



**TINGKAH LAKU KEPIMPINAN PENGETUA DAN
HUBUNGANNYA DENGAN TEKANAN KERJA DAN
KEBERKESANAN ORGANISASI, DI BEBERAPA BUAH
SEKOLAH TERPILIH DI NEGERI SEMBILAN**

Prof. Madya Dr. Azizi Hj. Yahaya
Noordin Hj. Yahaya
Sharifudin Ismail
Universiti Teknologi Mara
Universiti Teknologi Malaysia



PENGENALAN

Sekolah, adalah institusi berlakunya peringkat pelaksanaan segala dasar, polisi dan inovasi pendidikan. Oleh itu institusi sekolah memainkan peranan penting. Sebarang dasar atau inovasi pendidikan yang dilaksanakan di peringkat sekolah memberikan kesan terhadap tingkahlaku guru. Keadaan seperti ini mengujudkan tekanan dan kekangan terhadap kerja guru yang menjadi penentu terhadap keberkesanan perlaksanaanya



Dalam kajian mengenai kepemimpinan (Stogdill, 1974, Edmond, 1979, Nor Azian, 1994), pengaruh kepemimpinan adalah amat penting dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi. Pengaruh dan kecekapan pemimpin dapat membawa ke arah kecemerlangan sesebuah organisasi. Oleh itu, organisasi seperti sekolah, pengaruh kepemimpinan dan kecekapan pengetua sekolah amat penting dalam menentukan kejayaan sekolah di bawah pimpinannya. Peranan pengetua dalam menangani pelbagai masalah yang melibatkan sama ada kakitangan di bawah pimpinannya, komuniti di dalam atah di sekitar sekolah, atau pun urusan di peringkat atas mempengaruhi prestasi sekolah.



Tugas pengetua meliputi tujuh bidang utama iaitu (Bahagian Sekolah) :

- 1 Pengurusan kegiatan kurikulum, kokurikulum dan hal ehwal pelajar.
- 2 Pengurusan sekolah (pentadbiran, kewangan, perkhidmatan dan perjawatan)
- 3 Menyediakan kemudahan pengajaran dan pembelajaran.
- 4 Perhubungan dengan ibu bapa dan masyarakat setempat.
- 5 Kemajuan sekolah
- 6 Pengajaran
- 7 Kepimpinan pengajaran dan penyelidikan pendidikan

Model Kajian - Tingkahlaku Pengetua, Tekanan Kerja dan Keberkesanan Organisasi

TINGKAHLAKU KEPIMPINAN	TEKANAN KERJA	KEBERKESANAN ORGANISASI
1. Permulaan	Faktor Organisasi	1. Kuantiti
Struktur Tugas	1.Tuntutan tugas	2. Kualiti
2. Struktur	2.Tuntutan peranan	3. Keefisienan
Konsiderasi	3.Tuntutan interpersonal	4. Adaptibility
	4.Struktur Organisasi	5. Flexibility
	4.Kepimpinan Organisasi	



PERNYATAAN MASALAH

Peranan kepimpinan pengetua dalam melaksanakan program di sekolah adalah penting. Pengetua berperanan sebagai

- 1 penyederhanaan tekanan kerja guru.
- 2 Corak kepimpinan pengetua yang sesuai dapat meningkatkan prestasi guru seterusnya meningkat keberkesanan organisasi sekolah.
- 3 Sebaliknya corak kepimpinan pengetua yang tidak sesuai akan mengujudkan hubungan yang kurang baik dengan guru. Ini menjadi punca tekanan kepada guru. Kajian menunjukkan bahawa tekanan yang berlebihan kepada pekerja boleh menjejaskan keberkesanan organisasi.



Di sini timbul persoalan.

- 1 Apakah ciri tingkahlaku kepemimpinan pengetua sekolah yang ada sekarang?
- 2 Apakah faktor-faktor utama tekanan kerja guru dan apakah dengan kaitannya dengan kepemimpinan pengetua sekolah? Dan
- 3 Adakah kepemimpinan yang ada sekarang berjaya membentuk organisasi yang berkesan.

OBJEKTIF KAJIAN



- 1 Mengukur tingkahlaku kepimpinan pengetua ada berasaskan dua dimensi bebas iaitu permulaan struktur tugas dan struktur konsiderasi.
- 2 Mengenal pasti faktor utama tekanan kerja guru dan mengukur tekanan kerja yang dihadapi oleh guru.
- 3 Mengukur keberkesanan organisasi di sekolah di bawah kajian penyelidik.
- 4 Untuk mendapatkan hubungan setakat mana tingkahlaku kepimpinan pengetua memberi kesan terhadap tekanan kerja guru
- 5 Untuk mendapatkan hubungan setakat mana tekanan kerja guru mempengaruhi keberkesanan organisasi sekolah.
- 6 Untuk mendapatkan hubungan setakat mana peranan tingkahlaku kepimpinan pengetua dapat mempengaruhi keberkesanan organisasi sekolah



Hipotesisi kajian

Dalam memilih hipotisis kajian penyelidik memilih seperti berikut:

- 1 Terdapat perhubungan yang signifikan di antara tingkahlaku pengetua dengan tekanan kerja guru.
- 2 Terdapat perhubungan yang signifikan di antara tekanan kerja guru dengan keberkesanan organisasi sekolah.
- 3 Terdapat perhubungan yang signifikan di antara tingkahlaku pengetua dengan keberkesanan organisasi sekolah



Populasi/ Sampel

Kajian ini melibatkan guru-guru yang mengajar di lima buah sekolah menengah bantuan penuh kerajaan di Negeri Sembilan di dua kawasan iaitu kawasan PPD Seremban-Port Dickson (dua buah sekolah) dan di kawasan PPD Rembau-Tampin (tiga buah sekolah). Seramai 116 orang guru yang terlibat dalam kajian ini. Pemilihan sampel dibuat secara rawak mudah.



Instrumen Kajian

Soal selidik digunakan untuk tujuan kajian ini

- 1 tingkah laku pemimpin (pengetua) diukur dengan menggunakan Soal selidik *Leader Behaviour Description Questionnaire* (LBDQ) yang direka oleh Halpin dan Winer (1957). Alat ini mengandungi 28 soalan.
- 2 Untuk mengukur keberkesanan organisasi alatukur *Index of Perceived Organizational Effectiveness* (IPOE) digunakan.
- 3 Untuk Soal selidik tekanan kerja guru, penyelidik menggunakan borang Soal selidik diubahsuaikan oleh Suaidah (1984).



Kebolehpercayaan dan Kesahan Soal selidik

Dalam kajian ini penyelidik menggunakan model alpha iaitu koefisiens Alpha Cronbach untuk menguji skala kebolehpercayaan alat kajian.

Hasilnya didapati aras kebolehpercayaan bagi empat aspek iaitu tingkah laku pengetua, keberkesanan organisasi sekolah dan tekanan kerja adalah tinggi di antara 0.77 - 0.86.



Terjemahan Soal Selidik

Kajian ini menggunakan kaedah penterjemahan balik yang diasaskan oleh Brislin (1972). Tujuan kaedah ini ialah untuk Mengenal pasti kesilapan makna dalam perkataan atau ayat. Mengikut prosedur ini, alat pengukuran diterjemahkan ke dalam Bahasa Melayu. Hasil penterjemahan pula diterjemahkan balik ke bahasa asalnya, iaitu Bahasa Inggeris. Butiran-butiran yang didapati tidak setara antara terjemahan dan terjemahkan balik diperbaiki.



Kajian rintis

Kajian rintis sebelum kajian yang sebenarnya dijalankan, satu kajian rinds dibuat ke atas 22 orang guru di daerah Seremban dibuat. Kajian rintis ini bertujuan untuk menentukan Kebolehpercayaan, kesahan dan kesesuaian soal selidik yang digunakan.



Amalan Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua:

Secara keseluruhannya kepimpinan pengetua mengamalkan kepimpinan yang seimbang dan ke dua-dua dimensi. Sebahagian besar guru memberikan persepsi pengetua mereka di aras rendah bagi kedua-dua dimensi tingkah laku kepimpinan yang rendah, iaitu struktur tugas dan rendah bagi struktur konsiderasi yang rendah



Tekanan Kerja dan Faktor Tekanan:

Dapatan kajian menunjukkan tekanan kerja keseluruhan yang dihadapi oleh guru adalah rendah. Faktor ini adalah disebabkan tugas guru tidak mempunyai risiko yang tinggi. Sementara kerja yang berkaitan dengan profession guru seperti pengajaran dan pembelajaran adalah kerja rutin dan tidak lagi mencabar. Kepimpinan organisasi, tuntutan tugas dan tuntutan peranan adalah dimensi tekanan yang menjadi penyumbang utama tekanan yang dialami oleh guru pada tahap sederhana.



Persepsi Guru Terhadap Keberkesanan Organisasi:
Keberkesanan organisasi sekolah, secara keseluruhannya berada pada tahap sederhana. Begitu juga jika dilihat dimensi-dimensi keberkesanan organisasi kesemuanya berada ditahap sederhana. Dapatan ini menyamai dapatan kajian Ahmad Mohammad Shariff (1989). di sekolah-sekolah vokasional di seluruh Malaysia.



Hubungan Tekanan Kerja Dengan Kepimpinan

Pengetua: Terdapat hubungan yang rendah dan negatif antara tingkah laku kepimpinan pengetua dengan tekanan kerja guru. Kajian yang serupa telah dijalankan oleh Suaidah (1984), juga menunjukkan perhubungan yang sama. Dimensi kepimpinan struktur konsiderasi adalah penyebab kepada hubungan ini kerana terdapat hubungan yang signifikan, sementara struktur tugas tidak menunjukkan perkaitan dengan tekanan kerja. Oleh yang demikian hasil kajian ini terdapat elemen yang menunjukkan pengetua berperanan sebagai penyederhanaan tekanan kerja guru.



Tekanan Kerja Dengan Keberkesanan Organisasi:

Data menunjukkan tidak wujud perhubungan antara tekanan kerja guru dengan keberkesanan organisasi. Kajian terhadap perhubungan bagi setiap dimensi tekanan kerja dengan keberkesanan organisasi menunjukkan hanya dimensi kepimpinan organisasi saja mempunyai hubungan signifikan dengan keberkesanan organisasi. Dimensi-dimensi tekanan kerja yang lain tidak mempunyai hubungan yang signifikan. ini bermakna persekitaran sekolah seperti masalah disiplin yang tidak terkawal dan sikap pengetua yang tidak peka dengan beban tambahan guru boleh menjejaskan keberkesanan organisasi. Secara amnya keadaan iklim sekolah yang sihat dan peningkatan kepekaan pengetua terhadap tugas staf di bawah pentadbirannya di sekolah adalah penting bagi meningkatkan keberkesanan organisasi.



Sambungan

Kepimpinan Pengetua Dengan Keberkesanan Organisasi: Bagi hubungan antara tingkah laku kepemimpinan pengetua dengan keberkesanan organisasi, dapatan dan kajian menunjukkan terdapat perhubungan yang rendah dan positif antara kepemimpinan pengetua dan keberkesanan organisasi. Kedua-dua dimensi tingkah laku kepemimpinan pengetua pula menunjukkan perhubungan yang rendah dan positif dengan keberkesanan organisasi. Oleh itu struktur tugas dan struktur konsiderasi adalah penyumbang terhadap keberkesanan organisasi.

Cadangan: Kepimpinan



1. Bengkel latihan patut dianjurkan untuk mempertingkatkan mutu kepimpinan dalam bidang hubungan manusia, kemahiran interpersonal, kemahiran teknikal.
2. Latihan kepekaan (sensitivity training) yang memberi fokus kepada hubungan manusia dan kemahiran interpersonal boleh memberi peluang pengetua untuk mengenali diri mereka dan kesan tingkah laku mereka terhadap orang lain. Kemahiran dan pengetahuan yang diperolehi oleh pengetua boleh digunakan untuk memotivasikan staf di bawah pimpinannya.
3. Pengetua hendaklah diberi peluang untuk meningkatkan pengetahuan teknikal seperti kepimpinan pembelajaran, pembinaan kurikulum dan kaedah pembelajaran kursus dan seminar bagi bidang berkenaan kerap diadakan. Dengan pengetahuan ini, pengetua dapat melaksanakan skop tugas yang dipikul dengan jelas.



Sambungan

4 Pendedahan terhadap pengurusan sumber manusia hendaklah dijalankan yang memberikan penekanan kepada amalan peningkatan produktiviti dan teknik memotivasikan staf di bawahnya. Pengetahuan dan kemahiran ini juga dapat menyokong pengetua merancang program perkembangan staf.

5. Sebelum dilantik ke jawatan pengetua, bakal pengetua hendaklah mengikuti beberapa kursus yang melibatkan pentadbiran sekolah. Ini boleh mengelakkan pengetua memulakan mengendalikan sekolah melalui proses 'trial and error'.

Tekanan kerja



1. Beban tugas yang tiada kaitan dengan peningkatan keberkesanan organisasi hendaklah dikurangkan. Sebaliknya tumpuan hendaklah dibuat kepada meningkatkan mutu pengajaran dan pembelajaran kerana peningkatan keberkesanan sekolah lebih kepada menghasilkan murid berkualiti.
2. Pengetua hendaklah lebih berperanan sebagai pemimpin pembelajaran, dengan menjadi membimbing dan pemudah cara kepada guru cara meningkatkan mutu pengajaran dan pembelajaran.
3. Guru juga hendaklah diberi peluang untuk meningkatkan perkembangan diri seperti penguasaan kemahiran yang melibatkan penggunaan teknologi baru seperti komputer.



Langkah-langkah untuk meninggikan kesahan dan kebolehpercayaan kaedah pemerhatian



1. Tingkah laku manusia yang hendak diperhatikan mestilah diberi definisi yang jelas dan boleh diukur.
2. Menggunakan bantuan alat teknologi moden seperti video dan perakam.
3. Cara pemerhatian tanpa serta adalah lebih baik.



4. Pemerhatian hendaklah kepada kejadian atau tingkahlaku yang seharusnya diperhatikannya sahaja.
5. Elakkan daripada menjalankan pemerhatian tunggal.
6. Masa pemerhatian dibuat secara rawak.
7. Hasil pemerhatian elok dicatat secepat mungkin.



Kelebihan Kaedah Pemerhatian

- + Pemerhatian terhadap sampel kajian lebih terperinci, jelas dan lebih tepat.
- + Maklumat daripada pemerhatian boleh dijadikan bahan rujukan.
- + Maklumat benar-benar diberikan oleh sampel yang dikaji.



Kekurangan Kaedah Pemerhatian

- Kemungkinan bias timbul kerana kelainan ras, agama, jantina dan sebagainya
- Perlakuan sampel mungkin dibuat-buat (tidak original), mungkin juga malu.
- Pemerhatian yang tidak bersistematik dan tidak konsisten menjadikan dapatan kurang tepat.



Persediaan Untuk Penemubual

- Kefahaman konsep yang jelas tentang maklumat yang diperlukan.
- Senaraikan setiap soalan atau komen yang diperlukan untuk setiap tindakbalas.
- Sediakan senarai semak untuk memastikan semua bidang telah ditanya.
- Bentuk soalan yang bersifat terbuka memberi ruang penemubual menyelidik secara mendalam.
- Gunakan pita rakaman untuk membolehkan semua maklumat direkod.

Faktor yang membantu kesahan dan kebolehpercayaan hasil temubual



- Wujudkan hubungan yang mesra dan akrab.
- Elakkan faktor-faktor yang boleh mengalakkan kemiringan.
- Strukturkan bidang yang hendak ditanya bagi menjaminkan kesahan.
- Kebolehpercayaan dapat ditingkatkan dengan mengemukakan soalan yang sama dalam bentuk yang berbeza / mengulang temubual pada masa yang lain / membandingkan dengan dapatan penemubual lain.



Kelebihan Temubual

- Mampu mendapatkan maklumat yang lebih tepat, lengkap dan mendalam.
- Hubungan yang baik akan mendapatkan maklumat yang lebih sah dan boleh dipercayai.
- Sesuai digunakan sebagai semakan maklumat.