

Hubungan Kepuasan Kerja Guru-Guru Dengan Gaya Kepimpinan Guru Besar Di Sekolah Daerah Besut, Terengganu

Hassan Bin Hushin & Adnan Bin Hussin

Fakulti Pendidikan

Universiti Teknologi Malaysia

Abstrak : Kajian ini bertujuan untuk melihat gaya kepimpinan guru besar yang diamalkan dan digemari oleh para guru yang boleh melahirkan kepuasan kerja guru-guru di Daerah Besut, Terengganu. Lima buah sekolah rendah telah dipilih untuk dijadikan lokasi kajian yang melibatkan 150 orang guru sebagai responden. Instrumen yang digunakan dalam kajian ini adalah soal selidik manakala data yang diperolehi dianalisis menggunakan perisian SPSS versi 12. Fokus kajian adalah kepada gaya kepimpinan guru besar yang membawa kepada kepuasan kerja guru-guru mereka. Hitungan min digunakan untuk menguji perbezaan pandangan di kalangan guru baru dan guru berpengalaman terhadap gaya kepimpinan guru besar. Manakala korelasi digunakan untuk menguji perkaitan antara gaya kepimpinan guru besar dengan kepuasan kerja di kalangan guru. Dapatan kajian menunjukkan guru besar daerah Besut mengamalkan empat gaya kepimpinan iaitu demokratik, autokratik, instrumental dan berorientasikan kejayaan. Di antara gaya kepimpinan tersebut, gaya kepimpinan instrumental paling dominan diamalkan oleh pemimpin sekolah begitu juga guru-guru lebih puas bekerja dibawah kepimpinan yang mengamalkan gaya kepimpinan instrumental. Dapatan kajian ini juga menunjukkan terdapatnya hubungan antara gaya kepimpinan guru besar dengan kepuasan kerja guru. Akhirnya setelah memperolehi keputusan kajian, beberapa cadangan telah dikemukakan supaya kajian ini dapat dimanfaatkan sepenuhnya oleh semua pihak.

Katakunci : kepuasan kerja guru, gaya kepimpinan guru besar

Pengenalan

Jatuh bangun dan maju mundurnya sesebuah sekolah bergantung penuh kepada komitmen dan kesungguhan Guru Besar dan guru-guru dalam menjalankan tugas mereka di sekolah. Ini adalah kerana semua tindakan dan kerjabaat serta aktiviti yang berlaku di sekolah dicetuskan oleh Guru Besar dan ianya digerakkan oleh para guru. Guru Besar tidak mampu menjalankan sebarang aktiviti atau program bersendirian tanpa penyertaan para guru. Komitmen guru-guru terhadap tugas yang diamanahkan kepada mereka adalah bermula dengan keselesaan dan keseronokan mereka bekerja. Semua tindakan mereka ini berpunca daripada beberapa faktor yang membuatkan wujudnya suasana dan persekitaran kerja mereka di sekolah termasuklah gaya kepimpinan pengurus sekolah (Guru Besar).

Sekolah yang merupakan sebuah institusi pendidikan formal mempunyai struktur organisasi yang diterajui oleh Guru Besar sebagai peneraju utama kepimpinan di peringkat sekolah. Sebagai peneraju, individu ini akan menentukan jatuh bangunnya sesebuah sekolah sekaligus memainkan peranan yang amat penting dalam menentukan hala tuju kejayaan sesebuah sekolah.

Kepimpinan seiring dengan kepesatan teknologi maklumat, sekolah Bestari, sekolah berkesan, sasaran 60% pelajar aliran sains dan usaha menjadikan Malaysia sebagai pusat kecemerlangan pendidikan bertaraf dunia. Kepimpinan pendidikan sangat penting untuk membawa organisasinya mencapai matlamat. Imej pendidikan ditentukan oleh imej sekolah dan imej kepemimpinannya.

Menurut Bardford (1981), pemimpin yang kurang berkebolehan memimpin akan membawa kepada ketidakpuasan kerja di kalangan guru. Pengaruh pemimpin menentukan darjah keberkesanan rancangan, keputusan dan tindakan strategi. Tindakan seseorang pemimpin bukan hanya akan mempengaruhi organisasi yang dipimpinya malah dari segi kepuasan kerja di kalangan kakitangan khususnya guru-guru yang di bawah kawalannya juga perlu dititikberatkan kerana ianya melibatkan kredibiliti seseorang.

Profesion perguruan adalah satu kerjaya yang memerlukan komitmen dan kesungguhan yang tinggi dalam usaha melahirkan modal insan yang berguna kepada masyarakat dan negara. Proses mendidik yang dilakukan oleh para guru adalah satu proses yang berterusan dijalankan dalam semua peringkat umur bermula peringkat rendah, menengah dan tinggi. Institusi pendidikan di semua peringkat memainkan peranan di peringkat masing-masing bagi melahirkan modal insan yang yang berkualiti berteraskan Falsafah Pendidikan Negara.

Pernyataan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas dan menyedari hakikat bahawa persoalan kepimpinan dan kepuasan kerja merupakan persoalan penting dan perlu dilihat daripada konsep tanggungjawab bersama yang mempunyai implikasi besar kepada kejayaan organisasi, sekaligus memberi kesan kepada masa depan negara. Justeru itu kajian ini dibuat untuk melihat tahap kepuasan bekerja di kalangan guru yang berkait rapat dengan gaya kepimpinan Guru Besar di sekolah dalam Daerah Besut, Terengganu.

Walaupun terdapat banyak faktor yang menentukan keselesaan dan kepuasan guru di sekolah, namun kajian ini hanya menfokuskan kepada gaya kepimpinan Guru Besar.

Kajian ini dibuat bagi melihat tahap kepuasan kerja guru berkait rapat dengan faktor gaya kepimpinan Guru Besar dan gaya kepimpinan bagaimanakah yang disukai oleh guru-guru bagi mewujudkan kepuasan kerja mereka di sekolah.

Objektif Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti kaitan tahap kepuasan kerja guru-guru terhadap gaya kepimpinan guru besar di sekolah rendah terpilih di daerah Besut, Terengganu.

1. Mengenalpasti gaya kepimpinan Guru Besar sebagai pengurus sekolah yang disukai oleh para guru di Daerah Besut, Terengganu.
2. Untuk mengenalpasti hubungan kepuasan kerja guru dengan gaya kepimpinan Guru Besar.

Kepentingan Kajian

Kepimpinan dalam pendidikan merupakan komponen yang penting dalam mencapai matlamat kecemerlangan pendidikan. Kepentingan kepimpinan menjadi keutamaan terutama dalam usaha Kementerian Pendidikan Malaysia mengangkat martabat pendidikan ke peringkat dunia selaras dengan matlamat Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) untuk menjadikan sistem pendidikan Malaysia yang lebih cekap, berkesan dan bertaraf dunia bagi menyediakan Malaysia sebagai pusat kecemerlangan pendidikan dan meningkatkan martabat pendidikan Malaysia pada peringkat antarabangsa.

Kajian tentang gaya kepimpinan dan kepuasan kerja merupakan langkah untuk memahami peranan gaya kepimpinan terhadap kepuasan kerja agar dapat memberikan maklumbalas demi kepentingan pengurusan terutama di peringkat sekolah.

Keadaan ketidakselesaian di antara pemimpin sekolah dengan guru-guru harap dapat dikurangkan agar usaha menjamin keberkesanan sekolah dapat ditingkatkan. Keadaan ini memberikan kefahaman bahawa gaya kepimpinan guru besar dan keselesaan kerja guru di sekolah penting untuk mewujudkan kerjasama yang erat dalam memajukan sekolah menuju kejayaan dan kecemerlangan. Selain itu, perkara yang paling utama daripada kajian ini bukan sahaja untuk keperluan akademik, tetapi juga akan menjadi satu panduan yang bermanfaat kepada pengurusan pendidikan sebagai bahan rujukan untuk mengambil langkah-langkah pengukuhan dan peneguhan terhadap pengurusan sekolah. Maklumbalas daripada kajian dapat membantu guru besar atau bakal guru besar mengaplikasikan jenis gaya kepimpinan yang perlu diwujudkan di sekolah bagi memastikan keselesaan dan kepuasan kerja guru bagi mewujudkan pengurusan sekolah lebih berkesan lagi.

Rekabentuk Kajian

Menurut Opponham (1996), fungsi rekabentuk kajian adalah untuk membantu penyelidik mendapatkan jawapan yang jelas dan tepat terhadap persoalan kajian. Kerlinger (1970), salah satu tujuan menyediakan reka bentuk kajian adalah untuk mencari jawapan kepada persoalan-persoalan penyelidikan. Reka bentuk kajian ini akan membimbing penyelidik dalam usaha mendapatkan maklumat dan data berhubung objektif kajian yang dijalankan.

Reka bentuk kajian ini adalah berbentuk deskriptif yang menggunakan instrumen soal selidik. Menurut Majid (1998), penyelidikan deskriptif merupakan penyelidikan yang bermatlamat untuk menerangkan sesuatu fenomena yang sedang berlaku. Jenis penyelidikan ini adalah jenis tinjauan. Kajian ini adalah bertujuan untuk melihat sejauhmanakah tahap kepuasan kerja di kalangan guru mempunyai kaitan dengan gaya kepimpinan Guru Besar.

Data yang diperolehi melalui penggunaan set soalan soal selidik yang akan diedarkan kepada responden yang melibatkan guru-guru di sekolah sekitar Daerah Besut Terengganu. Setiap maklumat yang diperolehi akan ditafsirkan secara kuantitatif.

Kajian Rintis

Tujuan kajian rintis dibuat adalah untuk menguji kebolehpercayaan dan kesahan soal selidik yang digunakan dalam kajian sebenar. Penyelidik telah menjalankan kajian rintis di beberapa buah sekolah di Daerah Setiu, Terengganu.

Jadual 1: Bilangan Responden Kajian Rintis Mengikut Tempoh Perkhidmatan

Tempoh Perkhidmatan	Bilangan Responden	Peratus (%)
Kurang 10 tahun	8	40
10 tahun dan lebih	12	60
Jumlah	20	100

Dengan menggunakan program SPSS Versi 12, hasil daripada kajian rintis tersebut di dapati nilai kebolehpercayaan (reliability) Alpha Cronbach adalah 0.885. Daripada dapatan tersebut menunjukkan bahawa item yang dibina menunjukkan ianya mempunyai tahap kebolehpercayaan yang tinggi dan sesuai untuk diteruskan pelaksanaan kajian tersebut.

Instrumen Kajian

Alat ukur yang digunakan dalam kajian ini berbentuk soal selidik. Soal selidik ini menggunakan Skala Likert.

- 1 = Sangat tidak setuju
- 2 = Tidak setuju
- 3 = Tidak Pasti
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat setuju

Munally (1978) berpendapat bahawa Skala Likert selalu digunakan kerana mudah dibentuk, kebolehpercayaan tinggi dan telah terbukti berjaya mengukur ciri-ciri dan konstruk dengan berkesan. Brislin et al (1873) berpendapat, bagi membentuk soal selidik menggunakan Skala Likert, perlulah menggunakan ayat-ayat yang mudah yang tidak melebihi 16 patah perkataan, menggunakan ayat aktif bukan ayat pasif, menggunakan kata nama dan bukannya kata ganti nama bagi mengelakkan kekeliruan, menggunakan perkataan khusus dan bukan perkataan yang terlalu umum. Disamping itu, perkataan yang kabur, subjektif, bahasa daerah dan peribahasa perlu dielakkan untuk tidak menimbulkan salah faham dan kekeliruan di kalangan responden.

Analisis Data

Jadual 2: Rumusan Responden Mengenai Kepuasan Kerja Guru Terhadap Gaya Kepimpinan Guru Besar

Pilihan Responden	Kekerapan	Peratus (%)
Sangat tidak setuju	-	-
Tidak setuju	-	-
Tidak Pasti.	87	9.7
Setuju	213	23.7
Sangat setuju	600	66.7
JUMLAH	900	100

Daripada data di atas, hasil kajian mendapati bahawa tahap kepuasan kerja guru di sekolah rendah Daerah Besut, Terengganu secara keseluruhannya berada pada tahap tinggi. Ini adalah berdasarkan kepada peratus responden yang memilih sangat setuju ialah sebanyak 66.7% dan 23.7% membuat pilihan setuju dengan tahap kepuasan kerja guru mempunyai hubungan dengan gaya kepimpinan guru besar.

Berdasarkan kepada pilihan responden menunjukkan bahawa guru berpendirian yang kepuasan kerja mereka bergantung kepada corak kepimpinan sesebuah sekolah yang memberi kesan terhadap hubungan antara pemimpin sekolah dengan guru-guru mereka. Inilah yang akan menentukan keselesaan guru bekerja dibawah sesuatu gaya kepimpinan sekolah. Tentunya di antara gaya kepimpinan yang diamalkan oleh para Guru Besar, ada di antaranya yang digemari dan ada yang tidak digemari oleh orang bawahan. Namun begitu tidak semua guru menggemari sesuatu gaya kepimpinan yang sama. Dengan kata lain, satu gaya kepimpinan guru besar itu mungkin disukai oleh sebahagian guru dan sebahagian yang lain tidak menggemarinya.

Analisa terhadap hubungan kepuasan kerja guru dengan setiap gaya kepemimpinan guru besar dibuat menggunakan Pekali Korelasi Pearson. Kaedah ini digunakan bagi melihat hubungan di antara gaya kepemimpinan (pemboleh ubah bebas) dengan kepuasan kerja (pemboleh ubah bersandar).

Gaya kepemimpinan Guru Besar adalah terdiri daripada 4 jenis iaitu Instrumental (Beserta), Autokratik (Mengarah), Demokratik (menyokong) dan berorientasikan Kejayaan.

Kajian ini adalah bagi mengenalpasti bentuk hubungan di antara gaya kepemimpinan tersebut dengan kepuasan kerja guru.

Jadual 3: Hubungan antara Gaya Kepimpinan Guru Besar dengan kepuasan kerja guru

Gaya Kepimpinan	Pekali Korelasi Pearson dengan Kepuasan Kerja(r)	Nilai Tahap Hubungan (k)
Instrumental (Beserta)	0.978	0.000
Autokratik (Mengarah)	0.067	0.414
Demokratik (menyokong)	0.708	0.000
Orientasi Kejayaan	0.043	0.600

Ujian korelasi Pearson antara skor min gaya kepimpinan Guru Besar dan kepuasan kerja guru menunjukkan dapatan seperti dalam jadual di atas.

Ujian korelasi menunjukkan bahawa gaya kepimpinan Instrumental (berserta) berada pada 0.978. Gaya kepimpinan autokratik pula menunjukkan bahawa korelasi berada pada 0.067. Gaya kepimpinan Demokratik berada pada 0.708 dan gaya kepimpinan berorientasikan kejayaan berada pada 0.043. Berdasarkan kepada Ujian Signifikan Kolerasi (Jadual 3.6), menunjukkan terdapatnya hubungan yang paling kuat dan signifikan (> 0.90) di antara kepuasasn kerja dengan gaya kepimpinan Instrumental. Gaya kepimpinan demokratik juga menunjukkan hubungan yang tinggi ($0.71 - 0.90$) signifikannya dengan kepuasan kerja. Gaya kepimpinan berorientasikan kejayaan dan Autokratik menunjukkan tiada hubungan yang signifikan (< 0.20) dengan kepuasan kerja.

Kesimpulan daripada data yang diperolehi menunjukkan bahawa antara kesemua gaya kepimpinan di atas, gaya kepimpinan Instrumental (berserta) menunjukkan hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja guru-guru sekolah. Diikuti dengan gaya kepimpinan demokratik. Manakala gaya kepimpinan Orientasi kejayaan dan Autokratik tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja guru di sekolah.

Perbincangan

Hasil kajian mendapati bahawa daripada empat gaya kepimpinan guru besar di Daerah Besut, Terengganu, gaya kepimpinan yang popular dan selalu diamalkan oleh guru besar di daerah ini ialah gaya kepimpinan instrumental. Gaya kepimpinan ini paling disenangi dan memberikan kepuasan kerja yang tinggi terhadap guru-guru. Guru besar yang mengamalkan gaya kepimpinan ini akan sentiasa melibatkan diri dalam segala aktiviti termasuk perancangan, menyusun, mengawal, menyelaras aktiviti subordinat dan sumber di bawah kawalannya.

Keberkesanan gaya kepimpinan ini bergantung kepada kemampuan pemimpin untuk megawal dan mengeksploitasi sumber-sumber sedia ada secara berkesan. Pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan ini sentiasa berunding dengan subordinat mereka sebelum

sesuatu keputusan dibuat dengan mengambil kira pandangan mereka. Mereka sentiasa membuat perubahan bersama guru-guru dengan mengambilkira pandangan dan cadangan daripada guru seolah-olah guru merasakan mereka turut terlibat dalam membuat sebarang keputusan. Sikap mesra dan 'humble' yang ditunjukkan oleh guru besar membuatkan guru-guru tidak merasa diri mereka dipandang rendah oleh majikannya. Inilah yang menjadikan gaya kepimpinan ini disenangi oleh para guru.

Selepas gaya kepimpinan instrumental, gaya kepimpinan yang turut mendapat perhatian ialah gaya kepimpinan Demokratik. Guru besar jenis ini bersifat bertentangan dengan autokratik. Beliau menyediakan suasana kerja yang kondusif dan menggalakkan individu memperlihatkan ketrampilan masing-masing tanpa sebarang paksaan.

Dapatan ini disokong oleh kajian yang dibuat oleh Abdul Ghani bin Ishak (1994) yang mengatakan bahawa gaya kepimpinan demokratik lebih berkesan diamalkan oleh para guru besar kerana ia melibatkan penyertaan yang menyeluruh dari guru dalam setiap program yang dilaksanakan oleh pihak sekolah ekoran daripada sikap keterbukaan yang ditunjukkan oleh guru besar. Ini menjadikan guru-guru tidak terikat dengan peraturan yang boleh memberi tekanan kepada mereka.

Pemimpin jenis ini memberi arahan yang jelas tentang apa yang dikehendakinya dengan menyediakan peraturan kerja, jadual kerja dan penyelarasan kerja. Subordinat berasa selamat sekiranya dapat memenuhi kehendaknya. Oleh kerana terdapat pengarah dan paksaan menyebabkan para guru merasa tertekan dalam kerjambuat mereka seharian. Inilah menyebabkan gaya kepimpinan jenis ini kurang popular walaupun kadang kala boleh menempah kejayaan ekoran daripada sistem kerja yang sistematik.

Pemimpin jenis ini memberi arahan yang jelas tentang apa yang dikehendakinya dengan menyediakan peraturan kerja, jadual kerja dan penyelarasan kerja. Subordinat berasa selamat sekiranya dapat memenuhi kehendaknya. Beliau lebih mementingkan kepada menyiapkan tugas sebagaimana yang ditentukan. Walaupun begitu, kepimpinan jenis ini belum tentu memeberikan keselesaan dan kepuasan kerja kepada guru-guru.

Pemimpin jenis ini akan membentuk matlamat untuk dicapai oleh subordinat dan sentiasa meyakinkan bahawa subodinat mereka dapat mencapai matlamat berkenaan. Oleh kerana terlalu mementingkan kejayaan dalam setiap aktiviti yang disertai, menyebabkan para guru merasa tertekan untuk memenuhi kehendak pemimpin mereka yang perlu dicapai walau dalam keadaan apa sekalipun. Inilah sebabnya gaya kepimpinan ini paling tidak disenangi oleh para guru.

Ujian korelasi menunjukkan bahawa gaya kepimpinan Instrumental (beserta) dan gaya kepimpinan demokratik menunjukkan gaya kepimpinan yang sangat disenangi oleh para guru menyebabkan mereka puas bekerja di bawah kepimpinan ini.

Hasil kajian mendapati bahawa tahap kepuasan kerja guru di sekolah rendah Daerah Besut, Terengganu secara keseluruhannya berada pada tahap tinggi berdasarkan kepada peratusnya adalah 66.7% paling setuju dan 23.7% setuju dengan kepuasan kerja guru mempunyai hubungan dengan gaya kepimpinan guru besar.

Ini dapat dibuktikan melalui kejayaan sesebuah sekolah berkait rapat dengan gaya kepimpinan pemimpinnya. Kejayaan sekolah tentunya hasil daripada kerjambuat dan usaha yang dilakukan oleh semua pihak terutama para guru yang menjadi tenaga penggerak ke atas kejayaan sekolah mereka. Ini terjadi ekoran keselesaan kerja guru dan sekaligus melahirkan kepuasan kerja mereka ekoran kepimpinan sekolah yang menyenangkan dan tidak memberi tekanan kepada mereka para guru.

Daripada jawapan responden didapati kepuasan kerja guru mempunyai hubungan yang signifikan dengan gaya kepimpinan Instrumental (beserta) dan demokratik. Namun gaya kepimpinan berorientasikan kejayaan dan autokratik tidak mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja guru.

Rujukan

- Alias Baba, (1998). *Modul Linear dalam Penyelidikan Sains Sosial*. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Amin bin Arif (2000). *Persepsi Guru dan Staf Sokongan Terhadap Gaya Kepimpinan Pengetua Sekolah*. Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana Pendidikan
- Bardford, (1981). *Supervision and Teachers*. Syracuse Universiti: Mc Cuthan Publishing Co.
- Campbell, J.P. (1970). *Managerial Behavior: Performance and Effectiveness*. New York: Mc Graw-Hill Inc.
- Coldwell, W.E. & Spinks (1992). *The Measurement of Principal Rule Administration Behavior and it's Relationship to Educational Leadership*. Educational Administration Quarterly.
- Datu Raiman Datu Kauman, (1999). *Hubungan Antara Gaya Kepimpinan dengan Tekanan Pengurusan di kalangan Guru Besar Di Daerah Kota Merudu, Sabah*. Universiti Putra Malaysia.
- Davis, G.A. & Thomas, M.A. (1989). *Effective Schools and Effective Teachers*. Boston: Allyn and Bacon.
- Fiedler, F.E. (1976). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: Mc Graw-Hill Book Company.
- Ghazali b Othman (1979). *An Investigation of the Sources of Job Satisfaction of Malaysia School Teachers*. Los Angeles: University of California. Tesis PhD.
- Gerson, R.F. (2001). *Mengukur Kepuasan Pelanggan*. (Terjemahan). Johor Baharu: Pelangi.
- Herzberg, F. et. all . (1995). *The Motivation of Work*. New York: John Wiley & Son Inc.
- Ibrahim Mamat (1998). *Pengetua Sekolah Menangani Isu dan Cabaran Kepimpinan*. Kuala Lumpur. Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- Jaafar Muhamad. (1996). *Kelakuan Organisasi*. Kuala Lumpur: Leeds Publications.
- Kamaruddin Kachar (1992). *Some Aspects of Educational Administration In Malaysia*. Kuala Lumpur: Teks Publishing Sdn Bhd.
- Likert, R. (1969). *New Patterns of Management*. New York: Mc Graw-Hill Book Company.
- Locke, E.A.(1987). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. Chicago: Rand Mc Naly College Publishing Co.
- Mohammad Yunus. (1994). *Realisasi dan Operasi wawasan Pendidikan Melalui Pengurusan dan Kepimpinan Pengetua*. *Jurnal Pendidikan*. Jilid 38 (Keluaran 80) hlm. 53 – 60.
- Rahimah Hj Ahmad (1981). *The Relationship Between And Among Leadership School Climate and Student Achievement in the elementary School in Federal Territory of Kuala Lumpur*. USA: Universiti of California. Tesis PhD.
- Sergiovanni, T. J. (1977). *Handbook For Effective Department Leadership: Concepts and Practives In Today's Secondary Schools*. Boston. M.A. Allyn and Bacon.
- Stoner, J.A.F. & Wankel.C. (1989). *Pengurusan*. Edisi Ketiga (Terjemahan). Petaling Jaya: Amiza.
- Vroom, V.H. (1967). *Work and Motivation*. New York: John Willey & Son Inc.
- Yukl, G.A. (1989). *Leadership In Organization*. 2nd Edition. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall Inc.