

GAYA KEPIMPINAN GURU BESAR WANITA DAN HUBUNGANNYA DENGAN KOMITMEN GURU DI SEKOLAH

Hassan Hushin & Zainudin Abu Bakar
Fakulti Pendidikan,
Universiti Teknologi Malaysia, Skudai, Johor
&
Normala Shamsuddin
SK Seri Lalang,
Kluang, Johor.

ABSTRAK: Gaya kepimpinan dalam sesuatu organisasi merupakan asas kepada corak sesebuah organisasi ditadbir. Ciri-ciri yang terdapat pada seseorang pemimpin dalam hal ini akan mempengaruhi perjalanan sesebuah organisasi dalam mencapai matlamat yang ditetapkan. Kajian ini dijalankan bertujuan mengenalpasti gaya kepimpinan guru besar wanita dan hubungannya dengan komitmen guru-guru di sekolah. Kajian dijalankan di sekolah yang ditadbir oleh guru besar wanita di zon Kluang Barat, Kluang, Johor. Dua dimensi gaya kepimpinan telah dikenalpasti iaitu gaya kepimpinan berorientasikan struktur tugas dan gaya kepimpinan berorientasikan timbang rasa. Instrumen soal selidik telah dibina dan diubahsuai berasaskan *Leadership Behaviour Description Questionnaire (LBDQ)* dan *the Workforce Commitment Index* dan digunakan sebagai alat pengumpulan data. Seramai 102 orang guru telah dipilih sebagai responden daripada empat buah sekolah yang ditadbir oleh guru besar wanita. Dapatan kajian mendapati bahawa tidak terdapat perbezaan yang ketara min antara gaya kepimpinan berasaskan struktur tugas (min = 3.73) berbanding yang berasaskan timbang rasa (min = 3.49). Kajian korelasi juga menunjukkan hubungan yang lemah antara gaya kepimpinan guru besar dengan komitmen guru ($r = .229$; $p = 0.02$). Beberapa cadangan dan penambahbaikan dibincangkan untuk kajian yang akan datang.

PENDAHULUAN

Seiring dengan kemajuan pesat pelbagai bidang dalam dunia tanpa sempadan, kesedaran tentang pentingnya ilmu pengetahuan telah meningkat. Justeru itu masyarakat telah meletakkan institusi pendidikan sebagai institusi formal yang bertanggungjawab dalam memberi pendidikan kepada kanak-kanak. Sehubungan itu bagi mencapai tahap kecemerlangan di sesebuah sekolah, pemimpin (guru besar) telah dikenal pasti amat berperanan dalam memastikan kejayaan organisasi tersebut. Hussein Mahmood (1993) mengatakan bahawa usaha untuk mengejar dan mencapai kecemerlangan pendidikan terletak kepada kepimpinan pengetua (dan guru besar). Pengetua yang

GAYA KEPIMPINAN GURU BESAR WANITA DAN HUBUNGANNYA DENGAN KOMITMEN GURU DI SEKOLAH

kurang berkesan atau kurang berjaya biasanya tidak menunjukkan sikap yang positif dalam usaha meningkatkan kemajuan diri. Dengan itu secara tidak langsung akan mempengaruhi keberkesanan organisasi di mana mereka menjadi pemimpin.

Berdasarkan kenyataan di atas peranan guru besar di lihat sangat mempengaruhi keberkesanan sesebuah sekolah dalam mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Namun begitu di sebalik kepimpinan guru besar berkesan terdapat juga pengkaji yang membuat perbandingan keberkesanan kepimpinan guru besar berdasarkan jantina. Umum menganggap bahawa jantina guru besar boleh memberi kesan kepada organisasi di mana mereka sebagai ketua. Perbandingan antara guru besar lelaki dan wanita telah banyak dilakukan dan dapatannya adalah pelbagai. tanpa mengambil kira jenis dan lokasi di mana sekolah tersebut berada, ramai pengkaji mendapati masing-masing jantina pengetua mempunyai kekuatan dan kelemahan tertentu.

Sebagaimana pentingnya peranan yang dimainkan oleh guru besar lelaki, peranan guru besar wanita juga sudah mulai diakui. Mengambil contoh daerah Kluang, Johor, daripada lima puluh buah sekolah kebangsaan, 24% daripadanya ditadbir oleh guru besar wanita. Dan jumlah ini semakin meningkat dari semasa ke semasa. Kenyataan ini member gambaran bahawa keberkesanan kepimpinan seseorang guru besar sudah tidak boleh lagi diukur berdasarkan jantina tetapi kebolehan dan keupayaan mereka menjalankan tugas sebagai pentadbir.

Beberapa aspek yang biasanya dijadikan bahan perbandingan adalah gaya kepimpinan, sikap, pendekatan, strategi, hubungan interpersonal, pentadbiran kewangan sekolah, dan seumpamanya. Melalui perbandingan dapat diperhatikan masing-masing mempunyai kekuatan dan kelemahan tertentu yang biasanya saling melengkapi.

Artikel ini dihasilkan berdasarkan kajian “Gaya kepimpinan guru besar wanita dan hubungannya dengan komitmen guru di sekolah-sekolah kebangsaan zon Kluang Barat, Kluang Johor” oleh Normala Shamsudin (2008). Beberapa persoalan yang menjadi bahan kajian adalah mengenal pasti gaya kepimpinan yang diamalkan oleh guru besar wanita dan hubungannya dengan komitmen kerja guru-guru di bawah pentadbiran guru besar wanita tersebut. Kajian ini dinilai sangat penting terutamanya untuk menambah maklumat berkenaan kepimpinanan guru besar wanita dikaitkan dengan keberkesannya kepada pentadbiran sesebuah sekolah.

Gaya Kepimpinan dan Komitmen Kerja

Di tinjau dari aspek gaya kepimpinan, terdapat pelbagai gaya dan pendekatan yang boleh dikemukakan. Kepimpinan seringkali dirujuk sebagai jawatan atau kedudukan sebagai pemimpin. Kamus Dewan (1998) mendefinisikan kepimpinan sebagai suatu keupayaan, kebolehan, kecekapan, daya tindak tanduk dan pencapaian seseorang sebagai pentadbir atau pemimpin. Manakala gaya kepimpinan didefinisikan sebagai cara seseorang mempengaruhi tingkah laku orang lain. Razali (1996) mentafsirkan gaya kepimpinan sebagai satu struktur kemahuan yang terlindung dalam diri pemimpin dan mempengaruhi gelagatnya dalam pelbagai suasana

GAYA KEPIMPINAN GURU BESAR WANITA DAN HUBUNGANNYA DENGAN KOMITMEN
GURU DI SEKOLAH

kepimpinan. Ianya merujuk kepada keseragaman matlamat dan kemahuan pemimpin dalam suasana yang berlainan.

Kajian ini telah menfokuskan dua pendekatan gaya kepimpinan yang utama iaitu gaya kepimpinan berorientasikan tugas dan gaya kepimpinan berorientasikan timbang rasa. Kedua-dua gaya kepimpinan membawa ciri dan pendekatan yang berbeza. Gaya berorientasikan tugas mempunyai ciri-ciri penyeliaan yang ketat ke atas kakitangan untuk memastikan tugas yang dapat dilaksanakan mencapai piawai yang ditentukan oleh pemimpin. Seorang guru besar yang mengamalkan pendekatan ini lebih menitikberatkan penyelesaian tugas daripada perhubungan dengan guru-guru. Mereka lebih cenderung menyusun dan merangka aliran kerja di antara pihak atasan dengan pihak bawahan, serta memainkan peranan utama dalam menentukan siapa bertanggungjawab membuat sesuatu tugas, bagaimana melakukannya dan bila perlu diselesaikan. Robbins (2000) berpendapat bahawa gaya ini sebagai keadaan di mana seorang pemimpin mendefinisi dan menstruktur peranannya serta peranan pekerja semata-mata untuk mencapai matlamat yang dirancang. Gaya berorientasikan timbang rasa pula lebih menekankan penglibatan guru-guru di bawah seliaanya berbanding terlalu mengawal. Guru besar jenis ini biasanya menggalakkan guru-guru untuk turut serta dalam proses membuat keputusan serta lebih menitikberatkan kepuasan guru-guru. Robbins (2000) mendefinisikannya sebagai setakat mana seseorang berkemungkinan mempunyai hubungan tugas yang dicirikan oleh kepercayaan, menghormati pendapat orang bawahan, dan mengambil kira perasaan mereka. Gaya ini melihat kepada kesediaan untuk menyediakan keselesaan kepada pengikut, kesejahteraan, status, dan kepuasan hati terhadap pekerjaan. Fleishman & Harris (1969) menghuraikan gaya ini sebagai gaya yang menunjukkan persahabatan, saling mempercayai, hormat menghormati, kemesraan, dan hubungan baik antara pemimpin dengan kelompoknya. Dalam konteks ini, timbang rasa adalah tingkah laku yang menunjukkan kemesraan antara satu sama lain, hormat menghormati antara guru besar dan guru. Keadaan ini menekankan kehendak guru dalam penglibatan mereka dalam proses membuat keputusan serta mewujudkan situasi komunikasi dua hala antara kedua-dua pihak.

Gaya kepimpinan secara tidak langsung akan mempengaruhi elemen-elemen lain yang terdapat dalam sesebuah organisasi. Salah satu elemen yang penting adalah komitmen kerja guru-guru sekolah. Secara umumnya komitmen bermakna tingkah laku yang menekankan kepada aspek efektif kakitangan terhadap organisasi melalui perasaan menerima matlamat dan nilai organisasi dalam diri dan berusaha mencapai matlamat serta menerima nilai-nilai organisasi.

Di sekolah, komitmen kepada kerja lebih menjurus kepada individu atau guru dalam mencapai matlamat sekolah, kesediaan untuk berkerja bersungguh-sungguh serta kesediaan mengekalkan keanggotaannya dalam sekolah tersebut. Buchanan (1974) menyifatkan komitmen terhadap organisasi dapat dilihat daripada tiga dimensi iaitu identifikasi, penglibatan kerja, dan kesetiaan kepada organisasi. Identifikasi merujuk kepada rasa bangga dengan organisasi dan menerima serta menghayati matlamat organisasi. Penglibatan kerja pula bermaksud rela untuk berusaha secara peribadi untuk kepentingan organisasi. Manakala kesetiaan kepada organisasi bermaksud rasa

GAYA KEPIMPINAN GURU BESAR WANITA DAN HUBUNGANNYA DENGAN KOMITMEN GURU DI SEKOLAH

kasih sayang dan mempunyai perasaan dekat dengan organisasi serta ingin kekal menjadi sebahagian daripada organisasi.

Pelbagai kajian telah dijalankan untuk melihat gaya kepimpinan yang sesuai atau paling berkesan di sesebuah sekolah. Suaidah Ahmad (1983) telah mengkaji tentang tingkah laku sepuluh orang guru besar dengan menghubungkannya dengan tahap kepuasan, tekanan dan prestasi kerja guru-guru. Beliau bagaimanapun mendapati bahawa tahap kepuasan, tekanan, dan prestasi kerja guru-guru dipengaruhi oleh kedua-dua jenis gaya kepimpinan. Kajian Hemphil et al. (1979) juga menunjukkan bahawa pemimpin yang berasaskan struktur tugas cenderung mengharapkan kakitangan melaksanakan dan mengekalkan prestasi pada tahap piawai yang ditetapkan. Dapatan yang hamper serupa juga diperolehi dalam kajian yang dijalankan oleh Lunnenberg dan Ornstein (1991).

Menurut Gribben (1972) kepimpinan adalah sebagai proses mempengaruhi sesuatu kelompok dalam situasi dan masa yang tertentu untuk member pengalaman dan kepuasan sejajar dengan kepimpinan yang diamalkan. Wan Mohd Zahid (1993) pula mendapati kepimpinan berupaya mendorong manusia berusaha dengan penuh keghairahan bagi mencapai matlamat yang telah dikenalpasti sehingga mencetus kuasa motivasi yang berada dalam diri individu dan mengarahkan mereka ke arah pencapaian matlamat sekolah.

Dapatan-dapatan kajian lalu menjelaskan bahawa kepimpinan di sekolah merupakan satu proses bagaimana seseorang guru besar itu memimpin, kepintarannya mengurus atau mentadbir sesebuah sekolah, serta mempengaruhi dan menjalin hubungan dengan individu atau guru yang ditadbirnya. Melalui komitmen yang tinggi itu dapat dipastikan mereka akan menumbang kepada kecemerlangan sekolah sebagaimana yang diharapkan oleh banyak pihak.

Justeru kajian ini dilakukan bertujuan untuk melihat gaya kepimpinan guru-guru besar wanita dalam zon Kluang Barat, Kluang Johor dan hubungannya dengan komitmen kerja guru-guru di sekolah-sekolah berkenaan. Selain daripada itu kajian juga berusaha untuk mengenalpasti apakah gaya kepimpinan yang paling dominan di daerah tempat kajian yang biasa diamalkan oleh guru-guru besar wanita.

METODOLOGI

Kajian deskriptif ini menggunakan soal selidik sebagai alat pengumpulan data utama. Oleh kerana permasalahan kajian merupakan permasalahan yang masih dan sedang berlangsung, pendekatan soal selidik dinilai sebagai sesuai untuk meninjau pandangan dan pendapat responden yang terlibat. Empat buah sekolah dalam zon Kluang Barat, Kluang Johor yang ditadbir oleh guru besar wanita telah dipilih sebagai tempat kajian iaitu SK Perempuan Bandar, SK Kampung Melayu Niyur, SK Convent, dan SK Seri Lalang. Semua guru di keempat-empat buah sekolah terlibat telah dipilih sebagai responden kajian iaitu seramai 120 orang. Namun begitu hanya 102 orang

GAYA KEPIMPINAN GURU BESAR WANITA DAN HUBUNGANNYA DENGAN KOMITMEN GURU DI SEKOLAH

responden yang telah mengembalikan soal selidik yang diberikan (35 orang daripada SK Perempuan Bandar, 15 orang daripada SK Kampung Melayu Niyur, 17 orang daripada SK Convent, dan 35 orang lagi daripada SK Seri Lalang). Soal selidik telah dibina oleh penyelidik berdasarkan kepada format soal selidik *Leadership Behaviour Description Questionnaire* dan juga *the Workforce Commitment Index* Cook (1981). Tiga pembolehubah utama yang dikaji adalah gaya kepimpinan berasaskan struktur tugas, gaya kepimpinan berasaskan timbang rasa, dan komitmen kerja guru (berasaskan harga diri, penglibatan tugas, dan kesetiaan).

Analisis min dan peratusan telah dilakukan untuk melihat tahap gaya kepimpinan guru besar dan komitmen guru manakala korelasi Pearson telah dilakukan untuk melihat hubungan antara gaya kepimpinan dengan komitmen kerja guru di sekolah. Kesimpulan dan cadangan dibuat berdasarkan kepada hasil dapatan untuk menjawab persoalan kajian yang telah dibina.

DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

Kajian mendapati tidak terdapat perbezaan yang ketara daripada aspek jenis gaya kepimpinan guru besar yang dikaji. Namun begitu analisis min menunjukkan gaya kepimpinan berasaskan struktur tugas lebih tinggi berbanding gaya kepimpinan berasaskan timbang rasa iaitu 3.73 berbanding 3.49.

Dalam aspek kepimpinan berasaskan struktur tugas, guru besar di tempat kajian sangat menekankan kepada aspek kualiti kerja dan prestasi yang tinggi di kalangan guru-guru (masing min = 4.51 dan min = 4.52). Seperkara yang menarik ialah persetujuan responden yang mengatakan guru besar mereka mempunyai rancangan kerja yang sistematik (76% bersetuju). Ini member gambaran bahawa setiap kerja yang dilakukan mempunyai perancangan terlebih dahulu. Dan dalam banyak keadaan guru besar tidak teragak-agak untuk bersikap tegas terhadap guru-guru sekiranya perancangan yang telah dibuat tidak dilaksanakan (dianggarkan lebih kurang 75% bersetuju bahawa guru besar bersedia bertindak tegas).

Walaupun bagaimanapun, dalam banyak keadaan guru-guru bersetuju bahawa guru besar mereka bersikap keibuan seperti tidak meninggikan suara (min = 3.86) dan sentiasa bersikap memahami (min = 3.71). Guru besar wanita juga dikatakan sentiasa bersedia mewujudkan suasana kerja yang mesra dan baik di sekolah (min = 3.80). Guru besar tersebut juga sentiasa bersedia menolong sekiranya guru-guru menghadapi masalah (min = 3.53) dan sentiasa mementingkan moral yang tinggi di kalangan guru-gurunya (min = 4.30).

Analisis peratusan berkenaan dengan tahap komitmen kerja guru-guru di tempat kajian juga berada pada aras yang tinggi (lihat Jadual 1).

GAYA KEPIMPINAN GURU BESAR WANITA DAN HUBUNGANNYA DENGAN KOMITMEN GURU DI SEKOLAH

Jadual 1: Analisis Tahap Komitmen Guru

Julat	Kekerapan	Peratusan (%)	Tahap
1.00 – 2.33	0	0.0	Rendah
2.34 – 3.67	20	19.6	Sederhana
3.68 – 5.00	82	80.4	Tinggi
Jumlah	102	100.0	

Tahap tinggi ini merupakan kesan daripada kesediaan guru besar untuk mengamalkan gaya kepimpinan yang seimbang antara berstrukturkan tugas dengan timbang rasa seperti yang dinyatakan di atas. Analisis perhubungan juga menunjukkan terdapatnya hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan guru besar dengan komitmen kerja guru-guru di sekolah ($r = 0.22$; $p = 0.05$). Ini bermakna pengamalan gaya kepimpinan guru besar di sekolah akan mempengaruhi komitmen kerja guru-guru di sekolah. Ini dapat dilihat dalam Jadual 2 daripada analisis regresi berganda antara pengaruh gaya kepimpinan dengan komitmen kerja guru di bawah di mana nilai signidikan timbang rasa lebih rendah pada 0.002 berbanding struktur tugas pada 0.362 ($t = 3.120$; $p = 0.005$).

Jadual 2. Analisis Regresi Berganda Model Gaya Kepimpinan Dan Komitmen Kerja

Model	t	Sig.
<i>Constant</i>	4.332	.000
Struktur Tugas	-.917	.362
Timbang Rasa	3.120	.002

Oleh yang demikian dapatlah dikatakan bahawa gaya kepimpinan timbang rasa lebih mempengaruhi nilai komitmen kerja guru-guru berbanding kepimpinan berstrukturkan tugas.

PENUTUP

Kajian ini memberikan maklumat baru berkenaan keupayaan guru besar wanita dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin sesebuah sekolah. Terbukti bahawa guru besar wanita berkemampuan untuk menyeimbangkan pendekatan kepimpinan antara berstrukturkan tugas dengan timbang rasa. Ini selari dengan kajian-kajian lalu yang menyatakan tidak terdapat perbezaan yang ketara secara umumnya dalam konteks keberkesanan sesebuah organisasi berasaskan jantina (lihat Suaidah Ahmad, 1983; Wan Mohd Zahid, 1993; Lunnenberg & Ornstein, 1991). Dalam banyak keadaan guru besar wanita berupaya bertindak sebagai pelaksana dasar dan perancangan dengan baik dan berkesan, akan tetapi naluri keibuan menyebabkan beliau berupaya bertindak sebagai pemberi nasihat dan dorongan motivasi kepada guru-guru di bawah

GAYA KEPIMPINAN GURU BESAR WANITA DAN HUBUNGANNYA DENGAN KOMITMEN
GURU DI SEKOLAH

pentadbirannya. Walaupun begitu, sifat guru besar wanita yang sentiasa terperinci dalam melaksanakan tugas menyebabkan skor bagi gaya kepimpinan berstrukturkan tugas lebih tinggi berbanding timbang rasa. Kesimpulannya menunjukkan melalui kerjasama yang erat ketegasan seseorang guru besar boleh menjadi satu gaya pentadbiran yang tegas tetapi fleksibel. Ini lebih sesuai untuk sistem pendidikan dan organisasi di zaman informasi sekarang ini.

RUJUKAN

- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Manager in Work Organization. *Administrative Science Quarterly*.
- Fleishman, E.A. & Harris, E.F. (1969). Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover. Dalam C. A. Gibb. *Leadership: Selected Readings*. Middlesex: Penguin Books.
- Gribben, J.J. (1972). *Effective Managerial Leadership*. New York: American Management Association.
- Hussein Mahmood. (1983). *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Lunnenberg, F.C. & Ornstein, D.C. (1991). *Educational Administration: Concepts and Practices*. California: Wadsworth Publishing Company.
- Razali Mat Zin (1996). *Kepimpinan dalam Pengurusan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications.
- Robbins, S.P. (2000). *Essential at Organisational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
- Wan Mohd Zahid Mohd Nordin. (1993). *Wawasan Pendidikan: Agenda Pengisian*. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.