

Keterangan: Seminar Kebangsaan Pengurusan Pendidikan PKPGB 2009, 7 Mei 2009, UTHM

HUBUNGAN GAYA KEPIMPINAN GURU BESAR DENGAN KEPUASAN KERJA GURU DI TIGA BUAH SEKOLAH RENDAH DI SEREMBAN.

¹Raziah bte Mansor dan ²Ahmad bin Esa

¹Sekolah Kebangsaan Ampangan, 70400 Seremban, Negeri Sembilan Darul Khusus

²Fakulti Pendidikan Teknikal, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia.

Abstrak

Gaya kepimpinan guru besar berkait rapat dengan kejayaan sesebuah sekolah yang ditadbirnya. Sebagai pemimpin utama di sekolah, guru besar perlu berupaya mempengaruhi semua guru untuk melaksanakan program. Keadaan ini boleh dicapai jika guru besar mempunyai gaya kepimpinan yang dapat memenuhi kepuasan kerja guru-guru. Justeru itu kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan gaya kepimpinan guru besar dengan kepuasan kerja guru. Empat aspek yang dikaji adalah persepsi guru-guru terhadap gaya kepimpinan guru besar, tahap kepuasan kerja guru-guru, perbezaan gaya kepimpinan di antara guru besar dan hubungan antara gaya kepimpinan guru besar dengan tahap kepuasan kerja guru-guru. Reka bentuk penyelidikan yang digunakan ialah kajian deskriptif jenis tinjauan sampel. Responden kajian terdiri daripada 136 orang guru dari tiga buah sekolah rendah di Zon Seremban 2, Seremban. Instrumen kajian yang digunakan ialah soal selidik dan temu bual. Kajian dianalisis menggunakan perisian SPSS versi 13.0 untuk mendapatkan nilai min, sisihan piawai, Anova dan korelasi Pearson. Dapatan kajian menunjukkan bahawa persepsi guru terhadap gaya kepimpinan guru besar berada pada tahap tinggi pada ketiga-tiga gaya iaitu demokratik, autokratik dan laissez faire. Bagi tahap kepuasan kerja guru pula berada pada tahap yang tinggi iaitu nilai min 3.705. Berdasarkan dapatan kajian tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara gaya kepimpinan yang diamalkan oleh guru besar di tiga buah sekolah ini. beberapa cadangan diketengahkan bagi meningkatkan lagi kemahiran kepimpinan guru besar dengan kepuasan kerja guru.

Pengenalan

Kejayaan sesebuah organisasi bergantung kepada gaya kepimpinan yang ada dalam kalangan pemimpin. Begitu juga kesediaan subordinat memberi komitmen yang tinggi kepada organisasi. Kesemua ini bergantung kepada keupayaan pemimpin mempengaruhi dan meyakini mereka untuk bertindak memajukan organisasi. Kepentingan kepimpinan guru besar menjadi salah satu elemen dalam Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (Jemaah Nazir Sekolah, 2003). Antara garis panduan dalam standard kualiti pendidikan Malaysia ialah guru besar hendaklah menerajui dan menggerakkan seluruh warga sekolah ke arah pencapaian visi dan misi sekolah dengan cara menetapkan dasar sekolah secara jelas dan selari dengan visi dan misi, mengamalkan gaya kepimpinan yang sesuai mengikut situasi.

Ini menunjukkan bahawa persoalan kepimpinan merupakan perkara yang penting dalam menentukan kejayaan dan kecemerlangan generasi akan datang. Dalam konteks kepimpinan guru besar di Malaysia, setiap guru besar semestinya mempunyai kebolehan untuk menginterpretasi perubahan dan menggunakan gaya kepimpinan tertentu dalam memotivasikan guru serta kakitangan ke arah perubahan tersebut. Dalam menentukan kejayaan sesebuah sekolah seseorang guru besar bukan sahaja mentadbir, membimbing dan menyelia orang bawahannya tetapi harus bijak bertindak mempengaruhi orang bawahannya ke arah mencapai matlamat organisasinya. Kecemerlangan sesebuah sekolah mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja guru. Guru mendapat kepuasan apabila keperluannya dipenuhi dan majikan mendapat kepuasan apabila pekerjaanya dapat mencapai tingkat produktiviti yang tinggi (Jaafar, 2007).

Latar Belakang Masalah

Peranan guru besar sebagai pemimpin di sekolah memerlukan komitmen yang tinggi kerana fungsi sekolah hari ini adalah amat besar dan mencabar. Dalam organisasi sekolah, guru besar dilihat sebagai personaliti yang

bertanggungjawab untuk mewujudkan kemajuan dan diharapkan mampu untuk membawa pelbagai perubahan dan kecemerlangan sekolah. Di sekolah, masalah yang sering dihadapi oleh guru besar adalah untuk memberi kepuasan dalam pelbagai perkara kepada guru-guru. Guru besar selaku pemimpin sekolah seharusnya berusaha memberikan perhatian yang sewajarnya terhadap pelbagai perkara terutamanya yang melibatkan aspek kepuasan kerja kerana faktor komitmen guru adalah penting untuk mempertingkatkan lagi mutu pendidikan dan kejayaan sekolah. Guru besar sepatutnya memberi yang terbaik kepada orang bawahannya khususnya guru-guru. Gaya kepimpinan guru besar yang berhubung kait dengan kepuasan kerja guru perlu dikaji supaya mampu menghasilkan beberapa tindakan susulan mengenai keberkesanan kepimpinan mereka. Ini kerana kecemerlangan pelajar dalam pelbagai segi samada kurikulum atau kokurikulum banyak bergantung kepada faktor kepuasan kerja guru.

Penyataan Masalah

Gaya kepimpinan guru besar berkait rapat dengan kejayaan sesebuah sekolah yang ditadbirnya. Sebagai pemimpin utama di sekolah, guru besar perlu berupaya mempengaruhi semua guru untuk melaksanakan program. Keadaan ini boleh dicapai jika guru besar mempunyai gaya kepimpinan yang dapat memenuhi kepuasan kerja guru-guru. Berdasarkan latar belakang kajian yang dikemukakan wujud beberapa masalah hubungan antara gaya kepimpinan guru besar dengan kepuasan kerja guru. Namun begitu didapati belum ada lagi kajian yang dijalankan khususnya di daerah Seremban untuk meninjau persepsi guru-guru apabila wujudnya ketidakpuasan kerja dengan gaya kepimpinan guru besar. Dalam kajian ini isu utama yang hendak dilihat adalah persepsi guru-guru mengenai gaya kepimpinan guru besar yang memberi kepuasan kerja kepada mereka.

Objektif

Objektif kajian ini adalah untuk:

- (i) Mengetahui pasti persepsi guru-guru terhadap gaya kepimpinan guru besar.
- (ii) Mengetahui pasti tahap kepuasan kerja guru-guru.
- (iii) Melihat perbezaan gaya kepimpinan guru besar.
- (iv) Mengetahui pasti perhubungan gaya kepimpinan keseluruhan guru besar dengan tahap kepuasan bekerja guru-guru.

Persoalan Kajian

Persoalan kajian ini ialah:

- (i) Sejauh manakah persepsi guru-guru terhadap gaya kepimpinan guru besar?
- (ii) Adakah tahap kepuasan kerja guru-guru?
- (iii) Adakah terdapat perbezaan gaya kepimpinan di antara guru besar?
- (iv) Adakah terdapat hubungan antara gaya kepimpinan guru besar dengan tahap kepuasan kerja guru-guru?

Kajian Literatur

(i) Gaya kepimpinan autokratik atau kuku besi.

Pemimpin jenis ini banyak memberi arahan dan semua keputusan hanya dia seorang sahaja yang boleh membuatnya. Pemimpin jenis ini sangat mementingkan kedudukan sebagai seorang yang berkuasa. Mereka mahu membolot semua kuasa yang diberikan kepadanya. Dia menentukan semua aktiviti yang boleh dibuat, cara-cara bagaimana aktiviti itu boleh dibuat dan siapa yang harus membuatnya. Pemimpin ini hanya memberi arahan demi arahan dan dalam masa yang sama dia tidak ikut serta mana-mana aktiviti. Pada masa ini gaya autokratik tidak diterima ramai lagi dan dianggap sudah ketinggalan. Namun sebenarnya masih ramai pemimpin terdiri daripada mereka yang mengamalkan gaya ini. Dalam keadaan-keadaan tertentu hanya penggunaan gaya ini yang berkesan umpamanya apabila berlaku krisis besar seperti hanya pemimpin sahaja yang boleh membuat keputusan. Dalam situasi begini, keputusan demi keputusan mesti dibuat dengan cepat manakala persetujuan ramai tidak diperlukan (Ismail,2008) .

(ii) Gaya Kepimpinan demokratik

Pemimpin demokratik percaya kepada penyertaan semua orang dalam membuat sesuatu tindakan. Pemimpin juga percaya kepada musyawarah dan sering menurunkan kuasanya kepada orang-orang bawahan dan memberi kelonggaran kepada mereka untuk membuat sesuatu keputusan mengikut kebijaksanaan masing-masing. Pemimpin demokratik boleh menjadi pembimbing yang baik bagi organisasinya kerana pemimpin menyedari peranannya sebagai penyelaras tugas anggotanya dengan menekankan rasa tanggungjawab dan kerjasama yang baik kepada setiap orang. Selanjutnya pemimpin tahu urusan kumpulan bukan masalah peribadinya. Kekuatan kumpulan bergantung kepada penglibatan semua pihak kerana itu pemimpin sedar dia tidak mampu bekerja seorang diri. Pemimpin memerlukan sokongan orang bawahannya. Kuasa yang diagih-agihkan menyebabkan semua orang merasa yakin dan senang hati menunaikan tugas masing-masing. Dengan demikian kumpulan akan terus berjalan lancar dan bergerak maju (Ainon, 2003).

Pemimpin demokratik berfungsi sebagai pemangkin yang mempercepatkan perjalanan proses menuju matlamat dengan cara yang paling sesuai. Oleh kerana kepimpinannya bersifat membantu, pemimpin dihormati dan dihargai serta dilihat sebagai lambang kebaikan. Orang bawahan tidak melihatnya sebagai majikan kerana apabila sesuatu hasil diperolehi, ia dianggap sebagai hasil dari usaha bersama bukan hasil dari usahanya kerana dia sedar dia bukan seseorang yang mempunyai kekuatan luar biasa .

(iii) Kepimpinan lepas-bebas (*laissez-faire leadership*)

Menurut Ainon (2003) pemimpin jenis ini memberi sepenuh kebebasan kepada orang-orang bawahan untuk bertindak atau membuat keputusan. Dia tidak campurtangan langsung. Dia melihat mereka sebagai orang sudah matang, tahu membezakan yang baik dan yang buruk serta tahu membezakan antara betul dan salah. Baginya mereka bertanggungjawab sepenuhnya ke atas tindakan yang dilakukan , biarkan mereka bersendirian dan tidak diusik. Sesuatu yang diperlukan ialah matlamat yang telah dipersetujui dicapai. Keadaan yang sangat bebas dan liberal ini kadang-kadang memperlihatkan sesebuah kumpulan itu seolah-olah tidak mempunyai pemimpin kerana setiap orang bekerja mengikut cara tersendiri. Kalau orang-orang bawahannya betul-betul matang , maka hasilnya memang baik, tetapi jika ramai antara mereka yang kurang matang , maka hasilnya sangat tidak memuaskan kerana mereka seperti hilang pedoman sebab tiada pemandu yang menunjuk arah. Gaya *laissez-faire* akan menimbulkan banyak masalah apabila sesebuah organisasi besar dan aktivitiya menjadi sangat kompleks. Ini disebabkan dalam keadaan seperti ini, jumlah keputusan yang terpaksa diambil sangat banyak dan kompleks sifatnya (Ainon, 2003).

(iv) Konsep kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen khusus dan penting dalam aspek sikap seseorang individu terhadap kerjayanya. Oleh itu ia menjadi satu topik yang penting kepada pihak pengurusan dalam usaha untuk menghasilkan kumpulan kerja yang lebih produktif. Menurut Ishak (2004) kepuasan kerja merupakan satu tindak balas emosi atau perasaan suka atau tidak seseorang pekerja terhadap sesuatu kerja.

Kepuasan terhadap dimensi penyeliaan merujuk kepada perasaan pekerja terhadap hubungan mereka dengan ketua atau penyelia terdekat. Secara umumnya, kepuasan terhadap penyeliaan dinilai dari tiga aspek yang penting iaitu hubungan peribadi, bantuan teknikal dan gaya kepimpinannya (Hamdan, Eliza dan Bakhtiar, 2005).

Hubungan peribadi merujuk kepada cara seseorang pemimpin menunjukkan simpati, mesra dan mengambil berat mengenai kebajikan para pekerjanya. Manakala bantuan teknikal merujuk kepada tindakan seseorang pemimpin sentiasa berusaha membantu, membimbing dan menunjuk para pekerja mengenai kerja-kerja yang mereka lakukan. Gaya pengurusan ialah bentuk pengurusan yang ditunjukkan para pemimpin ketika bekerja bersama-sama dengan para pekerja mereka untuk mencapai matlamat organisasi.

Metodologi

Penyelidik memilih untuk menggunakan kajian tinjauan jenis deskriptif yang menggunakan data kuantitatif. Bentuk kajian ini dipilih untuk mendapatkan maklumat dari sampel yang besar. Melalui kajian deskriptif, data dikutip daripada seluruh populasi dan statistik asas seperti min, frekuensi, sisihan piawai dan taburan skor. Sampel yang dipilih terdiri daripada 136 orang guru-guru dari sekolah rendah di Zon Seremban 2, Seremban. Persampelan rawak mudah berkelompok merupakan proses mencabut sampel iaitu unit-unit dipilih secara individu dan langsung melalui

proses yang rawak menjadi pilihan penyelidik. Penyelidik telah memilih untuk menggunakan borang soal selidik dan temu bual sebagai instrumen kajian. Mengikut Fink dan Kosecoff (1998), kaedah soal selidik ini amat bermakna apabila maklumat yang diperlukan hanya boleh diperolehi secara terus daripada pemberi maklumat. Kaedah temu bual juga digunakan untuk menyokong kajian tinjauan. Dua orang guru penolong kanan telah dipilih sebagai sampel dalam temu bual ini.

Dalam kajian ini kaedah pengumpulan data melibatkan dua fasa iaitu kajian rintis dan kajian fasa sebenar. Data yang diperolehi dari kajian rintis adalah untuk menguji kebolehpercayaan borang soal selidik yang telah dibangunkan. Dalam kajian fasa sebenar pula instrumen soal selidik dan temu bual telah dijalankan. Borang soal selidik yang digunakan dalam kajian ini ialah borang yang telah diuji dari segi kebolehpercayaan dan mendapat pengesahan pakar. Kaedah ini digunakan untuk mencari nilai korelasi antara skor setiap item dengan jumlah skor bagi setiap item dalam ujian tersebut. Dalam kajian ini, kebolehpercayaan yang digunakan ialah *alfa Cronbach*. Program yang digunakan dalam mentafsir data bagi kajian ini adalah perisian statistik berkomputer SPSS (*Statistical Packages for The Social Science*) versi 13.0. Program ini digunakan untuk menganalisis data kuantitatif.

Dapatan Kajian

(i) Persepsi Guru Terhadap Gaya Kepimpinan Guru Besar).

Melalui soal selidik yang dikemukakan dapatan kajian menunjukkan persepsi guru terhadap gaya kepimpinan guru besar berada pada tahap tinggi. Nilai min bagi gaya kepimpinan autokratik adalah pada 3.6526. Manakala nilai min gaya kepimpinan demokratik berada pada 3.991. Bagi nilai min gaya kepimpinan *laissez faire* berada pada min 3.7194. Di antara ketiga-tiga gaya kepimpinan yang diamalkan oleh guru besar, responden memberi maklum balas gaya kepimpinan demokratik berada pada tahap tinggi.

Kedua-dua orang guru penolong kanan mempunyai pandangan yang berbeza mengenai cara guru besar mengambil berat secara individu tentang hal-hal kebajikan guru. Guru Penolong Kanan A berpendapat bahawa guru besarnya mengambil berat secara individu tentang hal-hal kebajikan guru. Manakala guru penolong kanan B berpendapat guru besarnya hanya mengambil berat hal-hal kebajikan individu yang tertentu sahaja iaitu berlaku pilih kasih dengan guru-gurunya.

Selain itu, kedua-dua orang Guru Penolong Kanan juga mempunyai pandangan yang berbeza mengenai arahan yang diberi oleh guru besar mereka. Guru Penolong Kanan A berpendapat guru besarnya seorang yang boleh dibawa berunding walau pun tegas. Berbeza dengan pandangan Guru Penolong Kanan B, beliau berpendapat mengambil keputusan tanpa berunding dalam hal-hal pentadbiran dan kewangan tetapi jika berkaitan dengan menjalankan program sekolah beliau akan menyerahkan tugas tersebut kepada kebijaksanaan guru-guru dan guru penolong kanan untuk menjalankan tugas tersebut.

Namun kedua-dua orang Guru penolong Kanan bersetuju tentang tindakan yang diambil oleh guru besar mereka dalam pengurusan sekolah. iaitu hal pentadbiran dan kewangan guru besar tidak akan berunding dengan guru-guru. Kedua-dua orang Guru Penolong Kanan juga memberi pandangan yang sama mengenai pengharapan guru besar mereka kepada guru-guru. iaitu mengharapkan kecemerlangan sekolah terutama akademik.

(ii) Analisis Tahap Kepuasan Kerja Guru)

Dapatan melalui soal selidik menunjukkan responden bersetuju bahawa guru besar mengamalkan gaya kepimpinan yang memberi kepuasan kerja berada pada tahap tinggi iaitu nilai min 3.7059. Berdasarkan dapatan kajian nilai min paling tinggi adalah pada item komunikasi pihak pentadbir dengan saya dan peluang menghadiri kursus atau seminar untuk meningkatkan diri dalam profesion iaitu berada pada 4.00. Diikuti oleh item tanggung jawab yang diserahkan kepada saya dengan nilai min 3.86. Nilai min yang paling rendah iaitu 3.38 berada pada item rutin kerja yang sama setiap tahun.

(iii) Analisis Perbezaan Gaya Kepimpinan Guru Besar

Maklum balas responden menunjukkan perbezaan min gaya kepimpinan guru besar di 3 buah sekolah iaitu SK King George V, SK Tasik Jaya dan SK Pancur. Dapatan kajian menunjukkan nilai p (signifikan) pada gaya kepimpinan demokrasi ialah $p=0.139$. Oleh kerana nilai $p > 0.05$, ini bermakna tidak terdapat perbezaan signifikan gaya kepimpinan demokrasi yang diamalkan oleh guru besar di 3 buah sekolah.

Dapatan juga menunjukkan nilai p (signifikan) pada gaya kepimpinan *laisse faire* ialah $p=0.117$. Oleh kerana nilai signifikan, $p > 0.05$ bermakna tidak terdapat perbezaan signifikan gaya kepimpinan *laisse faire* yang diamalkan oleh guru besar di 3 buah sekolah. Manakala nilai p (signifikan) pada gaya kepimpinan autokratik ialah $p=0.035$. Nilai $p < 0.05$ menunjukkan terdapat perbezaan signifikan gaya kepimpinan autokratik yang diamalkan oleh guru besar di 3 buah sekolah.

Oleh kerana nilai p (signifikan) pada ketiga-tiga gaya kepimpinan lebih besar dari aras keertian yang ditetapkan iaitu 0.05, maka hipotesis nul diterima. Nilai signifikan keseluruhan yang menunjukkan $p=0.261$ ($p>0.05$), dapat disimpulkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara gaya kepimpinan yang diamalkan oleh guru besar di 3 buah sekolah.

(iv) Analisis Hubungan Gaya Kepimpinan Guru Besar Dengan Kepuasan Kerja

Hasil analisis Korelasi Pearson menunjukkan wujud hubungan positif yang signifikan di antara gaya kepimpinan guru besar dengan kepuasan kerja guru ($r = .638$, $p<0.05$). Kesimpulannya kepuasan kerja guru yang tinggi adalah kerana gaya kepimpinan guru besar yang baik.

Dapatan temu bual juga diperolehi tentang hubungan gaya kepimpinan guru besar kepuasan kerja guru. Dapatan temu bual menunjukkan Guru Penolong Kanan A dan B mempunyai pendapat yang hampir sama mengenai hubungan gaya kepimpinan guru besar dengan kepuasan kerja guru. Kedua-duanya berpendapat memang terdapat hubungan antara gaya kepimpinan guru besar dengan kepuasan kerja guru kerana jika guru puas hati dengan gaya kepimpinan guru besar, mereka sanggup berkorban masa dan tenaga untuk meningkatkan pencapaian organisasi.

Kedua-dua orang guru penolong mempunyai pendapat yang sama mengenai gaya kepimpinan guru besar yang sepatutnya kepada organisasi. Mereka berpendapat gaya kepimpinan guru besar yang sewajarnya adalah seorang yang boleh bertolak ansur, mempunyai komunikasi yang baik, selalu turun padang dan memahami tugas guru.

Perbincangan

(i) Persepsi guru-guru terhadap gaya kepimpinan guru besar

Berdasarkan dapatan kajian yang dijalankan, didapati persepsi responden terhadap gaya kepimpinan guru besar di ketiga-tiga buah sekolah pada tahap yang tinggi. Dapatan ini disokong oleh kajian yang dilakukan oleh Thandi (1972), di beberapa buah sekolah di Johor, mendapati lebih ramai guru besar mengamalkan gaya kepimpinan demokratik. Hasil dapatan kajian Thandi juga menunjukkan bahawa kepuasan kerja guru sangat berhubung rapat dengan kepimpinan guru besar yang demokratik. Namun hasil dapatan kajian ini tidak mempunyai persamaan dengan dapatan kajian yang telah dijalankan oleh Dzulkarnain (2003) iaitu pada tahap hubungan yang sederhana.

Berdasarkan dapatan kajian yang dijalankan oleh penyelidik pula mendapati responden memberi maklum balas bahawa mereka sangat bersetuju dengan gaya kepimpinan guru besar mereka. Antaranya guru besar sentiasa menghulurkan bantuan, sering mencuba idea-idea baru, tindakannya mudah difahami, mewujudkan komunikasi dua hala dan berkongsi pandangan sebelum meneruskan sesuatu yang penting. Mengikut Zuraidah (2005) gaya komunikasi guru besar penting dalam membina hubungan di antara guru besar dengan guru-guru. Hubungan yang memberi erti antara guru besar dan guru dapat membantu dalam mencapai kepuasan bekerja dan matlamat organisasi. Menurut Tumirah (2008) hubungan mesra antara satu sama lain dalam organisasi akan memberi kepuasan kerja dan mempengaruhi prestasi kerja mereka. Oleh itu hubungan erat antara guru besar dengan guru-guru, guru dengan guru, guru dengan kakitangan, guru dengan murid dan komuniti akan mewujudkan budaya organisasi yang kondusif.

Responden juga memberi maklum balas bahawa guru besar mengamalkan gaya kepimpinan autokratik. Guru besar memberikan banyak arahan untuk dipatuhi dan dilaksanakan. Bagi mereka hanya ada satu sahaja cara yang betul untuk melaksanakan sesuatu perkara. Cara atau idea individu lain dianggap salah dan tidak boleh diterima. Mereka juga memaksa orang lain menerima pendapat dan cara melaksanakan sesuatu perkara. Guru besar mahukan kepatuhan seratus peratus daripada orang bawahannya. Mereka tidak suka keputusan atau pendapat mereka dipertikai oleh orang bawahannya. Mereka sahaja yang boleh memberi arahan dan arahan itu pula tidak boleh dipersoalkan.

Dapatan kajian juga menunjukkan guru besar ada mengamalkan gaya kepimpinan *laissez faire*. Bagi gaya kepimpinan ini guru besar banyak memberi kebebasan kepada guru-guru menentukan jadual kerja yang perlu mereka laksanakan dan guru-guru bebas menentukan tugas mereka sendirian. Menurut Ainon (2003), guru besar yang mengamalkan gaya kepimpinan *laissez faire* melihat guru-guru yang dipimpinnya sudah matang tahu membezakan

yang baik dan yang buruk serta tahu membezakan antara betul dan salah. Baginya mereka bertanggungjawab sepenuhnya ke atas tindakan yang dilakukan, biarkan mereka bersendirian dan tidak diusik. Sesuatu yang diperlukan ialah matlamat yang telah dipersetujui dicapai.

Keadaan yang sangat bebas dan liberal ini kadang-kadang memperlihatkan sesebuah kumpulan itu seolah-olah tidak mempunyai pemimpin kerana setiap orang bekerja mengikut cara tersendiri. Kalau orang-orang bawahannya betul-betul matang, maka hasilnya memang baik, tetapi jika ramai antara mereka yang kurang matang, maka hasilnya sangat tidak memuaskan. Guru besar akan kehilangan kawalan dan kuasa terhadap warga sekolah. Kawalan yang longgar akan menyebabkan guru-guru membuat tindakan mengikut kepentingan masing-masing. Sistem sekolah menjadi tidak menentu dan tidak stabil serta budaya kerja cemerlang tidak dapat dikekalkan. Kesannya prestasi sekolah merosot secara berterusan.

Dapatan kajian menunjukkan ketiga-tiga gaya kepimpinan ini diamalkan di ketiga-tiga buah sekolah. Gaya kepimpinan yang diamalkan oleh guru besar perlu disesuaikan dengan masa dan situasi kerana gaya kepimpinan yang tertentu tidak boleh digunakan dalam semua keadaan. Kerjasama guru akan diperolehi jika guru besar mengamalkan gaya kepimpinan yang sesuai dan dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja guru dalam melaksanakan tugas mereka.

Gaya kepimpinan autokratik sesuai digunakan apabila keputusan drastik dan tegas perlu segera dibuat untuk mengatasi ancaman tersebut dan mengembalikan sekolah kepada keadaan yang lebih stabil. Gaya kepimpinan autokratik juga sesuai digunakan apabila orang bawahan tidak mempunyai banyak pengalaman dalam tugas yang dijalankan.

Gaya kepimpinan *laissez faire* pula sesuai digunakan apabila orang bawahan sangat berpengalaman dalam menjalankan tugas mereka dan mempunyai integriti yang tinggi. Guru-guru yang berpengalaman perlu diberi kepercayaan dan kebebasan untuk menjalankan tugasnya untuk menggalakkan kreativiti mereka.

Dalam keadaan yang normal, guru besar digalakkan mengamalkan gaya kepimpinan demokratik. Guru-guru dilibatkan secara aktif dalam kegiatan sekolah dan menentukan keputusan. Guru besar dan guru-guru mempunyai kesefahaman dan mengembeling tenaga melaksanakan tugas untuk memajukan sekolah. (Ainon, 2003).

(ii) Tahap Kepuasan Kerja Guru

Dapatan kajian yang dibuat oleh penyelidik menunjukkan tahap kepuasan guru berada pada tahap tinggi atau berpuas hati dengan gaya kepimpinan guru besar (min = 3.7). Tahap kepuasan kerja guru berada pada tahap tinggi iaitu komunikasi pihak pentadbir dengan guru (min = 4.0). Menurut Herzberg (1959) bahawa kepuasan kerja seseorang itu ditentukan oleh faktor dalaman yang dipanggil pendorong seperti mendapat pengiktirafan dan kerja itu sendiri. Manakala ketidakpuasan kerja pula adalah faktor-faktor luaran seperti faktor-faktor keadaan kerja, jaminan kerja dan status. Dengan ini guru besar perlu meningkatkan usaha-usaha bagi menaikkan tahap kepuasan kerja guru seperti memotivasikan guru-gurunya supaya komited dengan kerjanya.

Penyelidik bersetuju dengan pendapat Ishak (2004), bahawa kepuasan kerja adalah sesuatu yang subjektif. Ia adalah pengembangan naluri keseronokan seseorang pekerja yang boleh diperolehi daripada pekerjaannya. Maklum balas responden menunjukkan mereka berpuas hati dengan kerja yang ada kaitan dengan gaya kepimpinan guru besar. Kajian Ringgo (2000), mendapati kepuasan kerja merupakan

Menurut Ahmad Shukri (2002), kepuasan kerja yang berkaitan dengan dimensi kerja merujuk kepada jangkaan seseorang pekerja terhadap profil kerja-kerja yang dilakukannya. Antara aspek-aspek kerja yang penting bagi seseorang adalah bentuk dan sistem kerja yang dilakukan sama ada menarik atau pun tidak, seperti tahap fleksibiliti kerja dan jenis-jenis aktiviti yang dilakukan setiap hari. Dimensi kerja lain adalah tahap peranan dan tanggungjawab yang diberikan oleh pihak majikan serta peluang untuk belajar.

Selanjutnya Ahmad Shukri (2002), menjelaskan kepuasan kerja mempunyai hubungan dengan ketua atau pemimpin mereka. Secara umumnya, kepuasan terhadap pemimpin dinilai dari tiga aspek yang penting iaitu hubungan peribadi, bantuan teknikal dan gaya pengurusan. Hasil dapatan temu bual dengan guru penolong kanan A menunjukkan guru besar seorang yang mudah mesra dan didekati. Penyelidik berpendapat dengan adanya hubungan yang mesra ini maka segala perancangan yang dibuat dapat dijalankan dengan jayanya. Namun dapatan temu bual dengan guru penolong kanan B berbeza dengan guru penolong kanan A. Beliau berpendapat guru besarnya hanya mesra dengan guru-guru yang tertentu sahaja. Kesan kepada sikap pilih kasih ini tentunya menghalang perancangan yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut. Menurut Ahmad Shukri (2002)

(iii) Perbezaan Gaya Kepimpinan Antara Guru Besar Di Tiga Buah Sekolah

Hasil kajian mendapati gaya kepimpinan guru besar Sekolah Kebangsaan King George V adalah pada tahap yang tinggi iaitu min = 3.9. manakala gaya kepimpinan bagi guru besar di Sekolah Kebangsaan Tasik Jaya pada kedudukan kedua dengan min sebanyak 3.7 diikuti oleh Sekolah Kebangsaan Pancur berada pada tahap min 3.88. Menurut Azlin Norhaini dan Roselan, sungguh pun guru besar bertugas di sekolah yang berlainan situasi dan mempunyai latar belakang, pengalaman dan personaliti yang berbeza-beza, tumpuan mereka terhadap jenis aktiviti yang dilakukan adalah sama.

(iv) Hubungan Gaya Kepimpinan Guru Besar Dengan Kepuasan Kerja Guru

Dapatan kajian ini menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan guru besar dengan kepuasan kerja guru. Dapatan ini menggambarkan semakin tinggi amalan gaya kepimpinan guru besar semakin tinggi pula kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh guru. Ab. Kadir (2000) dalam kajiannya mendapati kebanyakan guru sekolah mahukan ketua yang bertingkah laku bertimbang rasa. Sekiranya pemimpin terlalu mementingkan pengdayautamaan struktur pengarahannya, ia akan menjejaskan hubungan dan tekanan kerja kepada subordinat. Oleh itu ramai yang mengaitkan struktur pengarahannya dengan gaya kepimpinan autokratik.

Manakala kajian yang dijalankan oleh Abd. Haris (1999), mendapati hubungan antara tingkah laku kepimpinan guru besar dengan kepuasan bekerja dalam kalangan guru-guru tidak terdapat kolerasi yang signifikan antara tingkah laku kepimpinan guru besar dengan kepuasan bekerja secara menyeluruh. Dapatan kajian ini mempunyai persamaan dengan kajian yang dijalankan oleh Abdul Ghani (1994), beliau mendapati bahawa tidak terdapat kaitan di antara kepuasan bekerja dengan gaya kepimpinan guru besar yang mana di dapati gaya yang kerap diamalkan oleh pengetua sekolah menengah agama adalah gaya partisipatif yang mengambil kira pandangan guru-guru dalam membuat keputusan.

Menurut Ishak (2006), kepuasan kerja adalah satu daripada pemboleh ubah yang berkait rapat dengan motivasi. Semakin tinggi kepuasan kerja dirasakan oleh pekerja, maka semakin tinggi motivasi mereka terhadap kerja. Oleh itu guru besar sebagai pemimpin organisasi perlu memainkan peranan untuk meningkatkan motivasi guru-guru. Pemimpin organisasi perlu mengenalpastikan faktor motivasi yang berkaitan dengan kepuasan kerja.

Cadangan-cadangan

Beberapa cadangan diutarakan untuk penambahbaikan, antaranya ialah:

- (i) Pihak guru besar sekolah khususnya dan pentadbir pendidikan lain amnya perlu sentiasa membuat renungan atau refleksi terhadap gaya kepimpinan bagi mengenal pasti kekuatan atau kelemahan demi keberkesanan pentadbiran masing-masing. Guru besar diharapkan agar dapat menyeimbangkan amalan gaya demokratik, autokratik dan *laissez faire* kerana ketiga-tiga gaya ini jika digunakan pada situasi dan tempat yang bersesuaian dapat meningkatkan kepuasan bekerja guru.
- (ii) Guru besar perlu sentiasa mengambil segala usaha memotivasikan guru-guru agar guru-guru dapat mencapai dan mengekalkan kepuasan kerja mereka. Bagi guru-guru yang baru diharap dengan motivasi yang diberi mereka akan berasa ingin mencuba dan belajar dalam menjalankan tugas. Bagi guru yang telah lama berkhidmat sentiasa mempunyai minat yang mendalam dalam melaksanakan tugasnya di samping memberi bimbingan kepada guru-guru yang baru. Mereka akan bersama-sama bersemangat untuk mencapai matlamat sekolah dan sentiasa menjadi yang terbaik.
- (iii) Guru besar juga perlu sentiasa mempertingkatkan kemahiran hubungan inter personal dan kefahaman mengenai ilmu kemanusiaan serta perlu dipertingkatkan dalam kalangan guru besar dan guru kerana tuntutan masalah manusia masa kini yang semakin mencabar.
- (iv) Pihak Pejabat Pelajaran Daerah, Jabatan Pelajaran Negeri dan Instituti Aminuddin Baki diharap dapat menganjurkan kursus yang berkaitan dengan gaya kepimpinan kepada guru besar dari semasa ke semasa agar kepimpinan di sekolah menjadi lebih berkesan dan meningkatkan kepuasan bekerja dalam kalangan guru.

Cadangan Kepada Kajian Lanjutan

Pengkaji mencadangkan beberapa kajian lanjutan seperti berikut:

- (i) Kajian yang dijalankan ini adalah terhad kepada tiga buah sekolah rendah sahaja. Oleh itu adalah dicadangkan untuk kajian yang akan datang melibatkan sampel kajian yang lebih besar samada di peringkat daerah atau negeri dengan meliputi lebih banyak sekolah supaya hasil kajian yang didapati akan lebih tepat dan meyeluruh.
- (ii) Adalah menarik jika suatu kajian berkaitan dengan gaya kepimpinan guru besar dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru diperluaskan skopnya dengan melibatkan juga kajian terhadap kepuasan kerja di kalangan kaki tangan sokongan bukan guru di sekolah memandangkan kakitangan sokongan juga warga sekolah.
- (iii) Adalah disarankan juga suatu kajian mengenai gaya kepimpinan guru besar cemerlang dan hubungannya dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru-guru yang dipimpinya kerana kerana adalah diketahui bahawa perlantikan seseorang guru besar sekolah ke arah peningkatan jawatan sebagai guru besar merupakan suatu pengiktirafan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia dan suatu kenaikan pangkat terhadap guru besar cemerlang tersebut serta pengesahan terhadap kepimpinannya sebagai berkesan dan cemerlang kerana hasil kajian ini dapat memberikan maklumat-maklumat berfaedah mengenai gaya kepimpinan guru besar cemerlang tersebut.

Kesimpulan

Kajian ini memberi sedikit sebanyak maklumat tentang hubungan gaya kepimpinan guru besar dengan kepuasan kerja guru. Berdasarkan dapatan kajian guru besar mengamalkan gaya kepimpinan demokratik yang tinggi manakala dari aspek kepuasan kerja guru mereka berpuas hati dan min berada pada tahap yang tinggi. Dari sini jelas menunjukkan gaya kepimpinan guru besar mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja guru. Selanjutnya dikemukakan cadangan dan cadangan kajian lanjutan untuk tindakan pihak terbabit bagi meningkatkan gaya kepimpinan guru besar serta tahap kepuasan kerja guru.

Rujukan

- Abd. Haris Ahmad Nor (1999). Hubungan Antara Kepimpinan Dengan Kepuasan Bekerja Di kalangan Guru-guru: Satu Kajian Kes. Tesis Sarjana Tidak Diterbitkan. Universiti Malaya.
- Abdul Ghani Ishak (1994). Stail Kepimpinan Pengetua Sekolah Menengah Agama DiNegeri Selangor Dan Kaitannya Dengan Kepuasan Bekerja Di kalangan Guru- Guru. Tesis Sarjana Tidak Diterbitkan. Universiti Pertanian Malaysia.
- Abdul Ghani Abdullah, Abdul Rahman Abd.Aziz dan Mohammed Zohir Ahmad (2008). *Gaya-gaya Kepimpinan dalam pendidikan*. PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Abdullah Hassan & Aion Mohd (2007). *Komunikasi Untuk Pemimpin*. Kuala Lumpur : PTS Publishing Sdn. Bhd.
- Abdullah Hassan & Aion Mohd (2005). *Bakat & Kemahiran Memimpin*. Bentong: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Aion Mohd (2003) *Teori dan Teknik Kepimpinan Panduan Aplikasi di tempat kerja*.PTS Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Abdul Ghani Ishak (1993) Kepimpinan Pengetua Sekolah Menengah agama Selangor, Disertasi Yang Tidak Diterbitkan. Universiti Putra Malaysia.
- Abdul Ghani (1994) Stail Kepimpinan Pengetua Sekolah Menengah Agama di Negeri Selangor dan kaitannya dengan kepuasan bekerja dikalangan guru-guru. Master of Science Thesis, Universiti Putra Malaysia.
- Azizi Yahya, Sharin Hashim, Jamaludin Ramli, Yusuf Boon, Abdul Rahim Hamdan (2007). *Menguasai Penyelidikan Dalam Pendidikan – Teori Analisis & Interpretasi Data*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn.Bhd.
- Ishak Mad Shah (2006). *Kepimpinan Dan Hubungan Interpersonal Dalam Organisasi*.Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Azlin Norhaini Mansor, Roselan Baki (2007), *Amalan Pengurusan Pengetua*, Kuala Lumpur:Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd Fadzilah Kamsah, Ahmad Fadzli Yusof (2005). *55 Petua Seronok Bekerja*. PTS Millenia Sdn.Bhd.

- Dzulkarnain @ Dzulkanain bin A. Ghani (2003). *Gaya Kepimpinan Pengetua dan Hubungannya dengan Kepuasan Kerja Guru di sebuah sekolah menengah di Pekan, Pahang*. Disertasi Tidak Diterbitkan. Universiti Malaya.
- Fadzillah Hj Md Noor (1990) *Tingkh laku pentadbiran dan pemimpin pengetua Sekolah Menengah di Pahang Darul Makmur*. Tesis Sarjana Tidak Diterbitkan. Universiti Malaya.
- Faridah Hj. Md. Noor (1990). *Tingkh laku Pentadbiran dan Kepimpinan Pengetua Sekolah Menengah di Pahang*. Disertasi M.Ed. Tidak Diterbitkan. Universiti Malaya.
- Hamdan Abd. Kadir, Eliza Seth, Bakhtiar Yusof (2005). *Panduan Menjadi Penyelia Efektif*. Bentong: PTS Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Hersey.P & K.H. Blanchard, (1982) *Management of Organization Behavior, Utilizing Human Resources*, 4th ed . Eaglewood Cliffs, New Jersey: Prentice hall, Inc.
- House R.J. & Mitchell T.R, 1974 *Path Goal Theory and Leadership*, *Journal of Contemporary Business*.
- Hussein Mahmood (1997) *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka,.
- Ibrahim Mamat (2001). *Pengetua Sekolah- Menangani isu dan cabaran kepimpinan*. Kuala Lumpur : Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- Ishak Mad Shah (2004). *Pengenalan Psikologi Industri & Organisasi. Jilid II*. Skudai. Universiti Teknologi Malaysia
- Ishak Mad Shah (2006). *Kepimpinan dan Hubungan Interpersonal dalam organisasi*. Skudai. Universiti Teknologi Malaysia.
- Ismail Mustafa (2008). *Kepimpinan Pendidikan-Teori dan Amalan*. Jitra: Pure Honey Entrprise.
- Jaafar Muhamad (2007) *Kelakuan Organisasi*. Petaling Jaya : Leeds Publication.
- Kamal Ariffin bin Jaih (2003). *Stail kepimpinan Pengetua dan kepuasan kerja di Sekolah Menengah Agama di Pahang*. Disertasi Tidak Diterbitkan. Universiti Malaya
- Mohamad Fadzil Che Din (1988) *Kepuasan bekerja dikalangan kaunselor sekolah di Pulau Pinang*. Disertasi Tidak Diterbitkan. Universiti Putra Malaysia.
- Mohamad Zain (2003) *Hubungan Gaya Kepimpinan Pengetua dengan Kepuasan Kerja Guru di sebuah Menengah di Tenom, Sabah*. Disertasi Tidak Diterbitkan. Universiti Malaya.
- Mohd Hizam Hanafi & Zafir Mohd Makbul (2003). *Pengurusan Organisasi*: Edisi Kedua. Kuala Lumpur: Mc Graw Hill.
- Mohd Najib Abdul Ghafar (1999). *Penyelidikan Pendidikan*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd Majid Konting (1990) *Kaedah Penyelidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd Zaid, Wirdawati Misran, Kahiroh Mohd Salleh, Ashari Sikor, Rosnee Ahad, Rashid Abdul Razaq, Mohd Safiee Hj Idris (2008). *Tekanan Kerja dalam Kalangan Pensyarah Politeknik Kementerian Pengajian Tinggi*. Universiti Tun Hussein Onn.
- Razali Mat Zain (1996). *Kepimpinan dalam Pengurusan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (2003). *Jemaah Nazir Persekutuan*. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Stogdill, Ralph M. (1974) *Handbook of Leadership*. New York Free Press
- Thandi, Harcharan Singh (1972). *Some aspects of teacher's perceptions of principals administrative behavior in selected primary schools in Johore*. Tesis M.Ed. Yang Tidak Diterbitkan. Universiti Malaya.
- Tumirah Jemon, Baharom Mohamad (2008). *Seminar Kebangsaan Pengurusan Pendidikan: Dimensi Tingkh laku Guru Besar Terhadap Kepuasan Kerja dalam kalangan guru Sekolah Kebangsaan Daerah Johor Bahru*. Universiti Tun Hussein Onn.
- Vasuthevan a/l Palanivulu (2003) *Hubungan gaya kepimpinan Pengetua dengan kepuasan kerja guru di Sabah*. Tesis Yang Tidak Diterbitkan. Universiti Malaya.
- Zaidatul Akmaliah Lope Pihie (1990). *Pentadbiran Pendidikan*. Shah Alam: Penerbitan Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Zainuddin Zakaria & Ziadatul Hidayah Zakaria (2006). *Kemahiran Memimpin*. Kuala Lumpur : PTS Professional Publishing Sdn.Bhd.