?

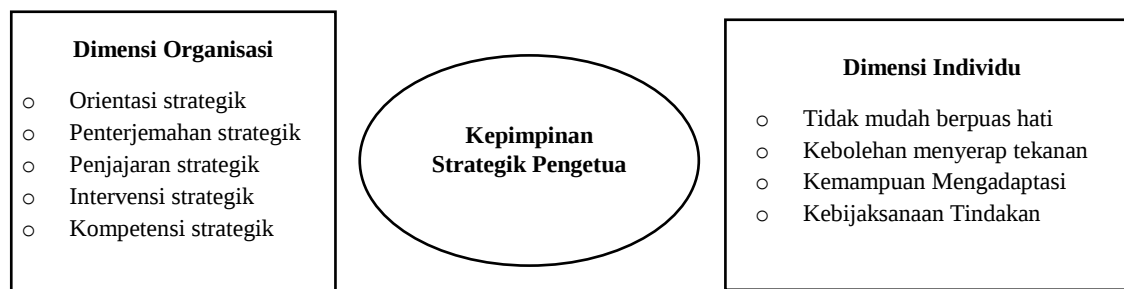
TINJAUAN LITERATUR

Kepimpinan Strategik

Davies dan Davies (2004, 2006, 2009, 2011) menerangkan bahawa untuk meningkatkan kepimpinan strategik di sekolah, dua perkara yang boleh dikaitkan dan diberi perhatian iaitu, dimensi (keupayaan) organisasi dan dimensi (ciri – ciri) individu. Perkara ini telah diterangkan dengan jelas di dalam jurnal berkenaan dengan kepimpinan strategik iaitu

Strategic Leadership. Di dalam jurnal ini, mereka telah mempromosikan model kepemimpinan strategik dan dilihat amat sesuai untuk diaplikasikan di dalam organisasi yang bukan berasaskan keuntungan seperti institusi pendidikan.

Dalam model kepemimpinan strategik, terdapat sembilan elemen yang dibahagikan di bawah komponen keupayaan organisasi dan komponen ciri-ciri individu (Rajah 1).



Rajah 1: Model Kepimpinan Strategik Davies dan Davies
Sumber: Davies dan Davies (2004)

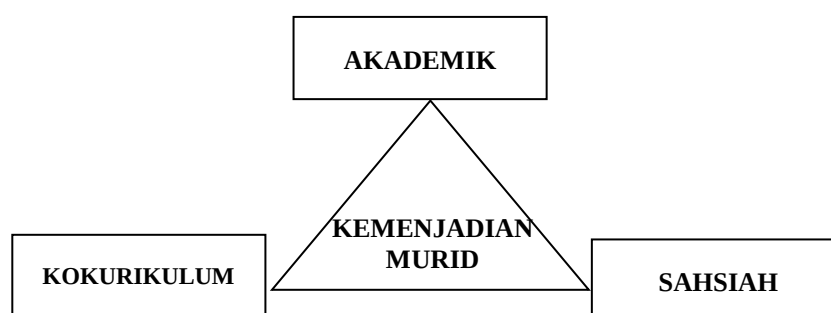
Kekuatan model kepemimpinan strategik oleh Davies dan Davies ini adalah kerana strukturnya yang komprehensif dan mantap serta sesuai digunakan untuk membuat kajian mengenai amalan kepemimpinan strategik pengetua. Ianya dikatakan komprehensif dan mantap berbanding dengan model-model kepemimpinan strategik yang lain kerana tumpuan serta fokusnya lebih luas bagi meninjau kompetensi seseorang pemimpin iaitu keupayaan mengurus organisasi dan juga karektor peribadi.

Dalam kajian di Thailand oleh Wallapha dan Wiraporn (2014) mendapati bahawa tahap kepemimpinan strategik berada pada tahap yang tinggi. Apabila dilihat dari aspek individu pemimpin, implementasi kepemimpinan strategik menunjukkan skor paling tinggi dalam mencapai matlamat yang dirancang. Melalui kajian oleh Hidayah, Ernie Tisnawati, Yuyun dan Septiadi (2015) berkenaan kepemimpinan strategik di institusi pengajian tinggi, mereka dapati seseorang pemimpin strategik yang bertindak sebagai agen perubahan perlu memastikan guru mereka melaksanakan tugas masing-masing mengikut apa yang telah ditetapkan ataupun melaksanakan proses pengajaran yang berkualiti. Justeru, berdasarkan kepada tinjauan kajian lalu, kualiti guru dan kemenjadian murid adalah berkait rapat dengan kepemimpinan strategik pengetua (Fazleen dan Siti, 2018).

Manakala Hairuddin dan Aniyath (2012) dalam kajian mereka telah menyatakan menerusi elemen penyerapan dalam kepemimpinan strategik, *The Quest For Strategic Malaysian Quality National Primary School Leaders* (QNPSL) Malaysia harus fokus mengenai konsep pembelajaran secara berterusan dan dapat menyerap segala maklumat baru yang berkaitan. Seterusnya diaplikasikan dengan berkesan atau dengan perkataan lain dapat melaksanakan proses pembelajaran dan pemudahcaraan (PdPc) dengan berkualiti. Kajian Ahmad Masrizal dan Mohd Izham (2012) terhadap 43 orang pengetua Sekolah Berasrama Penuh (SBP) di Malaysia menunjukkan peratusan yang baik bagi dimensi individu iaitu karektor peribadi pengetua SBP iaitu pada tahap cemerlang. Menurut pandangan responden di dalam kajian tersebut, pengetua SBP di Malaysia telah mengamalkan kepemimpinan strategik dengan baik.

Kemenjadian Murid

Taim dan Mohemmed Yusoff (2018) menegaskan bahawa murid yang berjaya hadir ke sekolah adalah lebih berpotensi untuk lebih fokus dalam pembelajaran dan meningkatkan prestasi akademik. Kemenjadian murid merupakan aspek yang perlu ditekankan oleh semua jenis sekolah sama ada sekolah rendah atau menengah mahupun diperingkat pengajian tinggi sejajar dengan keperluan global. Aspek kemenjadian murid merupakan aspek penilaian menyeluruh yang amat sesuai untuk semua golongan dan peringkat murid. Kemenjadian murid dinilai dari tiga aspek utama iaitu akademik, kokurikulum dan sahsiah (Rajah 2). Penilaian dibuat berdasarkan aspek tersebut bertujuan untuk mentafsir murid secara holistik dari segi jasmani, emosi, rohani dan intelek (JERI) seperti mana yang terkandung dalam Falsafah Pendidikan Kebangsaan (FPK).



Rajah 2: Model Kemenjadian Murid SKPMg2
Sumber: KPM, 2016

Jamilah dan Yusoff (2011) berpendapat bahawa teori dan amalan dalam pendidikan telah membuktikan kepentingan kepimpinan sekolah memainkan peranan selaku pemimpin dalam memastikan kejayaan serta kecemerlangan murid di sekolah tersebut. Suffian dan Rahman (2010) pula menyatakan, langkah melengkap dan memperbaiki potensi kemenjadian murid perlu dilaksanakan sepanjang masa di sekolah. Manakala menerusi kajian Azmiza, Saemah dan Ruslin (2014), penyediaan kaedah yang dapat membantu para murid menjadi murid yang bermotivasi, aktif dan mempunyai kemahiran penyelesaian masalah serta membuat keputusan antara cabaran utama para guru dan pengetua. Situasi ini secara langsung menunjukkan bahawa betapa pentingnya peranan pengetua yang mentadbir dengan strategik dapat memastikan kelestarian prestasi sekolah dengan kesedaran bahawa perancangan strategik itu adalah penting dan mampu mencapai visi dan misi sekolah. Pengetua dan warga sekolah perlu melakukan penambahbaikan dari aspek perkongsian visi, kejelekitan dan kualiti diri agar dapat melestarikan kemenjadian murid (Zuraida, 2013).

Pelibatan murid dalam kokurikulum merupakan satu langkah yang positif kerana generasi muda masa kini perlu mempunyai keselarian dalam akademik dan kokurikulum serta keterampilan sahsiah (Ruhaiza, 2007). Pendapat Ab. Halim (2004) dan Tam (2010) pula menyatakan bahawa aktiviti kokurikulum penting untuk merealisasikan konsep pengetahuan, pengalaman dan kemahiran merentasi kurikulum di mana ianya merangkumi aktiviti pendidikan jasmani, seni dan rekreasi, aktiviti sains dan teknologi serta aktiviti kumpulan dan sosial. Selaras dengan FPK, proses pembinaan jati diri

murid perlu berterusan dan menyeluruh tanpa memisahkan antara kurikulum serta kokurikulum.

Kajian Ducan (1996) mendapati bahawa penglibatan murid dalam kokurikulum menggalakkan perkembangan keseluruhan individu murid tersebut dan membentuk sahsiah remaja di mana ianya menjauhkan remaja dari tingkah laku yang negatif. Selain itu, kokurikulum berupaya menghasilkan kesan positif seperti membentuk keupayaan mengawal kehidupan sendiri, aspirasi pendidikan yang tinggi dan mengurangkan masalah keciciran. Omardin (1996) dan Ahmad Esa (2014) menyatakan bahawa pelibatan murid dalam aktiviti kokurikulum dapat menggalakkan pembentukan sahsiah, mengisi masa lapang dengan pengetahuan berfaedah, menimba pengalaman dan mengelakkan diri dari terjebak dalam masalah gejala sosial seperti melepak, penyalahgunaan dadah dan gangsterisme.

METODOLOGI KAJIAN

Responden

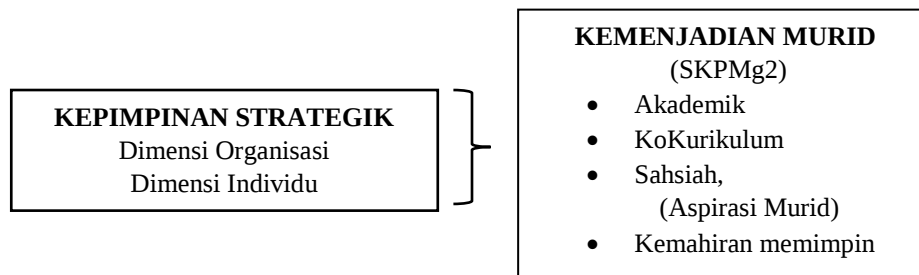
Populasi kajian ini seramai 3,348 orang melibatkan pemimpin pertengahan dan pemimpin guru dari 124 buah sekolah menengah di seluruh Negeri Sembilan. Mereka terdiri daripada guru penolong kanan pentadbiran, penolong kanan hal ehwal murid, pemimpin pentadbiran kokurikulum, ketua bidang dan ketua panatia. Kaedah persampelan rawak mudah telah digunakan dalam mendapatkan sampel kajian.

Justeru, pengkaji telah menggenapkan jumlah keseluruhan pemimpin pertengahan dan pemimpin guru sekolah menengah kepada 3,500. Dengan menggunakan pengiraan Krejcie dan Morgan (1970) pada aras signifikan $p < .05$ (bidang pendidikan membenarkan ralat persampelan sebanyak kurang daripada 5% dilakukan) maka jumlah sampel yang diperlukan adalah seramai 374 orang. Jumlah sampel yang ditetapkan memadai dengan kajian ini (Sekaran, 2006). Walau bagaimanapun, pengkaji telah mengedarkan sebanyak 496 set soal selidik kepada 124 buah sekolah bagi mengatasi masalah peratus pemulangan yang rendah (Sekaran, 2006).

Reka Bentuk Kajian

Pengkaji telah menggunakan reka bentuk kuantitatif dengan pendekatan kaedah tinjauan yang mengguna pakai analisis statistik. Menurut Ary, Jacobs dan Sorensen (2010), Cresswell (2012) dan Nardi (2018) kaedah kuantitatif bertujuan untuk menerangkan masalah kajian berkaitan tahap, hubungan, penyebab, kesan dan mendapat data min yang tepat tentang responden, manakala hasil dapatan boleh digeneralisasikan kepada keseluruhan populasi. Ary et al. (2010) berpendapat bahawa kajian kuantitatif seharusnya mempunyai sorotan penulisan, pembangunan instrumen, pengumpulan data, analisis data dan kesimpulan.

Kajian ini menggunakan soal selidik yang dirangka berdasarkan kerangka konseptual kajian yang dibina dengan menggunakan Model Kepimpinan Strategik Davies dan Davies dan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia gelombang kedua (SKPMg2) serta aspirasi murid yang terkandung dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 (Rajah 3) untuk mengumpul data kajian. Berdasarkan kepada Nardi (2018), penggunaan soal selidik amat sesuai untuk responden yang boleh membaca, mengukur sikap dan pendapat orang serta mendapatkan bilangan responden yang ramai.



Rajah 3: Kerangka Konseptual Kajian

Sumber: Kepimpinan Strategik (Davies dan Davies, 2004), SKPMg2 (KPM, 2016), PPPM 2013-2025 (KPM, 2013)

Instrumen Kajian

Instrumen kajian berupaya membantu pengkaji untuk mendapatkan maklumat yang diperlukan bagi menjawab persoalan kajian yang dikemukakan. Alat kajian merupakan suatu komponen yang penting bagi tujuan pengumpulan data. Oleh yang demikian, pengkaji menggunakan soal selidik sebagai alat kajian utama dalam mendapatkan data yang diperlukan (Maimunah, 2005; Creswell, 2012).

Pemboleh ubah tidak bersandar yang terlibat adalah amalan kepimpinan strategik pengetua dengan menggunakan soal selidik yang diadaptasi daripada kajian Amalan Kepimpinan Strategik oleh Ahmad Masrizal dan Mohd Izham (2012). Manakala pemboleh ubah bersandar pula iaitu kemenjadian murid yang menggunakan soal selidik yang diadaptasi dan diubah suai daripada SKPMg2 dan PPPM 2013-2025 yang melibatkan aspek keusahawanan, berdaya tahan, kecerdasan emosi dan ketrampilan komunikasi serta kemahiran memimpin dalam kalangan murid.

Soal selidik yang dibina telah dijalankan kajian rintis bagi menguji kebolehpercayaan dan ketekalan setiap item. Menerusi analisis data, dapatan menunjukkan kedua-dua konstruk kajian mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* 0.90 dan ke atas. Konstruk kepimpinan strategik pengetua mempunyai nilai 0.97 dengan dimensi organisasi pada nilai 0.99 dan dimensi individu pada nilai 0.98. Manakala konstruk kemenjadian murid pula pada nilai 0.91 dengan SKPMg2 (0.95), Keusahawanan (0.93), Berdaya tahan (0.93), Kecerdasan emosi (0.92) dan Kebijaksanaan tindakan (0.92).

Analisis Data

Data kajian ini dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif yang melibatkan min, tahap, takrifan dan sisihan piawai. Bagi persoalan kajian yang berkaitan dengan tahap amalan kepimpinan strategik pengetua dan kemenjadian murid, pengkaji menggunakan analisis min, tahap dan takrifan berdasarkan Jadual 1.

Jadual 1: Skala Skor Min, Tahap dan Interpretasi

Skor Min	Tahap	Takrifan
1.00 – 1.80	Sangat Rendah	Sangat Lemah
1.81 – 2.60	Rendah	Lemah
2.61 – 3.40	Sederhana	Sederhana

3.41 – 4.20	Tinggi	Baik
4.21 – 5.00	Sangat Tinggi	Cemerlang

Sumber: Green, Salkind dan Akey (1997)

Manakala bagi persoalan berkaitan dengan hubungan antara amalan kepimpinan strategik pengetua dengan kemenjadian murid pula, statistik yang digunakan adalah nilai pekali kolerasi dan interpretasi seperti Jadual 2.

Jadual 2: Interpretasi Korelasi Koefisien

Skala	Interpretasi
0.91 – 1.00	Sangat Kuat
0.71 – 0.90	Kuat
0.41 – 0.70	Sederhana
0.21 – 0.40	Lemah
< 0.20	Sangat Lemah

Sumber: Lodico, Spaulding dan Voegtler (2006)

DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

Tahap Amalan Kepimpinan Strategik Pengetua

Analisis kajian telah menunjukkan bahawa konstruk amalan kepimpinan strategik pengetua pada tahap sangat tinggi dengan skor min = 4.32 dan sisihan piawai = 0.421. Keputusan kajian juga turut memaparkan bahawa kedua-dua dimensi dalam kepimpinan strategik iaitu dimensi organisasi dan dimensi individu pada tahap sangat tinggi (min = 4.30; s.p. = 0.424 dan min = 4.34; s.p. = 0.52). Walau bagaimanapun, kepimpinan sekolah iaitu pengetua lebih memberi keutamaan kepada dimensi individu dalam melaksanakan tugas mereka di sekolah. Dapatan kajian dipaparkan dengan jelas melalui Jadual 3.

Jadual 3: Tahap Amalan Kepimpinan Strategik Pengetua Mengikut Dimensi

Dimensi	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Dimensi Organisasi	4.30	.424	Sangat Tinggi
Dimensi Individu	4.34	.452	Sangat Tinggi
Kepimpinan Strategik Pengetua	4.32	.421	Sangat Tinggi

*Sangat Rendah (1.00 – 1.80), Rendah (1.81 – 2.60), Sederhana (2.61 – 3.40), Tinggi (3.41 – 4.20), Sangat Tinggi (4.21 – 5.00)

Dapatan kajian ini sebagai tambahan kepada hasil kajian di Thailand yang dilakukan oleh Thanomwon dan Keow (2017) yang menunjukkan tahap kepimpinan strategik pengetua pada tahap tinggi. Begitu juga dengan Wallapha dan Wiraporn (2014) dalam kajiannya di Thailand mengatakan bahawa tahap kepimpinan strategik pada tahap yang tinggi. Manakala kajian Fazleen dan Siti (2018) pula menunjukkan tahap kepimpinan strategik pengetua hanya pada tahap sederhana, tetapi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kualiti pengajaran guru yang seterusnya memberi impak kepada kemenjadian murid. Apabila dilihat dari aspek

individu pemimpin pula, implementasi kepimpinan strategik menunjukkan skor paling tinggi dalam mencapai matlamat yang dirancang.

Tahap Kemenjadian Murid

Dapatan kajian menunjukkan bahawa kemenjadian murid pada tahap sangat tinggi dengan nilai skor min 4.53 dan nilai sisihan piawai 0.373. Kesemua dimensi kemenjadian murid turut memperolehi tahap sangat tinggi dengan nilai skor min antara 4.21 hingga 5.00 iaitu dimensi berdaya tahan (min = 4.61; s.p. = 0.422), dimensi keusahawanan (min = 4.60; s.p. = 0.407), dimensi SKPMg2 (min = 4.51; s.p. = 0.426), dimensi ketrampilan komunikasi (min = 4.51; s.p. = 0.477) dan dimensi kecerdasan emosi (min = 4.48; s.p. = 0.449) seperti Jadual 4.

Jadual 4: Tahap Kemenjadian Murid Mengikut Dimensi

Dimensi	Min	Sisihan Piawai	Tahap
SKPMg2	4.51	0.426	Sangat Tinggi
Keusahawanan	4.60	0.407	Sangat Tinggi
Berdaya Tahan	4.61	0.422	Sangat Tinggi
Kecerdasan Emosi	4.48	0.449	Sangat Tinggi
Ketrampilan Komunikasi	4.51	0.477	Sangat Tinggi
Kemenjadian Murid	4.53	0.373	Sangat Tinggi

*Sangat Rendah (1.00 – 1.80), Rendah (1.81 – 2.60), Sederhana (2.61 – 3.40), Tinggi (3.41 – 4.20), Sangat Tinggi (4.21 – 5.00)

Hasil kajian ini menambah baik dapatan kajian yang dilakukan oleh Khuzaimah, Mohammed Yusoff dan Shahlan (2019) yang mendapati kemenjadian murid di sekolah daerah Kuala Langat hanya pada tahap tinggi. Begitu juga dengan hasil kajian Julian @ Juliana dan Mohd Izham (2020) di sekolah rendah luar Bandar di Sarawak yang mendapati kemenjadian murid pada tahap rendah. Dapatan kajian yang tidak konsisten berkemungkinan disebabkan oleh faktor mediator lain yang mampu memberi kesan kepada tahap kemenjadian murid.

Hubungan Antara Amalan Kepimpinan Strategik Pengetua dengan Kemenjadian Murid

Jadual 5 menunjukkan hasil dapatan kajian berkaitan hubungan antara pemboleh ubah amalan kepimpinan strategik pengetua dengan kemenjadian murid. Kajian ini telah menunjukkan bahawa kepimpinan strategik mempunyai perkaitan yang sederhana dengan kemenjadian murid iaitu pada nilai pekali korelasi 0.663. Oleh yang demikian, dapatan kajian menunjukkan bahawa kepimpinan strategik pengetua bukan faktor dominan dalam peningkatan prestasi kemenjadian murid.

Jadual 5: Analisis Korelasi Pearson Terhadap Hubungan Antara Kepimpinan Strategik Pengetua Dengan Kemenjadian Murid

Korelasi	
Kepimpinan Strategik	Kemenjadian Murid
	Korelasi Pearson
	0.663**
	Sig. (2-tailed)
	0.000

** Signifikan korelasi pada aras alfa 0.01 (2-tailed).
n = 374

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan kepimpinan strategik pengetua yang cemerlang tidak menjamin prestasi kemenjadian murid yang meningkat secara menyeluruh. Ini kerana terdapat faktor lain yang mempengaruhi tahap kemenjadian murid umpamanya kualiti pengajaran guru, pengaruh rakan sebaya, ibu bapa dan persekitaran. Kenyataan ini diperkuatkan lagi dapatan kajian Thanomwon dan Keow (2017) yang mana dalam kajian mereka menunjukkan banyak faktor lain yang mempengaruhi kemenjadian murid dan faktor kepimpinan strategik pengetua hanya mempengaruhi pada tahap 0.05 sahaja.

Fazleen dan Siti (2018) menerusi kajian menunjukkan sub dimensi penterjemahan strategik telah menunjukkan dapatan min yang paling tinggi. Ini menunjukkan bahawa walaupun tahap kepimpinan strategik pengetua pada tahap yang rendah, namun ianya tetap mempunyai hubungan yang signifikan dengan kemenjadian murid. Dapatan kajian Hidayah, Ernie Tisnawati dan Septiadi (2015) juga menyokong bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan strategik dan kemenjadian murid walaupun tahap amalan tersebut hanya pada tahap baik. Dapatan kajian Ahmad Masrizal dan Mohd Izham (2012) pula, menunjukkan bahawa Dimensi Organisasi pengetua lebih menyerlah dalam corak kepimpinan strategik yang diamalkan. Tahap kepimpinan strategik pengetua hanya ditahap baik dan mempunyai tahap hubungan yang sederhana dengan kemenjadian murid.

Sumbangan Amalan Kepimpinan Strategik Pengetua Terhadap Kemenjadian Murid di Sekolah

Analisis regrasi sederhana digunakan untuk menjawab persoalan kajian berkaitan sumbangan kepimpinan strategik pengetua terhadap kemenjadian murid. Berdasarkan jadual 6 menunjukkan bahawa nilai korelasi (r) hubungan antara amalan kepimpinan strategik pengetua dengan kemenjadian murid pada nilai 0.663. Analisis menunjukkan terdapat hubungan yang sederhana antara kedua-dua pemboleh ubah. Manakala nilai koefisien determine atau nilai R square (R^2) adalah sebesar 0.440. Ini menunjukkan bahawa kemampuan amalan kepimpinan strategik pengetua dalam mempengaruhi kemenjadian murid hanya sebanyak 44 peratus sahaja. Secara tidak langsung kemenjadian murid lebih banyak dipengaruhi oleh faktor lain iaitu sebanyak 66 peratus.

Jadual 6: Ujian Pekali Regrasi Linear Amalan Kepimpinan Strategik Pengetua dengan Kemenjadian Murid

Model	R	R^2	R^2 Dilaraskan
1	0.663 ^a	0.440	0.438

Bagi analisis koefisien antara amalan kepimpinan strategik pengetua dan kemenjadian murid mendapati hasil kajian menunjukkan model regresi pada nilai $Y=1.990 + 0.588X$. Nilai pemalar (*constant*) 1.990 menunjukkan bahawa tanpa amalan kepimpinan strategik pengetua maka kemenjadian murid adalah sebesar 19.90 peratus. Bagi nilai *slope* 0.588 pula, menunjukkan bahawa setiap peningkatan sebanyak 1 peratus amalan kepimpinan strategik pengetua berupaya meningkatkan tahap kemenjadian murid di sekolah sebanyak 5.88 peratus seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 7.

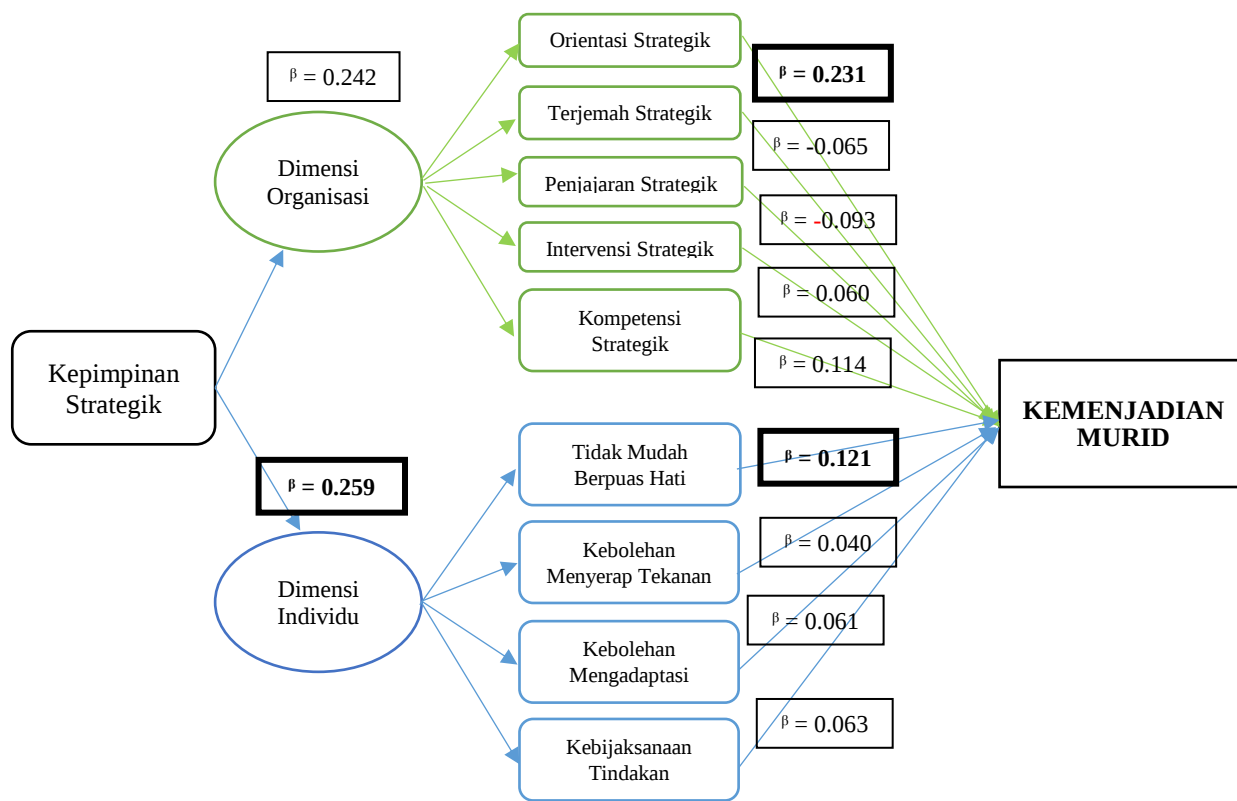
Jadual 7: Ujian Regresi Koefisien Antara Amalan Kepimpinan Strategik Pengetua dengan Kemenjadian Murid

		Koefisien ^a			t	Sig.
		Pekali Tidak Piawai B	Ralat Piawai	Pekali Piawai Beta		
1	(Pemalar)	1.990	0.149		13.333	0.000
	Amalan Kepimpinan Strategik Pengetua	0.588	0.034	0.663	17.091	0.000

Dapatan kajian ini senada dengan kajian terdahulu berkaitan amalan kepimpinan strategik pengetua yang menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan strategik pengetua dan kemenjadian murid. Kajian-kajian Hairuddin dan Aniyath (2012), Ahmad Masrizal dan Mohd Izham (2012), Hidayah, Ernie Tisnawati dan Septiadi (2015) dan Fazleen dan Siti (2018) menunjukkan bahawa kepimpinan strategik pengetua bukan faktor utama peningkatan prestasi kemenjadian murid di sekolah.

Sebagai rumusan dapatan, dapatan kajian menunjukkan bahawa kepimpinan strategik pengetua memberi sumbangan secara langsung terhadap kemenjadian murid dalam meningkatkan prestasi akademik, kokurikulum dan sahsiah. Perancangan strategik pengetua mampu mencorak aktiviti pengajaran dan pembelajaran (PdP) di sekolah melalui agen terbesar pendidikan iaitu guru, seterusnya membawa kepada peningkatan prestasi kemenjadian murid.

Di dalam Rajah 4, Dimensi Individu pengetua mendahului Dimensi Organisasi. Ini menunjukkan bahawa, kewibawaan dan ketokohan seseorang pengetua mampu membawa sekolah seliaan mereka ke mercu kejayaan. Di antara empat dimensi individu iaitu (i) tidak mudah berpuashati, (ii) kebolehan menyerap tekanan, (iii) kebolehan mengadaptasi dan (iv) kebijaksanaan tindakan. Dimensi individu “tidak mudah berpuashati” menjadi faktor utama seseorang pengetua berjaya memimpin dengan baik dan berstrategi.



Rajah 4: Sumbangan Kepimpinan Strategik Pengetua terhadap Kemenjadian Murid

KESIMPULAN

Kajian ini telah dilaksanakan untuk melihat tahap amalan kepimpinan strategik pengetua dan kemenjadian murid serta hubungan antara kedua elemen penting ini. Dapatan kajian menunjukkan bahawa amalan kepimpinan strategik pengetua terhadap kemenjadian murid adalah bukan merupakan faktor yang paling dominan. Terdapat pelbagai faktor lain yang mempengaruhi prestasi kemenjadian murid di sekolah sama ada pengaruh guru dan rakan sebaya, dorongan ibu bapa, iklim sekolah dan peranan komuniti. Pencapaian akademik ditakrifkan sebagai sikap murid terhadap kejayaan akademik mereka, yang juga dipengaruhi oleh sikap orang lain seperti rakan sebaya, ibu bapa dan guru untuk mencapai matlamat akademik (Grum & Musek, 2001). Ganai dan Mir (2013) melihat pencapaian akademik sebagai keutamaan dalam semua disiplin akademik, dalam kelas dan aktiviti kokurikulum. Walau bagaimanapun, dapatan kajian ini tidak mewakili keseluruhan prestasi kemenjadian murid di seluruh Malaysia kerana dijalankan di sebuah negeri sahaja.

Kajian mengenai amalan kepimpinan strategik dalam kalangan pemimpin sekolah seperti pengetua di Malaysia adalah suatu yang segar dan perlu diberikan perhatian memandangkan perkembangan sistem pendidikan negara menuntut pengetua untuk berubah mengikut arus sistem pendidikan dunia. Kegagalan pengetua berfungsi dengan berkesan sebagai orang yang paling penting di peringkat operasi boleh menyebabkan pelbagai dasar kemenjadian murid tidak tercapai objekifnya. Ahmad Masrizal dan Mohd Izham (2012) mengatakan pengetua harus memiliki kemahiran kepimpinan yang pelbagai (*multi-skilling*) dan menerokai pendekatan serta amalan kepimpinan yang bersifat kontemporari seperti

kepimpinan strategik agar sekolah dapat dipimpin dan diurus untuk sentiasa kekal cemerlang dan terus berprestij untuk tempoh yang lestari.

Kesimpulan dari dapatan kajian ini, para pengetua perlu melakukan penambahbaikan dalam setiap sub dimensi amalan kepimpinan strategik terutamanya sub dimensi 'kebolehan menyerap tekanan'. Ini adalah kerana kebolehan ini dapat membantu pengetua dalam berfikir dengan tajam dan bersesuaian dengan situasi yang mencabar dan mendesak seperti perubahan dasar pendidikan kebangsaan yang menuntut kebijaksanaan yang tinggi. Dimensi-dimensi kepimpinan strategik pengetua yang dikaji berdasarkan Teori Davies dan Davies (2004) mempunyai peranan bagi menentukan tahap amalan kepimpinan strategik pengetua untuk meningkatkan kemenjadian murid. Antara cadangan yang dikemukakan adalah (a) Menjadikan kepimpinan strategik pengetua sebagai panduan keperluan dalam membina pelan strategik sekolah, (b) Menjadikan elemen kepimpinan strategik pengetua sebagai instrument refleksi oleh pengetua dan (c) Menjadikan elemen kepimpinan strategik pengetua sebagai KPI (*Key Performance Index*) untuk menilai amalan kepimpinan strategik pengetua secara sendiri. Davies dan Davies (2006) turut menyatakan bahawa keupayaan pengetua dalam menterjemahkan strategi kepada tindakan-tindakan yang efektif kepada guru yang mampu membawa hasil pembelajaran secara kondusif di dalam kelas.

RUJUKAN

- Ab. Halim Tamuri. (2004). Keberkesanan pendidikan Islam dalam pendidikan kebangsaan. Projek Penyelidikan. Universiti Kebangsaan Malaysia (Tidak Diterbitkan).
- Ahmad Esa. (2014). Penerapan dan Kesedaran Kemahiran Kepimpinan Menerusi Kokurikulum Silat dalam Kalangan Pelajar UTHM. Prosiding Persidangan Kebangsaan Pembangunan Holistik Pelajar (NAHSDEC), 17-27.
- Ahmad Masrizal Muhammad & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2012). Jurnal Pendidikan Dan Latihan Jilid 4 Bil. 02 Disember 2012 Penaung ISSN: 1985-9597 Sidang Editor Ketua Editor Editor Jurnal Pendidikan Dan Latihan.
- Ary, D., Jacobs, L.C. & Sorensen, C. (2010). *Introduction to Research in Education* (8th ed). California: Wadworth.
- Azmiza, A., Saemah, R. & Ruslin, A. (2014). "Keberkesanan modul idea-I terhadap kemahiran daya tindakan dan kemenjadian murid". Dalam *Proceedin of the Social Sciences Research*.
- Creswell, J.W. (2012). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed.). Boston, MA: Pearson.
- David, F. R. (2013). *Strategic Management: Concept and cases* (13th ed.). Essex, England: Pearson Education Limited.
- Davies, B. & Davies, B.J. (2009). Strategic leadership. Dalam B. Davies (2nd ed), *The Essentials of School Leadership*. London: Paul Chapman.
- Davies, B.J. & Davies, B. (2004). 'The Nature of Strategic Leadership', *School Leadership and Management*, 4(1), 29–38.

- Davies, B.J. & Davies, B. (2006). Developing a model for strategic leadership in schools. *Educational Management Administration and Leadership*, 34(1), 121-139.
- Davies, B.J. & Davies, B. (2011). *Talent management in education*. SAGE Publications Ltd. London.
- Duncan, J.M. (1996). State of the Art: Limit Equilibrium and Finite-Element Analysis of Slopes. *Journal of Geotechnical Engineering*, 122, 577-596.
- Fazleen Mohamad & Siti Noor Ismail (2018). Kepimpinan Strategik Dan Hubungannya Dengan Kualiti Pengajaran Guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 5(2).
- Ganai, M.Y. & Mir, M.A. (2013). A comparative study of adjustment and academic achievement of college student. *Journal of Educational Research and Essays*, 1(1), 5-8.
- Grum, D.K. & Muesk, J. (2001). Self-concept and academic achievement: Slovenia and France. *Personality and Individual Differences*. ResearchGate.
- Hairuddin Mohd Ali & Aniyath Ali. (2012). *Do Strategic Leadership and Self Efficacy among School Leaders Make a Difference?* *Asian Social Science*, 11(27), 219–234.
- Hidayah, N., Ernie Tisnawati, S., Yuyun, W. & Septiadi, P. (2015). *How to Develop Strategic Leadership in Higher Education Institution?* *International Journal of Economics, Commerce and Management*, III (5), 1164–1175.
- Jamilah Ahmad & Yusof Boon. (2011). Amalan kepimpinan sekolah berprestasi tinggi (SBT) di Malaysia. *Journal of Edupress*, 1, 323-335.
- Kamaruzaman Moidunny. (2012). *Kepimpinan Strategik: Konsep Dan Aplikasinya Dalam Bidang Pendidikan*. Artikel.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013 – 2025*.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2016). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2 (SKPMg2)*.
- Khuzaimah Zaaim, Mohammed Yusoff Mohd Nor & Shahlan Sirat. (2019). Tahap kompetensi guru (PdPc) SKPMg2 dan tahap kemenjadian murid. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 4(27), 51-62.
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities Educational and Psychological Measurement*.
- Maimunah Muda. (2005). *Kepemimpinan situasi di kalangan pengetua sekolah menengah di Malaysia*. Tesis Sarjana. Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia. (Tidak diterbitkan).
- Nardi, P. (2018). *Doing survey research: A guide to quantitative research methods* (4th. Ed). ResearchGate.
- Omardin Ashaari. (1996). *Kaedah Pengajaran Sejarah*. Kuala Lumpur: Utusan. Pusat perkembangan Kurikulum. *Buku Panduan Guru Reka Cipta Sekolah Menengah Atas Tingkatan 4 dan 5*. Kuala Lumpur: Pusat Perkembangan Kurikulum.

- Ruhaiza Rusmin. (2007). Curriculum halted social issues. Kuala Lumpur: New Strait Times Press (M) Bhd.
- Sekaran, U. (2006). *Research method for business: A skill building approach*. United Kingdom: John Wiley & sons, Inc.
- Suffian, H.B. & Rahman, S.B.A. (2010). Teacher's choice and use of example in the teaching and learning of mathematics in primary school and their relations to teacher's pedagogical content knowledge. *Procedia- Social and Behavioral Science*, 8(5), 312-316.
- Taim Sandai & Mohammed Yusoff Mohd Nor. (2018). Amalan kepimpinan instruksional Guru Besar dan hubungannya dengan pencapaian akademik sekolah di Daerah Bakong, Miri. Sarawak. Dalam *Proceeding International Conference of Future Education and Advances* 58, 362-369.
- Tam Yeow Kwai. (2010). *Pengurusan Kokurikulum*. Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- Thanomwon Prasertchareunseuk & Keow Ngang Tang. (2017). *The effect of Strategic Leadership Factor of Administrators on Schools Effectiveness under the Office of Maha Sarakham Primary Educational Service Area 3*. *Kasetsart Journal of Social Studies*.
- Wallapha Ariratana & Wiraporn Deeboonme. (2014). *Relationship between Strategic Leadership and Schools Effectiveness in Thailand*. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*.
- Zuraida Zulkapli. (2013). *Kajian kemenjadian murid di sekolah menengah Islam Hidayah Johor Bahru, Johor*. Tesis Sarjana. Universiti Teknologi Malaysia.