

**KEPIMPINAN PENGETUA CEMERLANG DAN
KAITANNYA DENGAN KEPUASAN
KERJA GURU SEKOLAH
MENENGAH**

MARYNAH BINTI PERISIN

**PERPUSTAKAAN
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH**

**DISERTASI INI DIKEMUKAKAN UNTUK MEMENUHI
SEBAHAGIAN DARIPADA SYARAT MEMPEROLEHI
SARJANA PENGURUSAN PENDIDIKAN**

**SEKOLAH PENDIDIKAN DAN PEMBANGUNAN SOSIAL
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH**

2012



UMS

UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

BORANG PENGESAHAN STATUS TESIS

JUDUL : **KEPIMPINAN PENGETUA CEMERLANG DAN KAITANNYA DENGAN KEPUASAN KERJA GURU SEKOLAH MENENGAH**

IJAZAH : **IJAZAH SARJANA PENDIDIKAN (PENGURUSAN PENDIDIKAN)**

SAYA : **MARYNAH BINTI PERISIN** SESI : **2011/2012**

Mengaku membenarkan tesis *(LPSM/ Sarjana/ Doktor Falsafah) ini disimpan di Perpustakaan Universiti Malaysia Sabah dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:

1. Tesis adalah hak milik Universiti Malaysia Sabah.
2. Perpustakaan Universiti Malaysia Sabah dibenarkan membuat salinan untuk tujuan pengajian sahaja.
3. Perpustakaan dibenarkan membuat salinan tesis ini sebagai bahan pertukaran antara institusi pengajian tinggi.
4. Sila tandakan (/)**

☐

SULIT

(Mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan Malaysia seperti yang termaktub di dalam AKTA RAHSIA RASMI 1972)

☐

TERHAD

(Mengandungi maklumat TERHAD yang telah ditentukan oleh organisasi / badan di mana penyelidikan dijalankan)

☒

TIDAK TERHAD

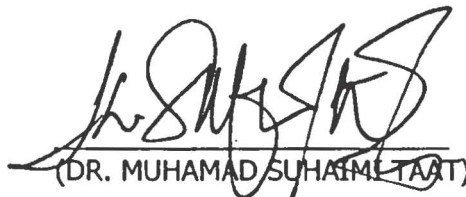


(MARYNAH BINTI PERISIN)

Disahkan Oleh:

Alamat Tetap:

Lot 2, Hse. No. 4, Taman Kemas,
Menggatal, 88450
Kota Kinabalu, Sabah


(DR. MUHAMAD SUHAIMI TAAT)

Tarikh : 12 JULAI 2013

Tarikh: 12/07/2013

CATATAN:- * Potong yang tidak berkenaan.

** Jika tesis ini SULIT atau TERHAD, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/ organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh tesis ini perlu dikelaskan sebagai SULIT dan TERHAD.

@ Tesis dimaksudkan sebagai tesis bagi Ijazah Doktor Falsafah dan Sarjana secara penyelidikan atau disertasi bagi pengajian secara kerja kursus dan Laporan Projek Sarjana Muda (LPSM)



PENGAKUAN

Karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan, ringkasan dan rujukan yang tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya.

6 Mei 2013



Marynah binti Perisin
PT2011 7205C

DEDIKASI

Saya dedikasikan hasil kerja saya ini kepada suami tersayang yang tidak jemu memberi kata semangat dan dorongan sepanjang kajian ini dilaksanakan. Juga kepada ibu bapa saya yang sangat memahami keperluan dan kekangan yang saya hadapi. Tidak lupa kepada anak yang tercinta Rowene Chrystal.

PENGHARGAAN

Saya ingin mengucapkan kesyukuran kepada Tuhan Yang Mahakuasa kerana dengan limpah Nya disertasi ini dapat disiapkan untuk memenuhi sebahagian daripada keperluan kursus bagi memperoleh Ijazah Sarjana Pendidikan, Universiti Malaysia Sabah.

Dalam ruangan ini, saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih yang tidak terhingga kepada Dr. Muhamad Suhaimi Taat selaku penyelia yang bertindak dengan penuh tanggungjawab kerana telah membantu, membimbing, memberi tunjuk ajar yang membina serta amat prihatin terhadap segala permasalahan yang dihadapi sepanjang penyeliaan kajian ini. Ucapan terima kasih yang tidak terhingga juga diberikan kepada semua pensyarah Sekolah Pendidikan dan Pembangunan Sosial yang telah memberi tunjuk ajar sepanjang saya mengikuti kursus ini.

Melalui ruangan ini juga, saya ingin merakamkan ucapan jutaan terima kasih kepada Pegawai Pelajaran Daerah Penampang, Pengetua-pengetua dan guru-guru sekolah menengah di daerah Penampang yang terlibat di dalam kajian ini di atas sokongan dan kerjasama yang diberikan. Buat rakan-rakan seperjuangan, sekalung penghargaan dan terim kasih di atas ilmu yang dikongsikan, kerjasama, teguran, nasihat dan bantuan yang diberikan kepada saya sepanjang tempoh pengajian.

Akhir sekali, terim kasih kepada semua pihak terlibat secara langsung mahupun tidak langsung atas sumbangan dan bantuan untuk menyempurnakan disertasi ini dan seterusnya memperkayakan ilmu dan pengetahuan saya.

Sekian, terima kasih.

ABSTRAK

KEPIMPINAN PENGETUA CEMERLANG DAN KAITANNYA DENGAN KEPUASAN KERJA GURU SEKOLAH MENENGAH

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti gaya kepimpinan pengetua cemerlang dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru. Seramai 250 orang guru dari lima buah sekolah telah dipilih secara rawak untuk dijadikan sampel kajian. Dua instrumen digunakan untuk mengukur pemboleh ubah yang digunakan dalam kajian ini. *Leadership Behavior Description Questionnaire* digunakan untuk mengenalpasti gaya kepimpinan pengetua cemerlang. Sementara soal selidik *The Minnesota Satisfaction Questionnaire* digunakan untuk mengenalpasti kepuasan kerja guru. Kajian rintis telah dijalankan dan nilai Alpha Cronbach 0.902 diperoleh yang menunjukkan ketekalan item-item dalam soalan selidik adalah tinggi. Analisis deskriptif dijalankan seperti min, frekuensi dan peratus untuk mengenalpasti faktor demografi jantina dan pengalaman mengajar. Analisis inferensi juga dijalankan seperti Ujian-t tidak bersandar, ANOVA sehalu dan Korelasi Pearson untuk menguji hipotesis kajian. Dapatan kajian menunjukkan, tiga antara empat gaya kepimpinan pengetua cemerlang yang dipopularkan oleh House (1971) mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja guru pada tahap yang berbeza.

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the principle leadership styles and the relationship to the teachers job satisfaction. A total of 250 teachers from five secondary school participated in this study. The Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) was used to identify for the most dominant leadership style used by the excellent principle. While The Minnesota Satisfaction Questionnaire used to identify the teacher job satisfaction. Pilot study been carried out where the Alpha Cornbach coefficient value for the instrument was 0.902. Descriptive analysis was used to find the mean, frequency and percentage with respect to demography factors. whereas independent t-test, one way ANOVA and Pearson correlation was used to test the hypothesis. Results showed that, three out of four of the principle leadership style established by House (1971) practise by the excellent principle and there was a relationship between excellent principle leadership style and the teacher job satisfaction with a different level.

SENARAI KANDUNGAN

	Halaman
TAJUK	i
PENGAKUAN	ii
PENGESAHAN	iii
DEDIKASI	iv
PENGHARGAAN	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
SENARAI KANDUNGAN	viii
SENARAI JADUAL	xii
SENARAI RAJAH	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	2
1.3 Pernyataan Masalah	4
1.4 Objektif Kajian	6
1.5 Soalan Kajian	6
1.6 Hipotesis Kajian	7
1.7 Limitasi Kajian	7
1.8 Kepentingan Kajian	8
1.9 Definisi Operasional	9
1.9.1 Gaya Kepimpinan	9
1.9.2 Kepuasan Kerja	11
1.10 Rumusan	11

BAB 2 SOROTAN LITERATUR	12
2.1 Pengenalan	12
2.2 Kepuasan Kerja	12
2.2.1 Konsep Kepuasan Kerja	12
2.2.2 Faktor-faktor Kepuasan Kerja	13
2.3 Konsep Kepimpinan	15
2.3.1 Konsep Kepimpinan	15
2.3.2 Peranan dan Tanggungjawab Pengetua.	16
2.3.3 Pendekatan Gaya Kepimpinan	18
2.4 Teori-teori Kepuasan Kerja	19
2.4.1 Teori Hirarki Keperluan Maslow	20
2.4.2 Teori Dua Faktor Herzberg	23
2.4.3 Teori Motivasi Vroom	25
2.4.4 Rumusan Teori Kepuasan Kerja	26
2.5 Teori Kepimpinan	27
2.5.1 Teori Laluan –Matlamat (<i>Path-Goal Theory</i>)	27
2.5.2 Teori Kepimpinan Huministik Likert	32
2.5.3 Rumusan Teori Kepimpinan	33
2.6 Kajian Lepas	34
2.7 Kerangka Konseptual Kajian	39
2.8 Kesimpulan	39
BAB 3 METODOLOGI	40
3.1 Pengenalan	40
3.2 Reka Bentuk Kajian	40

3.3	Populasi Dan Persampelan Kajian	41
3.4	Instrumen Kajian	42
3.4.1	Soal Selidik	42
3.5	Kajian Rintis	44
3.6	Analisis Kajian	45
3.7	Kesimpulan	47
BAB 4	DAPATAN KAJIAN	48
4.1	Pendahuluan	48
4.2	Analisis Faktor Demografi Responden	48
4.2.1	Jantina	49
4.2.2	Pengalaman Mengajar	49
4.3	Analisis Gaya Kepimpinan Pengetua Cemerlang	50
4.4	Kepuasan Kerja	51
4.5	Pengujian Hipotesis Kajian	52
4.5.1	Hipotesis Ho1 : Tidak Terdapat Perbezaan Skor Min yang Signifikan terhadap Kepuasan Kerja berdasarkan Jantina.	52
4.5.2	Hipotesis Ho2 : Tidak Terdapat Perbezaan Skor Min yang Signifikan terhadap Kepuasan Kerja berdasarkan Pengalaman Mengajar.	52
4.5.3	Hipotesis Ho3 : Tidak Terdapat Hubungan Signifikan antara Gaya Kepimpinan Mengarah dengan Kepuasan Kerja Guru.	54
4.5.4	Hipotesis Ho4 : Tidak Terdapat Hubungan Signifikan antara Gaya Kepimpinan Menyokong dengan Kepuasan Kerja Guru.	54
4.5.5	Hipotesis Ho5 : Tidak Terdapat Hubungan Signifikan antara Gaya Kepimpinan Partisipatif dengan Kepuasan Kerja Guru.	55

4.5.6	Hipotesis Ho6 : Tidak Terdapat Hubungan Signifikan antara Gaya Kepimpinan Berorientasi Pencapaian dengan Kepuasan Kerja Guru.	55
4.6	Rumusan Dapatan Kajian	56
4.7	Rumusan	57
BAB 5 PERBINCANGAN, RUMUSAN DAN CADANGAN		58
5.1	Pendahuluan	58
5.2	Perbincangan	58
5.2.1	Kepimpinan Pengetua	58
5.2.2	Kepuasan Kerja Guru	60
5.2.3	Kepuasan Kerja Guru Dan Faktor Jantina	61
5.2.4	Kepuasan Kerja Guru Dan Pengalaman Mengajar	62
5.2.5	Kepimpinan Pengetua Cemerlang Dengan Kepuasan Kerja Guru	63
5.3	Rumusan	65
5.4	Implikasi Kajian	66
5.5	Cadangan Kajian Lanjut	68
5.6	Penutup	68
BIBLIOGRAFI		70
LAMPIRAN A : SOAL SELIDIK		75
LAMPIRAN B: ANALISIS STATISTIK		79

SENARAI JADUAL

	Halaman
Jadual 2.1 : Faktor-faktor Kepuasan Kerja Herzberg	24
Jadual 2.2 : Perbandingan di antara Teori Hierarki Keperluan Maslow dan Teori Dua Faktor Herzberg	27
Jadual 2.3 : Jenis Kepimpinan Humanistik	32
Jadual 3.1 : Pembahagian Item Mengikut Stail Kepimpinan (LBDQ, 1966)	43
Jadual 3.2 : Pembahagian Item Mengikut Kepuasan Kerja Faktor Pendorong dan Faktor Higien (MSQ, 1967)	44
Jadual 3.3 : Dapatan Analisis Kebolehpercayaan	44
Jadual 3.4 : Jadual Interpretasi Skor Min	45
Jadual 3.5 : Skala Intepretasi Nilai Korelasi (r)	46
Jadual 3.6 : Skala Aras Signifikan Pekali Korelasi Pearson (p)	46
Jadual 3.7 : Jadual Analisis Kajian	46
Jadual 4.1 : Taburan Sampel Kajian	49
Jadual 4.2 : Jadual Kekerapan Berdasarkan Pengalaman Mengajar	50
Jadual 4.3 : Skor Min Gaya Kepimpinan Pengetua Cemerlang	50
Jadual 4.4: Skor Min Kepuasan Kerja Guru	51
Jadual 4.5 : Analisis Kepuasan Kerja bagi Faktor Pendorong dan Faktor Higien berdasarkan Jantina	51
Jadual 4.6 : Analisis Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Jantina	52
Jadual 4.7 : Analisis Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Pengalaman Mengajar	53
Jadual 4.8 : Analisis Perbezaan Skor Min Kepuasan Kerja Berdasarkan Pengalaman Mengajar	53
Jadual 4.9 : Analisis Hubungan Gaya Kepimpinan Mengarah dengan Kepuasan Kerja	54

Jadual 4.10 : Analisis Hubungan Gaya Kepimpinan Menyokong dengan Kepuasan Kerja	55
Jadual 4.11 : Analisis Hubungan Gaya Kepimpinan Partisipatif dengan Kepuasan Kerja	55
Jadual 4.12 : Analisis Hubungan Gaya Kepimpinan Berorientasi Pencapaian dengan Kepuasan Kerja	56
Jadual 4.13 : Jadual Rumusan Dapatan Kajian	56

SENARAI RAJAH

	Halaman
Rajah 2.1 : Teori Hirarki Keperluan Maslow (Maslow 1970)	20
Rajah 2.2 : Model Asas Jangkaan Vroom	26
Rajah 2.3 : Kerangka Konsep Kajian	39

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Sistem pendidikan di Malaysia sejak merdeka hingga hari ini telah mengalami banyak perubahan dan berkembang dengan sangat drastik selari dengan perubahan arus pendidikan dan teknologi dunia. Paradigma ini memberi impak langsung kepada pengurusan pendidikan kerana perlu menangani perubahan akibat gelombang arus globalisasi yang melanda dunia. Golongan pentadbir dan pemimpin pendidikan tidak akan berupaya menghadapi perubahan, pergolakan dan ketidaktentuan ini jika mereka tidak mempunyai kekuatan untuk menguasai persekitaran yang berubah, bergolak dan mencabar sehingga mampu bertahan, bersaing dan mencipta kejayaan bagi memastikan keberkesanan institusi pendidikan.

Sistem pendidikan yang dahulunya bersifat tradisional kini semakin bertambah baik dengan penerapan teknologi maklumat. Kurikulum pendidikan juga telah banyak berubah bermula dengan Kurikulum Baru Sekolah Rendah (KBSR) dan Kurikulum Baru Sekolah Menengah (KBSM) kini beranjak kepada Kurikulum Standard Sekolah Rendah (KSSR) dan penggunaan Dokumen Standard Prestasi (DSP). Sistem penilaian pendidikan juga turut ditambah baik apabila Kementerian Pelajaran Malaysia memperkenalkan Penilaian Berasaskan Sekolah yang mula dilaksanakan pada tahun ini menggantikan Sistem Penilaian Peperiksaan. Semua perubahan ini, sudah pasti memberi impak kepada hubungan dalam kalangan tenaga pendidik yakni hubungan antara golongan pentadbir atau pemimpin sekolah yang menetapkan matlamat dan hala tuju organisasi dengan guru yang melaksanakan tugas demi mencapai matlamat yang dirancang oleh pihak pentadbir.



1.2 Latar Belakang Kajian

Sistem pendidikan di Malaysia telah mengalami perubahan dan perkembangan sejak kemerdekaan hingga ke hari ini. Pengurusan pendidikan turut mendapat tempasnya kerana pengurus dan pemimpin pendidikan merupakan nadi yang menunjangi kecemerlangan sekolah. Menurut Wan Mohd Zahid (1993) pengurusan pendidikan yang baik, dihormati, cekap dan berkesan memerlukan pengurus dan pentadbir pendidikan yang memiliki dan menguasai ilmu pengetahuan yang luas sebagai prasyarat untuk mengurus dan memimpin institusi ilmu.

Bidang tugas sebagai pengetua merupakan asas dalam merealisasikan kecemerlangan pendidikan. Dalam organisasi sekolah, pengetua merupakan orang yang paling penting dan menjadi tonggak dalam jatuh bangunnya sesebuah sekolah. Justeru itu, pengetua hari ini perlu melengkapkan diri dengan pelbagai ilmu sama ada pentadbiran, pengajaran dan kemahiran baru serta berusaha mengadaptasi segala perubahan yang berlaku kerana dunia pendidikan semakin berkembang selari dengan perubahan globalisasi dunia. Kepentingan pengetua dalam organisasi sekolah ini ditegaskan lagi oleh *The Select Committee on Equal Education Opportunity of the United States's Senate* pada tahun 1979 (dalam Hussein, 1993) yang menyatakan bahawa:

Dalam banyak hal, pengetua sekolah ialah individu yang paling penting dan berpengaruh di sesebuah sekolah. Dia ialah orang yang bertanggungjawab terhadap semua aktiviti yang berlaku disekolah. Kepemimpinannya ialah yang menetapkan nada sekolah, iklim pembelajaran, tahap profesionalisme dan moral guru serta darjah keprihatinan terhadap masa depan para pelajar. Pengetua juga adalah penghubung utama antara sekolah dengan komuniti dan cara dia menjalankan tugas dalam konteks sekolah ini, menentukan sikap para ibu bapa dan pelajar terhadap sekolah. Seseorang akan mengatakan kepemimpinan pengetua ialah yang menyebabkan sekolah itu berjaya, inovatif, tempat tumpuan para pelajar, terkenal kerana kecemerlangan dalam pembelajaran dan terdapat pelajar yang gigih mengikut kebolehan masing-masing.

Pengetua perlu bertindak profesional bukan sekadar untuk mentadbir sahaja, malahan merupakan pembimbing dan penyelia staf bawahannya. Menurut

Abdullah (2005), kepemimpinan pengetua yang berkesan tidak bererti kepemimpinan yang berjaya mendorong stafnya membuat perubahan semata-mata, tetapi juga merupakan kepemimpinan yang berjaya dalam menyelesaikan masalah secara bersama-sama dengan stafnya. Pengetua dikatakan seorang yang mampu memberi dorongan dan pengaruh kepada staf bawahannya untuk melaksanakan sesuatu kerja dalam keadaan persekitaran yang kondusif dan menyokong suasana kerja staf bawahan.

Pengetua perlu mempunyai hubungan yang baik dengan kakitangan bawahannya kerana, kecemerlangan sesebuah sekolah itu bukan digalas di bahu pengetua sahaja tetapi juga oleh semua komuniti sekolah tersebut. Untuk menjadi sebuah sekolah yang berjaya dalam pelbagai bidang, seorang pengetua perlu bijak merancang, mengawal, mengurus, membuat keputusan dan memantau aktiviti yang dirancang. Bagi memastikan budaya cemerlang ini dapat dicapai penggemblengan tenaga kerja dengan diiringi budaya kerja yang cemerlang dan perancangan program yang teratur dan bermatlamat perlu diberi perhatian (Abdullah, 2005). Oleh itu, pengetua cemerlang perlu memastikan guru yang mengajar di sekolahnya digunakan secara optimum tanpa mengabaikan aspek-aspek kebajikan guru agar guru dapat bekerja dengan selesa dan tanpa paksaan.

Guru merupakan elemen penting dalam institusi sekolah kerana tanpa guru tidak adalah aktiviti pengajaran dan pembelajaran. Jika aktiviti pengajaran dan pembelajaran tidak dapat dilaksanakan maka matlamat sekolah dan Kementerian Pelajaran tidak dapat dicapai. Ini seterusnya akan membantutkan pembangunan negara kerana warga Malaysia yang bijak pandai tidak dapat dihasilkan untuk menerajui negara pada masa hadapan. Ini bermakna turun naik kecemerlangan sekolah itu terletak di tangan pengetua dan guru yang saling berinteraksi secara positif dan komited terhadap sekolahnya. Tanpa pengetua, segala pengurusan dan pentadbiran sekolah akan kucar kacir. Begitu juga tanpa guru, sekolah tidak dapat mencapai matlamat yang telah dirancang.

Di sini dapat dilihat, adanya satu hubungan antara pengetua dan guru dalam memastikan sekolah berjaya menjadi sekolah cemerlang dan dapat

merealisasikan intipati yang terdapat di dalam Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Pengetua sebagai pemimpin sekolah, memimpin, mengarah dan mendorong guru di sekolahnya agar dapat melaksanakan tugas sebagai pendidik dengan lebih baik dan menyediakan persekitaran kerja yang selesa.

1.3 Pernyataan Masalah

Perubahan demi perubahan yang berlaku dalam institusi pendidikan seperti Kurikulum Standard Sekolah Rendah, Memartabatkan Bahasa Melayu Memperkasakan Bahasa Inggeris, Satu Murid Satu Sukan dan yang terbaru pelaksanaan Sistem Pentaksiran Berasaskan Sekolah, memberi gambaran tentang pertambahan kerja dan tanggungjawab yang perlu digalas oleh guru-guru di sekolah.

Guru sebagai pendidik di sekolah merupakan insan berhati mulia yang menjadi agen dalam pembentukan warga Malaysia yang berilmu pengetahuan. Tanpa guru maka tidak adalah warga yang berperanan sebagai perdana menteri, doktor, jurutera, peguam dan sebagainya. Guru yang melaksanakan segala dasar dan program yang diperkenalkan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM). Justeru itu, kebajikan guru perlu sentiasa diutamakan kerana guru merupakan aset berharga dalam institusi sekolah. Guru melaksana segala arahan KPM tanpa bantahan walaupun program-program tersebut bertindan-tindan antara satu sama lain. Maka sewajarnya hal-hal kecil yang memberi keselesaan kepada guru diberi perhatian.

Setiap manusia mempunyai keperluan dan kehendak masing-masing yang berbeza. Begitu juga dengan perhatian daripada pihak atasan. Kepuasan kerja guru seringkali berkaitan dengan hubungannya dengan pihak atasan dan bagaimana pihak atasan menghargai kerja guru setelah guru bertungkus lumus melaksanakan segala kerja. Kerja-kerja ini bukan sahaja mengajar tetapi juga termasuklah kerja-kerja perkeranian.

Sebagai seorang staf bawahan, guru sering kali mengharapkan pengetua memberikan perhatian dan pertolongan walaupun untuk perkara-perkara yang

kecil. Ini kerana apabila pengetua seorang yang mudah menghulurkan bantuan, guru bekerja dengan lebih selesa, gembira dan menyelesaikan kerja-kerja tanpa banyak bantahan.

Kenaikan pangkat juga merupakan faktor dalam peningkatan kepuasan kerja. Kenaikan pangkat merupakan harapan dan keinginan semua pekerja, termasuklah guru. Setelah berpenat lelah mengejar dan mencapai matlamat sekolah dan kementerian, sudah pasti peluang kenaikan pangkat merupakan faktor yang mampu memberikan kepuasan tinggi kepada guru. Sekiranya kenaikan pangkat tidak diurus dan ditadbir dengan adil oleh pengetua maka akan timbul perasaan kecewa dan mengganggu fokus kerja guru. Walaupun dalam bidang keguruan, kenaikan pangkat mempunyai laluan yang berbeza dengan bidang kerja yang lain namun ianya adalah atas budi bicara dan laporan prestasi oleh pengetua. Oleh itu, pokok pangkalnya pengetua merupakan pemutus kepada kenaikan pangkat guru di sekolah.

Di samping itu, pemberian atau pencalonan untuk anugerah khidmat cemerlang juga menjadi kriteria penting dalam pencapaian kepuasan kerja guru. Sekiranya pencalonan daripada pengetua tidak adil dan hanya mengutamakan guru-guru tertentu tanpa melihat kepada peningkatan prestasi dan jawatan yang dipegang guru, ini akan menjadikan guru bekerja dengan tidak sepenuh hati. Guru merasakan segala kerjanya tidak dihargai. Selalunya guru-guru menghadapi dilema apabila pengetua mengamalkan sistem senioriti dalam pemberian anugerah cemerlang. Keadaan ini mampu mencetuskan situasi kerja yang tidak menggalakkan dan menyebabkan kepuasan kerja guru merundum.

Kepuasan kerja satu aspek yang penting diutamakan oleh pengetua kerana peranan pemimpin sering dinilai berasaskan sejauhmana staf bawahan berpuas hati dengan cara mereka diurus. Kesemua faktor yang dibincangkan di atas memberi idea kepada pengkaji akan perlunya satu kajian dilaksanakan untuk melihat gaya kepimpinan pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru terutamanya di daerah Penampang.

1.4 Objektif Kajian

Objektif utama kajian ini adalah untuk mengkaji tentang gaya kepimpinan pengetua cemerlang dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru sekolah menengah di daerah Penampang, Sabah.

Objektif khusus kajian ini adalah :

- i. Menenal pasti adakah terdapat perbezaan kepuasan kerja dalam kalangan guru berdasarkan faktor jantina dan pengalaman mengajar.
- ii. Menenal pasti sejauh mana terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua cemerlang sekolah menengah dengan tahap kepuasan kerja guru di daerah Penampang, Sabah.

1.5 Soalan Kajian

Kajian ini dijalankan untuk mencari jawapan kepada soalan-soalan berikut :

- i. Adakah terdapat perbezaan yang signifikan bagi variable kepuasan kerja guru berdasarkan faktor jantina?
- ii. Adakah terdapat perbezaan yang signifikan bagi variable kepuasan kerja guru berdasarkan faktor pengalaman mengajar?
- iii. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan mengarah dengan tahap kepuasan kerja dalam kalangan guru?
- iv. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan menyokong dengan tahap kepuasan kerja dalam kalangan guru?
- v. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan partisipatif dengan tahap kepuasan kerja dalam kalangan guru?

- vi. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan berorientasikan pencapaian dengan tahap kepuasan kerja dalam kalangan guru?

1.6 Hipotesis Kajian

Hipotesis merupakan asas kepada pengkajian saintifik iaitu ia merupakan pernyataan ramalan pengkaji tentang hasil penyelidikan. Berdasarkan kepada persoalan kajian, beberapa hipotesis telah dibentuk iaitu :

- Ho1** Tidak terdapat perbezaan skor min yang signifikan bagi variable kepuasan kerja guru berdasarkan faktor jantina.
- Ho2** Tidak terdapat perbezaan skor min yang signifikan bagi variable kepuasan kerja guru berdasarkan faktor pengalaman mengajar.
- Ho3** Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan mengarah dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru.
- Ho4** Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan menyokong dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru.
- Ho5** Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan partisipatif dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru.
- Ho6** Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan berorientasikan pencapaian dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru.

1.7 Limitasi Kajian

Limitasi kajian ini ialah :

- i. Responden yang terlibat hanya pengetua cemerlang dan guru yang berkhidmat di sekolah menengah di daerah Penampang, Sabah. Sekolah-sekolah ini merupakan sekolah harian yang menyediakan pendidikan

menengah. Dapatan kajian ini hanya terhad kepada kepimpinan pengetua cemerlang di sekolah menengah di daerah Penampang, Sabah dan hanya tepat bagi dapatan daerah ini.

- ii. Semua pengetua cemerlang di sekolah menengah di daerah Penampang adalah wanita, justeru dapatan kajian ini tidak boleh digeneralisasikan kepada sekolah yang dipimpin oleh pengetua lelaki.
- iii. Kajian ini hanya terbatas kepada dapatan terhadap gaya kepimpinan pengetua cemerlang berasaskan gaya kepimpinan mengarah, menyokong, partisipatif dan berorientasikan pencapaian. Oleh itu, dapatan kajian hanya menjelaskan gaya kepimpinan pengetua berdasarkan 4 gaya tersebut dan tidak boleh diguna pakai terhadap kajian yang mengamalkan gaya kepimpinan yang lain.

1.8 Kepentingan Kajian

Kajian ini penting dilaksanakan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepimpinan pengetua cemerlang dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru-guru di daerah Penampang, Sabah kerana belum ada kajian seumpamanya yang memfokuskan kepada guru dan pengetua cemerlang di daerah Penampang ini.

Kajian ini diharap dapat memberi manfaat kepada golongan pentadbir dan pemimpin sekolah khususnya pengetua cemerlang mengenai gaya kepimpinan yang boleh memberi kesan terhadap kepuasan kerja guru. Pengetua cemerlang diharap dapat membuat penilaian dan refleksi diri agar dapat mempertingkatkan ciri kepimpinan yang ada dalam diri bagi merealisasikan matlamat sekolah.

Di samping itu, dapatan kajian ini diharap dapat membantu guru-guru mengenal pasti gaya kepimpinan pengetua cemerlang dan seterusnya dapat menyesuaikan dengan personaliti dan tindakan guru-guru. Ini akan dapat meningkatkan hubungan dan jalinan antara pentadbir dan pelaksana dalam organisasi sekolah demi mencapai matlamat sekolah.

Dapatan kajian ini juga diharap dapat membantu Kementerian Pelajaran Malaysia dan Jabatan Pendidikan Negeri Sabah khususnya dalam merangka dan melaksanakan kursus-kursus dan bengkel-bengkel kepada pengetua cemerlang dan bakal pengetua cemerlang bagi memantapkan lagi kerja-kerja pengurusan dan pentadbiran di sekolah-sekolah di Negeri Sabah.

1.9 Definisi Operasional

Definisi yang digunakan dalam kajian ini mengikut penelitian dan kajian pengkaji adalah seperti berikut :

1.9.1 Gaya Kepimpinan

Kepimpinan ialah cara, aktiviti atau tindakan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi anggota organisasi untuk melaksanakan tugas yang akan membawa kepada tercapainya matlamat organisasi. (Hersey dan Blanchard, 1982).

Dalam kajian ini, definisi operasi kepimpinan ialah cara atau tindakan pengetua cemerlang mengurus dan mengendalikan guru-guru agar mereka menjalankan tugas. Pengkaji melihat Kepimpinan pengetua cemerlang mempengaruhi dan mendapatkan kerjasama daripada guru untuk melaksanakan tugas secara sukarela untuk mencapai matlamat sekolah dan Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Pengkaji memfokuskan kepimpinan pengetua cemerlang ini kepada 4 gaya kepimpinan iaitu:

i. Gaya Kepimpinan Mengarah

Pemimpin menjelaskan peranan dan bidang tugas agar pekerja bawahan boleh meningkatkan usaha dan prestasi (House dan Dessler, 1974). Pemimpin bersifat merancang, mengorganisasi, mengawal dan mengkoordinasi kegiatan pekerja bawahannya (Nik A Rashid dalam Abd Haris Bin Ahmad Nor, 1999).

Dalam kajian ini, pengetua cemerlang mengamalkan kepimpinan mengarah apabila pengetua tersebut memberikan arahan kepada guru dan menetapkan peraturan yang perlu dipatuhi oleh semua guru. Pengetua mengamalkan kawalan

dan paksaan agar guru melaksanakan semua kerja yang diberi dan siap tepat pada masanya.

ii. Gaya Kepimpinan Menyokong

Pemimpin memberikan sokongan dan pertimbangan kepada keperluan pengikut, menunjukkan tanggungjawab dan perhatian kepada kesejahteraan serta kebajikan mereka dan mewujudkan persekitaraan yang selesa dan penuh persaudaraan. Gaya kepimpinan menyokong menyediakan iklim sosial yang menggalakan individu untuk menunjukkan kemampuan diri tanpa paksaan (House dan Dessler, 1974).

Pengetua cemerlang mengamalkan gaya kepimpinan ini dengan memberi tunjuk ajar agar guru dapat melaksanakan kerja dengan lebih baik dan memberikan bantuan dan peka kepada keperluan-keperluan guru.

iii. Gaya Kepimpinan Partisipatif

Gaya kepimpinan ini melibatkan hubungan secara langsung antara pemimpin dan kakitangan dalam perancangan, penyusunan, pengawalan dan penyelarasan aktiviti orang bawahan. Pemimpin berkongsi matlamat dan menekankan perundingan dengan orang bawahannya (House dan Dessler, 1974).

Dalam kajian ini, pengkaji memfokuskan kepada penyertaan pengetua cemerlang dalam menjalankan sesuatu kerja dan sering turun padang apabila adanya program yang dilaksanakan. Pengetua tidak memisahkan jurang antaranya dengan guru malahan memberikan peluang kepada guru untuk turut sama memberi idea dan pendapat dalam merancang dan melaksanakan sesuatu kerja.

iv. Gaya Kepimpinan Berorientasikan Pencapaian

Pemimpin menetapkan matlamat yang mencabar, menjangka orang bawahannya berprestasi tinggi, terus memperbaiki prestasi dan memperlihatkan darjah yang tinggi bahawa orang bawahannya akan menjalankan tanggungjawab, berusaha untuk mencapai matlamat yang mencabar (House dan Mitchell, 1974).

BILIOGRAFI

- Abdul Fuad Mohamed Salim. 1997. *Pertalian Tingkah Laku Kkeimpinan Pengetua Dengan Tahap Kepuasan Bekerja Di sekolah Menengah Gred A Kuala Lipis, Pahang*. Tesis Sarjana. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Abd Haris Bin Ahmad Nor. 1999. *Hubungan Antara Kepimpinan Dengan kepuasan Bekerja Dikalangan Guru-Guru: Satu kajian Kes*. Tesis Sarjana. Universiti Malaya.
- Abdul Jawi Abnoh Sawi, Mohd. Yusof Abdullah dan Usang Ngrambang. 2010. *Implikasi Kepemimpinan Pengetua, Kepuasan Kerja Guru Dan Pengajaran Berkesan Guru Terhadap Pembelajaran Pelajar*.
- Abdullah Sani Yahaya. 2005. *Mengurus Sekolah*. Bentong : PTS Professional Publishing Sdn Bhd.
- Abdullah Sani Yahaya. 1993. *Mengurus Sekolah*. Bentong : PTS Professional Publishing Sdn Bhd.
- Ahmad Jawahir Tugiman, Rosli Saadan, Mohd Nizam Yusof dan Hazmilah Hasan. 2009. *Perkaitan Persepsi Terhadap Organisasi dengan Kepuasan Kerja dalam Kalangan Guru Penolong Kanan Sekolah Menengah Negeri Melaka. Journal Of Human Capital Development* Vol. 2 No. 1 Januari – Jun 2009. Universiti Teknikal Malaysia.
- Ainon Mohd. 2005. *Teori dan Teknik Kepimpinan Panduan Aplikasi di Tempat Kerja*. Bentong : PTS Profesional Publishing Sdn Bhd.
- Aishah Bee Ahmad Tajudeen. 2004. *Kepuasan Kerja Dan Tekanan Yang Dihadapi oleh Guru Sekolah Menengah*. Tesis Sarjana. Universiti Putra Malaysia.
- Al Ramaiah. 1992. *Kepimpinan Pendidikan Cabaran Masa Kini*. Selangor : IBS buku Sdn Bhd.
- Aminuddin Mohd. Yusof. 1994. *Kepimpinan, Motivasi dan Prestasi*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Aminuddin Mohd. Yusof. 1990. *Kepimpinan Siri Analisis Psikologi*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Arum Manunggalwati . 2011. *Affecting Job Satisfaction Factors In Entrepreneuria*. Tesis Sarjana. Fakulti Psikologi, Universiti Gunadarma Indonesia.
- Ayob Jantan. 2004. *Pengetua Sekolah yang Efektif*. Bentong : PTS Professional Publishing Sdn Bhd.

- Azizi Yahaya. 2007. *Gaya Kepimpinan Guru Besar dan Hubungannya dengan Faktor-faktor Kepimpinan di Sekolah Penerima Anugerah Sekolah Cemerlang di Negeri Melaka*. Fakulti Pendidikan. Universiti Teknologi Malaysia.
- Bahari Mat. 1997. *Kepuasan kerja di Kalangan Guru-guru Sekolah Menengah di Felda Jenka*. Tesis Sarjana. Universiti Utara Malaysia.
- Budiman B Sahali. 2010. *Artikel Pendidikan: Teori Laluan Matlamat (Path-Goal) Klasik Tapi Efektif*, http://Jeramaju.Blogspot.Com/2010/11/Artikel-Pendidikan-Teori-Laluan_19.Html dicapai 13 Disember 2012.
- Bruce, A. 2011. *Motivating Employees 2nd Edition*. London : McGraw-Hill.
- Bush, T. 2003. *Theories of Educational Leadership and Management 3rd Edition*. London : Sage Publications Ltd.
- Campbell, R. F., Corbally, J. E. dan Nystrand R. O. 1997. *Pengenalan Pentadbiran Pendidikan*. Universiti Putra Malaysia.
- Cano, Jamie dan Miller, G.1992. A Gender Analysis of job Satisfaction, Job Satisfier Factors and JobDissatisfier factors of Agricultural Education Teachers. *Journal of Agricultural Education*. 33(3):40-46.
- Castillo, J. X. 1999. *The Level of Job Satisfaction Among Agricultural teacher Educators*. Ohio : Ohio State University.
- Castillo, J. X., Conklin E. A. dan Cano J. 1999. Job Satisfaction of Ohio Agricultural Education Teachers. *Journal of Agricultural Education*. 40(2):19-27.
- Cecilia Engko dan Gudono. 2007. Pengaruh Kompleksitas Tugas Dan Locus Of Control Terhadap Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Auditor. *Jaai Journal Volume 11 No. 2 Disember 2007*.
- Chua Lee Chuan. 2006. Sample Size Estimation Using Krejcie And Morgan And Cohen Statistical Power Analysis: A Comparison. *Jurnal Penyelidikan Ipbl, Jilid 7*.
- Chua Yan Piaw. 2006. *Kaedah Penyelidikan*. Kuala Lumpur : Mc Graw Hill Education.
- Elizabeth C. Thach, Karen J. Thompson Dan Alan Morris. 2006. *A Fresh Look At Followership : A Model For Matching Followership And Leadership Styles*. Institute Of Behavioral And Applied Management, Sonoma State University.
- Fred C. Lunenburg . 2011. Expectancy Theory Of Motivation: Motivating By Altering Expectations. *International Journal Of Management, Business, And Administration Volume 15, Number 1*.

- Goodson, J. R., Mcgee, G. W. dan Cashman, J. F. 2009. Situational Leadership Theory: A Test Of Leadership. *Jurnal Group Organization Management Vol. 14 No. 4*.
- Gruneberg, M. 1979. *Understanding Job Satisfaction*. London : Mc Millan Press Ltd.
- Gursharan Singh Kainth dan Gurinder Kaur. 2010. *Job Satisfaction: A Challenging Area Of Research In Education*. Institute Of Development Studies.
- Hassan bin Hushin dan Adnan bin Hussin. 2001. *Hubungan Kepuasan Kerja Guru-Guru dengan Gaya Kepimpinan Guru Besar di Sekolah Daerah Besut, Terengganu*. Fakulti Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia.
- Hersey, P. & K.H. Blanchard. 1982. *Management of Organization Behavior, Utilizing Human Resources*, 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice hall, Inc
- Herzberg, F. 1959. *The Motivation And Personality*. New York: Harper & Row Publishers
- Hishamuddin b Hassan. 2007. *Perbandingan Stail Kepimpinan Jurulatih Pendidikan Luar dan Jurulatih Bina Insan Guru Di Institut Perguruan Temenggong Ibrahim, Johor Bahru*. Tesis Masters yang Tidak Diterbitkan. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- House, R. J. 1971. *A Path Goal Theory Of Leadership Effectiveness*. Administrative Science Ouerterly, 16.
- House, R.J. dan Dessler, G. 1974. *The Path Goal Theory And Leadership: Some Post Hoc And A Priori Test*. dalam Hunt, J.G. & Larson, L.L. Contingency Approaches To Leadership. Illinois : Southern Illinois University.
- House, R.J. dan Mitchell, T R. 1974. *Path Goal Theory And Leadership*. Journal Of Contemporary Business.
- Hussein Mahmood. 1993. *Kepimpinan Dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa Dan Pustaka
- Jaafar Muhamad Pengurusan. 1998. *Asas Pengurusan*. Shah Alam : Fajar Bakti.
- John Adair. 1994. *Menjadi Pemimpin Efektif*. Jakarta : PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Khairunnezam bin Mohd Noor. 2008. *Mewujudkan Kepuasan Bekerja*, http://www.utusan.com.my/utusan/info.asp?y=2008&pub=Utusan_Malaysia&sec=Rencana&pg=re03.htm dicapai 13 Disember 2012
- Khalid Johari. 2003. *Penyelidikan dalam Pendidikan : Konsep dan Prosedur*. Petaling Jaya : Pearson Malaysia.

- Kotrlik, J. 2000. *Journal of Vocational Educational Research*. Vol 25(1). Diakses pada 16 oktober 2012 dari <http://scholar.lib.vt.edu/>
- Kouzes, J.M dan Posner, B.Z. 1999. *Leadership Practices Inventory : Psychometric Properties*. San Francisco, CA : Jossey-Bass Inc.
- Lee Gek Hoi. 2000. *Hubungan Antara Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua Dengan Kepuasan Kerja Guru: Satu kajian di sekolah-sekolah menengah daerah Kluang Johor*. Tesis Sarjana Pendidikan. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mahathir Mohamed. 1993. *Malaysia; Melangkah ke Hadapan* dlm Kamarudin Jaafar dan Hazami Habib, (Penyunting) *Wawasan 2020*, Kuala Lumpur IKD hal. 301-318.
- Md Nasir Hj Moin. 1996. *Kepuasan Kerja Guru-guru Siswazah Sekolah Menengah di Daerah Kubang Pasu, Kedah*. Sintok : Universiti Utara Malaysia.
- Mohamed Anuar Bin Yusof. 1998. *Stail kepimpinan Pengetua dan Korelasinya dengan Kepuasan Kerja di Kalangan Guru-Guru Sekolah Menengah Agama di Negeri Selangor*. Tesis Sarjana. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mohamad Nor Bin Abdul Rahman. 1997. *Hubungan Kepuasan Kerja dengan Prestasi Kerja dalam Organisasi Penyelidikan*. Tesis Sarjana. Universiti Putra Malaysia.
- Mohd Majid Konting. 1990. *Kaedah Penyelidikan* . Kuala Lumpur : Dewan Bahasa Pustaka.
- Mohd Musleh Bin Yunos. 1996. *Stail Kepimpinan Pengetua Sekolah Berasrama Penuh dan Kaitannya dengan Kepuasan Bekerja*. Tesis Sarjana. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Muhammad Madi Abdullah, Jejak Uli dan Balakrishnan Parasuraman. 2009. Job Satisfaction Among Secondary School Teachers. *Jurnal Kemanusiaan*. 13:11-18.
- Mumtaz Begam Abdul Kadir, Norasiken bakar dan Nurhayatee Ismail. 2002. *Kualiti dalam Pengurusan Sumber Manusia*. Shah Alam: Fajar Bakti.
- Norhannan Ramli dan Jamaliah Abdul Hamid. 2009. Gaya Kepimpinan Pengetua Wanita Dan Hubungannya Dengan Tahap Motivasi Guru Sekolah Menengah. *Jurnal Pendidikan 31 (2006) 53 – 69*.
- Rasidah Arshad dan Suryati Ahmad Zawawi. 2010. Tanggapan Sokongan Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Dan Kelakuan Kewargaan Organisasi Pekerja : Peranan Politik Organisasi Sebagai Perantara. *Jurnal Pengurusan 31*.

- Raziah dan Ahmad. 2009. *Hubungan gaya Kepimpinan Guru Besar dengan Kepuasan Kerja Guru di Tiga buah Sekolah Rendah di Seremban*. Kertas Kerja Prosiding Seminar Kebangsaan Pengurusan Pendidikan Program Khas Pensiswazahan Guru Besar. Universiti Tun Hussein Onn Malaysia.
- Sergiovanni, T. J. 2009. *The Principalship : A Reflective Praticce Perspective*. Texas : Pearson.
- Sivasanggar a/l Subramaniom. 2006. *Hubungan antara Stail Kepimpinan Pengetua dengan Kepuasan Kerja di Kalangan Guru-Guru di Negeri Sabah*. Tesis Sarjana. Universiti Malaysia Sabah.
- Tay Siok Beng. 2007. *Kaitan antara Kepimpinan Kerja Berpasukan Pengetua dengan Kepuasan Kerja Ketua Panitia di Daerah Kluang*. Skudai : Universiti Teknologi Malaysia.
- Vasuthevan A/L Palanivulu. 2003. *Hubungan antara Stail Kepimpinan Pengetua dengan Kepuasan Bekerja di Kalangan Guru-Guru di Sebuah Sekolah Menengah di Daerah Keningau, Sabah*. Tesis Sarjana. Universiti Malaya.
- Wan Mohd Zahid Mohd Noordin. 1993. *Wawasan Pendidikan agenda Pengisian*, Kuala Lumpur, Nurin Enterprise.
- Woo Yoke Ling. 2007. *Kepuasan Kerja Guru-guru Aliran Pendidikan Teknikal dan Vokasional di Sekolah-sekolah Menengah Teknik di Negeri Johor Darul Takzim*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Yukl, G. 1989. *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Zaimilatun Laila Bt Zainal Abidin. 2001. *Kepuasan Kerja Di Kalangan Guru-Guru Sekolah Menengah Teknik*. Johor Bahru : Kolej Universiti Tun Hussien Onn.