

**HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPIMPINAN GURU
BESAR DENGAN KEPUASAN KERJA GURU-GURU
SEKOLAH RENDAH DI DAERAH PENAMPANG
DAN KOTA KINABALU**

MOHD RIZAL BIN RAMELIN

**TESIS INI DIKEMUKAKAN UNTUK
MEMENUHI SYARAT MEMPEROLEHI
IJAZAH SARJANA PENDIDIKAN**

**FAKULTAS PENDIDIKAN DAN PEMBANGUNAN SOSIAL
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH
2013**

**HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPIMPINAN GURU
BESAR DENGAN KEPUASAN KERJA GURU-GURU
SEKOLAH RENDAH DI DAERAH PENAMPANG
DAN KOTA KINABALU**

MOHD RIZAL BIN RAMELIN



**TESIS INI DIKEMUKAKAN UNTUK
MEMENUHI SYARAT MEMPEROLEHI
IJAZAH SARJANA PENDIDIKAN**

**SEKOLAH PENDIDIKAN DAN PEMBANGUNAN SOSIAL
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH
2013**

UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

BORANG PENGESAHAN STATUS TESIS

JUDUL : HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPIMPINAN GURU BESAR DENGAN KEPUASAN KERJA GURU-GURU SEKOLAH RENDAH DI DAERAH PENAMPANG DAN KOTA KINABALU

IJAZAH : IJAZAH SARJANA PENDIDIKAN (PENGURUSAN PENDIDIKAN)

SAYA : MOHD RIZAL BIN RAMELIN
2010/2011

SESI PENGAJIAN :

Mengaku membenarkan tesis (LPSM/Sarjana/Doktor Falsafah) ini disimpan di perpustakaan Universiti Malaysia 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 (/)

☐☐

TERHAD

☒

TIDAK TERHAD

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

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

Disahkan Oleh

(MOHD RIZAL BIN RAMELIN)

: No. 9, Blok 10,

PERPUSTAKAAN
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

(PROFESSOR DR. VINCENT PANG)

Tarikh : 02 JULAI 2013

Tarikh :

21/7/2013

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 diperlu dikelaskan Sebagai SULIT dan TERHAD.

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

PENGESAHAN

NAMA : MOHD RIZAL BIN RAMELIN

No. MATRIK : PT20117178C

**TAJUK : HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPIMPINAN GURU BESAR
DENGAN KEPUASAN KERJA GURU-GURU SEOLAH
RENDAH DI DAERAH PENAMPANG DAN KOTA KINABALU**

IJAZAH : SARJANA PENDIDIKAN (PENGURUSAN PENDIDIKAN)

TARIKH VIVA : 3 FEBRUARI 2013



DISAHKAN OLEH:

UMS
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

1. PENYELIA

PROFESSOR DR. VINCENT PANG

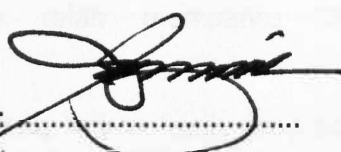
TANDATANGAN

Prof. Dr. Vincent Pang
Dean
Centre for the Promotion of Knowledge
& Language Learning
Universiti Malaysia Sabah

PERAKUAN

Penulisan desertasi ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan, ringkasan dan rujukan serta hasil kerja orang atau pihak lain sama ada diterbitkan atau tidak, saya telah jelaskan sumbernya.

Tarikh: **2 JULAI 2013**

Tandatangan: 

Nama : MOHD RIZAL BIN RAMELIN

No. Matrik : PT20117178C



UMS
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

PENGHARGAAN

Dengan nama Allah yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang. Penghasilan tesis ini merupakan satu benda yang amat bermakna dalam hidup saya, sesungguhnya apa yang telah saya lalui sepanjang usaha untuk merealisasikan kajian ini sehingga sempurna merupakan satu pengalaman yang amat bermakna. Kalau ingin digambarkan dengan kata-kata mungkin tiada ungkapan yang sesuai untuk digambarkan sebagai menghargai mereka yang telah membantu saya menyempurnakan kajian ini.

Buat Pensyarah mulia kami Professor Dr. Vincent Pang terima kasih yang tidak terhingga kerana membantu dan membimbing saya dengan penuh dedikasi dan sabar tanpa jemu sehingga sempurna tesis ini, banyak teguran dan nasihat yang diberikan sememangnya menjadikan saya lebih berusaha untuk meyempurnakan tugas yang mencabar ini, sesungguhnya segala jasa Professor Dr. Vincent Pang tidak terbalas oleh saya.

Ucapan penghargaan juga saya tujukan buat rakan-rakan sekuliah yang banyak membantu memberikan semangat dan kritikan membina cuma saya sebutkan sekadar beberapa nama seperti Irene corey, Sheila Jinois, Jenny Milin, Desmond Teo, Zufaini Karim dan yang lain-lain, terima kasih tidak terhingga saya ucapkan.

Tidak lupa buat bonda Aisyah binti Mustapa yang banyak berdoa dan menuturkan kata-kata semangat untuk anaknda moga senantiasa mendapat berkat dan rahmat Allah taala, begitu jua kekandaku Pakhrurrazi Ramelin dan adik beradikku semua terima kasih sekalung budi kerana membantu dan menyuntik semangatku tanpa jemu.

Buat Isteriku yang tercinta Siti Hafizah bt Abdul Hamid dan anak-anakku Nurqistina Maisarah, Danish Hakeem dan Nur Aleysa Fitriah terima kasih kerana sudi untuk berkongsi rasa dan juga mengorbankan masa bersama dengan papa dalam usaha menjadikan tesis ini suatu kenyataan. Semoga kita semua mendapat berkat, rahmat dan nikmat yang berpanjangan serta beroleh hidayah dan juga petunjuk di dunia dan akhirat daripada Yang Maha Esa.

Tidak lupa juga buat Guru Besar Cemerlang sekolah saya En. Guradita Singh, semua Guru Penolong Kanan dan rakan-rakan guru serta semua para sahabat yang telah membantu menjayakan penghasilan tesis ini secara langsung dan sekalung penghargaan saya rakamkan ucapan terima kasih.

ABSTRAK

HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPIMPINAN GURU BESAR DENGAN KEPUASAN KERJA GURU-GURU SEKOLAH RENDAH DI DAERAH PENAMPANG DAN KOTA KINABALU.

Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti gaya kepimpinan yang digunakan oleh guru besar dan juga kesannya terhadap tahap kepuasan kerja para guru sekolah rendah bagi daerah Kota Kinabalu dan Penampang. Kajian ini melibatkan 30 buah sekolah rendah yang terpilih dengan bilangan responden yang terdiri daripada para guru sekolah rendah di daerah Kota Kinabalu dan Penampang dengan jumlah responden yang dipilih secara rawak adalah seramai 306 orang guru. Objektif kajian adalah untuk melihat gaya kepimpinan yang digunakan oleh para guru besar yang akan dikenalpasti melalui item-item yang telah diedarkan kepada para guru, kemudiannya gaya kepimpinan ini akan dilihat kesannya terhadap tahap kepuasan kerja para guru sekolah yang terlibat. Metodologi kajian adalah dengan menggunakan kaedah kuantitatif melalui edaran set soal selidik yang akan diisi oleh responden terdiri daripada guru-guru sekolah rendah yang terpilih daripada daerah Kota Kinabalu dan Penampang. . **Dapatan kajian** ini melalui analisis deskriptif menunjukkan bahawa gaya kepimpinan yang utama yang digunakan oleh para guru besar di beberapa buah sekolah terpilih di daerah Kota Kinabalu dan Penampang ialah gaya struktur (min 4.26, dan sisihan piawai 0.50), diikuti oleh gaya politik (min 4.22, dan sisihan piawai 0.53), dan seterusnya ialah gaya simbolik (min 4.19, dan sisihan piawai 0.48). Gaya kepimpinan yang kurang digunakan yang diperolehi dari hasil kajian ini ialah gaya sumber manusia (min 4.16, dan sisihan piawai 0.52). Oleh itu dapatan kajian ini menunjukkan bahawa para guru besar lebih gemar mengawal pergerakan kakitangannya serta mengurus hal ehwal sekolah dengan menggunakan gaya struktur. Dapatan ini turut menunjukkan bahawa guru besar di beberapa buah sekolah terpilih di daerah Kota Kinabalu dan Penampang menggunakan pelbagai gaya kepimpinan untuk menyelesaikan masalah pengurusan dan mempertingkatkan keberkesanan kepimpinan. Dapatan ini menunjukkan bahawa guru-guru mencapai kepuasan yang tinggi, bukan sahaja dari segi kepuasan dalaman malah kepuasan luaran juga turut tinggi.

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN HEADMASTER OF SCHOOL LEADERSHIP STYLE WITH JOB SATISFACTION OF PRIMARY SCHOOL TEACHERS IN THE DISTRICT OF PENAMPANG AND KOTA KINABALU

This study aims to identify leadership styles used by headmaster and also their impact on job satisfaction of primary school teachers from the district of Kota Kinabalu and Penampang. The study involved 30 primary schools, selected by the number of respondents from the primary school teachers in Kota Kinabalu and Penampang that randomly selected respondents was about 306 teachers. The objective of the study is to look at leadership styles used by headmaster who are identified through the items that were distributed to the teachers, then this leadership style had been analyze to see its impact on job satisfaction of teachers involved. The research methodology is using quantitative methods through circulation sets of questionnaires that will be filled by the respondents from primary school teachers that had been selected from area of Kota Kinabalu and Penampang. The findings of this study through descriptive analysis shows that the main leadership styles used by teachers in some selected schools in Kota Kinabalu and Penampang is a structure leadership style (mean 4.26, standard deviation 0.50), followed by political style (mean 4.22, and standard deviation 0.53), and symbolic style (mean value 4.19 and standard deviation 0.48). Underutilized leadership style derived from these findings is that the style of human resources (mean 4.16 and standard deviation 0.52). By the findings of this study indicate that the headmaster prefer to control the movement of staff and manage the affairs of the school by using the structure style . The findings also showed that headmaster in some selected schools in Kota Kinabalu and Penampang district uses a variety of leadership styles to solve problems and improve the effectiveness of management leadership. .The findings show that teachers achieve high satisfaction, not only in terms of internal satisfaction but also high in external satisfaction.

KANDUNGAN

Halaman

PENGESAHAN STATUS DISERTASI SARJANA	i
TAJUK TESIS	ii
PERAKUAN	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK BAHASA MELAYU	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	x
SENARAI RAJAH	xii
BAB 1	
PENDAHULUAN	
1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar belakang Kajian	3
1.3 Pernyataan masalah Kajian	4
1.4 Objektif Kajian	5
1.5 Soalan Kajian	6
1.6 Hipotesis Kajian	7
1.7 Kepentingan Kajian	8
1.8 Batasan Kajian	9
1.9 Definisi Operasional	10
1.9.1 Persepsi	10
1.9.2 Gaya Kepimpinan Guru Besar	10
1.9.3 Kepimpinan Gaya Struktur	11
1.9.4 Kepimpinan Gaya Sumber Manusia	11
1.9.5 Kepimpinan Gaya Politik	11
1.9.6 Kepimpinanan Gaya Simbolik	12
1.9.7 Kepuasan Kerja	12

1.9.8	Kepuasan Intrinsik	12
1.9.9	Kepuasan Ekstrinsik	13
1.9.10	Guru Besar	13
1.9.11	Guru-guru	13
1.10	Kesimpulan	14

BAB 2 KAJIAN LITERATUR

2.1	Pengenalan	15
2.2	Teori	15
2.3	Teori-teori Kepimpinan	16
2.3.1	Teori Sifat	16
2.3.2	Teori Situasi	17
2.3.3	Teori Tingkah laku	18
2.3.4	Teori Kontigensi	19
2.3.5	Teori gaya Kepimpinan Bolman dan Deal	20
2.3.5.1	Kepimpinan Gaya Struktur	21
2.3.5.2	Kepimpinan Gaya Sumber Manusia	22
2.3.5.3	Kepimpinan Gaya Politik	23
2.3.5.4	Kepimpinan Gaya Simbolik	23
2.4	Kepuasan Kerja Guru	24
2.5	Teori-Teori Kepuasan Kerja	26
2.6	Hubungan Gaya Kepimpinan dengan Kepuasan Kerja Guru	29
2.7	Ciri-ciri Personal dan Demografi	30

BAB 3 METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pengenalan	33
3.2	Reka Bentuk kajian	33
3.3	Populasi dan Sampel Kajian	34
3.4	Tempat Kajian	36
3.5	Instrumen Kajian	37
3.5.1	Instrumen Latar Belakang Responden	37
3.5.2	Instrumen Gaya Kepimpinan	37
3.5.3	Instrumen Kepuasan Kerja	42
3.6	Pentadbiran Soal Selidik	43
3.7	Penganalisaan Data	43
3.8	Rumusan	44

BAB 4 DAPATAN KAJIAN

4.1	Pendahuluan	45
4.2	Demografi Responden	45
4.2.1	Jantina Responden	45
4.2.2	Pengalaman Mengajar	46
4.2.3	Kategori Perkhidmatan	46
4.3	Analisis Deskriptif	47
4.3.1	Analisis Deskriptif Terhadap Gaya Kepimpinan	47
4.3.2	Analisis Deskriptif Terhadap Kepuasan Kerja	48
4.4	Pengujian Hipotesis	49
4.5	Kesimpulan	63

BAB 5 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.1	Pengenalan	64
5.2	Ringkasan Objektif Kajian	64
5.3	Perbincangan	65
5.4	Implikasi	69
5.5	Limitasi Kajian	70
5.6	Cadangan	71
5.7	Kesimpulan	72

RUJUKAN	73
----------------	----

LAMPIRAN A : SOAL SELIDIK	80
----------------------------------	----

LAMPIRAN B : OUTPUT ANALISIS DATA	86
--	----

SENARAI JADUAL

	Muka Surat
Jadual 3.1	Taburan Sampel Sekolah dan Bilangan Populasi Setiap Sekolah 35
Jadual 3.2	Pembahagian Item Mengikut Gaya Kepimpinan 38
Jadual 4.1	Taburan Responden Mengikut Jantina 45
Jadual 4.2	Taburan Responden Mengikut Pengalaman Mengajar 46
Jadual 4.3	Taburan Responden Mengikut Kategori Perkhidmatan 46
Jadual 4.4	Analisis Deskriptif Terhadap Pembolehubah Gaya Kepimpinan 47
Jadual 4.5	Interpretasi Skor Min 47
Jadual 4.6	Analisis Deskriptif Terhadap Pembolehubah Kepuasan Kerja Guru 49
Jadual 4.7	Jadual Ujian-t Untuk Perbandingan Gaya Kepimpinan Guru Besar Berdasarkan Jantina 50
Jadual 4.8	Jadual ANOVA Untuk Perbandingan Gaya Kepimpinan Guru Besar Berdasarkan Pengalaman Mengajar 51
Jadual 4.9	Jadual Ujian Perbandingan Post-Hoc Bagi Gaya Struktur Berdasarkan Pengalaman Mengajar 52
Jadual 4.10	Jadual Ujian Perbandingan Post-Hoc Bagi Gaya Sumber Manusia Berdasarkan Pengalaman Mengajar 52
Jadual 4.11	Jadual Ujian Perbandingan Post-Hoc Bagi Gaya Politik Berdasarkan Pengalaman Mengajar 53
Jadual 4.12	Jadual Ujian Perbandingan Post-Hoc Bagi Gaya Simbolik Berdasarkan Pengalaman Mengajar 53
Jadual 4.13	Jadual Ujian-t Untuk Perbandingan Gaya Kepimpinan Guru Besar Berdasarkan Tahap Pendidikan 54

Jadual 4.14	Jadual Ujian-t Untuk Perbandingan Tahap Kepuasan Kerja Berdasarkan Jantina	55
Jadual 4.15	Jadual ANOVA Untuk Perbandingan Tahap Kepuasan Kerja Guru-Guru Sekolah Rendah Berdasarkan Pengalaman Mengajar	56
Jadual 4.16	Jadual Ujian Perbandingan Post-Hoc bagi Motivasi Intrinsik Berdasarkan Pengalaman Mengajar	57
Jadual 4.17	Jadual Ujian Perbandingan Post-Hoc bagi Motivasi Ekstrinsik Berdasarkan Pengalaman Mengajar	57
Jadual 4.18	Jadual Ujian Perbandingan Post-Hoc bagi Motivasi Keseluruhan Berdasarkan Pengalaman Mengajar	58
Jadual 4.19	Jadual Ujian- t untuk Perbandingan Tahap Kepuasan Kerja Guru-guru Sekolah Rendah berdasarkan Tahap Pendidikan	59
Jadual 4.20	Jadual Matrik Pekali Korelasi Pearson Di Antara Kepimpinan Gaya Struktur Dengan Kepuasan Kerja Intrinsik dan Ekstrinsik Guru	60
Jadual 4.21	Jadual Matrik Pekali Korelasi Pearson Di Antara Kepimpinan Gaya Sumber Manusia Dengan Kepuasan Kerja Intrinsik dan Ekstrinsik Guru	60
Jadual 4.22	Jadual Matrik Pekali Korelasi Pearson Di Antara Kepimpinan Gaya Politik Dengan Kepuasan Kerja Intrinsik dan Ekstrinsik Guru	61
Jadual 4.23	Jadual Matrik Pekali Korelasi Pearson Di Antara Kepimpinan Gaya Simbolik Dengan Kepuasan Kerja Intrinsik dan Ekstrinsik Guru	61
Jadual 4.24	Rumusan Dapatan Kajian	62

Rajah 3.1 Kerangka Kajian

33



UMS
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Isu kepuasan kerja merupakan salah satu perkara penting bagi setiap majikan dan para pekerja. Dalam bidang pendidikan kepuasan kerja merupakan salah satu perkara yang amat penting bagi memastikan guru selaku individu yang memainkan peranan utama dapat melaksanakan peranannya sebaik mungkin. Timbul pelbagai isu yang menyentuh tentang kepuasan bekerja para guru dengan gaya kepimpinan guru besar mereka.

Kepuasan kerja merupakan satu aspek penting bagi seseorang pekerja di bawah sesebuah institusi atau organisasi pekerjaan mahupun awam ataupun swasta. Kepuasan kerja juga dapat dikaitkan dengan organisasi sekolah kerana ia akan mempengaruhi keberkesanan, perhubungan kerja, kadar ketidakhadiran dan kadar pertukaran (Mohd Kassim Ibrahim, 2003).

Sebenarnya kepuasan kerja adalah bersifat relatif. Perasaan ini timbul apabila pekerja mula terbabit dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja bagi setiap individu yang bekerja tidak akan sama dengan kepuasan bekerja yang di alami oleh individu lain. Setiap individu mempunyai emosi, cita rasa, perasaan dan kehendak yang berbeza-

beza. Pekerja yang memperolehi kepuasan dalam kerja akan dapat menghasilkan kerja yang bermutu dan produktif (Smith, 1980).

Bagi melahirkan golongan guru sedemikian, pihak sekolah terutamanya pihak pengurusan tertinggi perlu memupuk dan mempertingkatkan kepuasan kerja serta semangat seseorang guru pada setiap masa. Menurut Hussein Mahmood (1992), seseorang guru pada asasnya mempunyai kualiti, perasaan, persepsi, motivasi, kebolehan dan cita-cita yang berbeza dengan guru yang lain.

Menurut Mohd Kassim Ibrahim (2002), kepuasan kerja guru harus diberikan perhatian kerana mereka merupakan tenaga penggerak kepada seluruh aktiviti sekolah dan jumlah mereka adalah ramai. Tanpa usaha gigih dan komitmen mereka, prestasi sekolah akan terjejas. Di sekolah, kepuasan kerja guru adalah penting untuk membolehkan mereka dapat menjalankan tugas utama mereka mengajar dengan bersungguh-sungguh kepada pelajar. Pengajaran yang baik dan bersungguh-sungguh sama ada semasa di sekolah, mengadakan kelas tambahan dan aktiviti yang berkaitan dengan pengajaran dan pembelajaran boleh membawa peningkatan pencapaian akademik pelajar.

Menurut Sergiovanni (2000) dalam Siti Raisah (2005), gaya kepimpinan di sekolah merupakan satu elemen yang kritikal yang akan mencorakkan suasana persekitaran sesebuah organisasi sekolah. Pengetua sekolah diharapkan dapat memenuhi tanggungjawab sosial hasil daripada peranan dan tanggungjawab sebagai pemimpin sekolah. Sesuatu gaya kepimpinan yang berkualiti dan cemerlang akan memberikan kepuasan kepada ketiga-tiga kumpulan iaitu pelajar dan ibubapa mereka, majikan dan komuniti serta kerajaan dan negara. Menurut Abdul Wahab (2000), gaya kepimpinan yang cemerlang ini akan berusaha meningkatkan kepuasan pelanggan

secara berterusan. Oleh itu, sekiranya sesebuah organisasi berhasrat untuk meningkatkan tahap kepuasan kerja para pekerjanya, maka pihak pengurusan atau pemimpin dalam sesebuah organisasi itu harus mengaplikasikan gaya kepimpinan yang berupaya memangkin tahap kepuasan kerja para pekerja bersesuaian dengan suasana sekolah yang ditadbir.

1.2 Latar Belakang Kajian

Kepuasan kerja guru-guru sering dikaitkan dengan prestasi kerja dan pencapaian akademik pelajar. Lazimnya guru-guru yang mempunyai tahap kepuasan kerja yang tinggi akan memperlihatkan prestasi kerja yang cemerlang berbanding dengan rakan-rakan mereka yang tidak berpuas hati dengan kerjanya (Siti Raisah, 2005).

Kepimpinan pentadbir memberi kesan kepada iklim sekolah, suasana pembelajaran, tahap profesionalisme dan kepuasan kerja di kalangan guru-guru. Kegembiraan dalam menjalankan kerja dapat dirasakan oleh guru-guru kerana terdapatnya hubungan yang rapat di antara guru dengan pengetua dan antara guru dengan guru (Noran Fauziah Yaakub dan Sharifah Mohd.Nor, 1990).

Menurut Zafir Mohd (2009) kuasa pengurusan itu menggambarkan kestabilan, perintah, arahan dan penyelesaian masalah. Manakala kuasa kepimpinan itu pula menggambarkan visi, kreativiti dan perubahan dalam sesebuah organisasi. Stogdill (1959) dalam Siti Raisah (2005) melihat kepimpinan adalah satu corak tingkahlaku mengarah, menyelaras kerja dan aktiviti anggota kumpulan. Ini bermakna pemimpin bukan sahaja wujud dalam hampagas tetapi satu produk dalam persekitaran yang dicipta oleh manusia (Oldham, 1999).

1.3 Pernyataan Masalah Kajian

Masalah ketidakpuasan terhadap kerja oleh pekerja seringkali dikatakan merupakan masalah yang boleh mengganggu keberkesanan organisasi. Kepuasan kerja secara mudahnya dapat difahami kerana seseorang itu dikatakan berpuas hati apabila keperluannya dipenuhi atau melebihi daripada apa yang dijangkakannya (Lobosco dan Newman, 1992).

Guru besar adalah orang yang paling penting di sekolah. Dialah yang bertanggungjawab kepada semua kegiatan di sekolah. Kepimpinan guru besar menggerakkan sekolah; iklim pembelajaran, tingkat profesionalisme, semangat dan rasa tanggungjawab guru terhadap murid. Sebagai pemimpin profesional dalam pendidikan, guru besar diharap dapat menggerakkan, membimbing, menggalak dan menyelia kakitangan untuk memperbaiki dan mengekalkan kualiti pembelajaran di sekolahnya. Dia harus mewujudkan perhubungan yang baik dengan kakitangannya supaya sentiasa ada suasana saling menghormati dan mempercayai di antara satu sama lain (Ibrahim Mamat, 1998).

Di sekolah guru besar atau pengetua adalah pemimpin yang bertanggungjawab dalam menguruskan organisasi sekolah. Tanggungjawab besar dipikul untuk memotivasikan, mempengaruhi dan mengubah sikap dan tingkah laku staf akademik mahupun para pelajar dalam melaksanakan aktiviti-aktiviti sekolah dengan penuh dedikasi dan tulus agar matlamat dicapai. Selain itu kemahiran kepimpinan yang ada pada guru besar mendorong penglibatan guru-guru dalam mempraktikkan penggunaan pelbagai teknik kepimpinan bagi membolehkan para guru mempengaruhi dan memotivasikan para pelajar bagi melaksanakan aktiviti berfaedah dan memberi impak positif kepada pencapaian matlamat dan aspirasi sekolah.

1.4 Objektif Kajian

Berdasarkan kepada fakta dan permasalahan semasa yang berlaku di kalangan guru-guru sekolah rendah, objektif kajian ini adalah sebagaimana berikut:

- a. Untuk mengenalpasti gaya kepimpinan yang utama yang digunakan oleh guru besar di beberapa buah sekolah rendah yang terpilih di sekitar Daerah Kota Kinabalu dan Penampang, yang diukur menggunakan instrumen Orientasi Kepimpinan Bolman dan Deal (*Bolman and Deal Leadership Orientation*).
- b. Untuk mengenalpasti kombinasi gaya kepimpinan manakah yang digunakan oleh guru besar di beberapa buah sekolah rendah di Daerah Kota Kinabalu dan Penampang yang diukur menggunakan instrumen Orientasi Kepimpinan Bolman dan Deal (*Bolman and Deal Leadership Scale*).
- c. Untuk menentukan tahap kepuasan kerja keseluruhan guru-guru, di beberapa buah sekolah rendah di Daerah Penampang dan Kota Kinabalu yang diukur menggunakan instrumen Mohman-Cooke-Mohman *Job Satisfaction scale (MCMJSS)*.
- d. Untuk menentukan sama ada terdapat perbezaan yang signifikan antara gaya kepimpinan guru besar yang diukur dengan menggunakan instrumen Orientasi Kepimpinan Bolman dan Deal (*Bolman and Deal Leadership Orientation*) dengan kepuasan kerja guru di beberapa buah sekolah rendah terpilih di Daerah Penampang dan Kota Kinabalu yang diukur menggunakan instrumen Mohman-Cooke-Mohman *Job Satisfaction Scale (MCMJS)*.
- e. Untuk menentukan sama ada terdapat perbezaan yang signifikan kepada kepuasan kerja guru mengikut faktor demografi di beberapa buah sekolah rendah di Daerah Penampang dan Kota Kinabalu yang diukur menggunakan instrumen Mohman-Cooke-Mohman *Job Satisfaction Scale (MCMJSS)*.

1.5 Soalan Kajian

Terdapat beberapa soalan kajian yang dikemukakan di dalam kajian ini. Antaranya adalah seperti berikut:

- (a) Apakah persepsi guru-guru sekolah rendah di Daerah Kota Kinabalu dan Penampang terhadap gaya kepimpinan guru besar?
- (b) Apakah tahap kepuasan kerja guru-guru sekolah rendah terhadap gaya kepimpinan guru besar berdasarkan pengalaman mengajar guru-guru sekolah rendah di Daerah Kota Kinabalu dan Penampang?
- (c) Adakah terdapat perbezaan yang signifikan di dalam gaya kepimpinan guru besar berdasarkan jantina guru-guru sekolah rendah di Daerah Kota Kinabalu dan Penampang?
- (d) Adakah terdapat perbezaan yang signifikan di dalam gaya kepimpinan guru besar berdasarkan pengalaman mengajar guru-guru sekolah rendah di Daerah Kota Kinabalu dan Penampang?
- (e) Adakah terdapat perbezaan yang signifikan di dalam gaya kepimpinan guru besar berdasarkan tahap pendidikan guru-guru sekolah rendah di Daerah Kota Kinabalu dan Penampang?
- (f) Adakah terdapat perbezaan yang signifikan di dalam tahap kepuasan kerja guru-guru sekolah rendah berdasarkan jantina di Daerah Kota Kinabalu dan Penampang?
- (g) Adakah terdapat perbezaan yang signifikan di dalam tahap kepuasan kerja guru-guru sekolah rendah berdasarkan pengalaman mengajar di Daerah Kota Kinabalu dan Penampang?
- (h) Adakah terdapat perbezaan yang signifikan di dalam tahap kepuasan kerja guru-guru sekolah rendah berdasarkan tahap pendidikan di Daerah Kota Kinabalu dan Penampang?

- (i) Adakah terdapat hubungan yang signifikan di antara gaya kepimpinan guru besar dengan tahap kepuasan kerja guru-guru sekolah rendah di Daerah Kota Kinabalu dan Penampang?

1.6 Hipotesis Kajian

Hipotesis-hipotesis yang diuji adalah seperti berikut:

(a) Soalan 1 :

Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di dalam gaya kepimpinan guru besar berdasarkan jantina guru-guru sekolah rendah di Daerah Kota Kinabalu dan Penampang.

(b) Soalan 2:

Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di dalam gaya kepimpinan guru besar berdasarkan pengalaman mengajar guru-guru sekolah rendah di Daerah Kota Kinabalu dan Penampang.

(c) Soalan 3:

Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di dalam gaya kepimpinan guru besar berdasarkan tahap pendidikan guru-guru sekolah rendah di Daerah Kota Kinabalu dan Penampang.

(d) Soalan 4:

Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di dalam tahap kepuasan kerja guru-guru sekolah rendah berdasarkan jantina di Daerah Kota Kinabalu dan Penampang.

(e) Soalan 5:

Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di dalam tahap kepuasan kerja guru-guru sekolah rendah berdasarkan pengalaman mengajar di Daerah Kota Kinabalu dan Penampang.

(f) Soalan 6:

Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di dalam tahap kepuasan kerja guru-guru sekolah rendah berdasarkan tahap pendidikan di Daerah Kota Kinabalu dan Penampang.

(g) Soalan 7:

Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara gaya kepimpinan guru besar dengan tahap kepuasan kerja guru-guru sekolah rendah di Daerah Kota Kinabalu dan Penampang.

1.7 Kepentingan Kajian

Kajian yang dijalankan ini bertujuan untuk mendapatkan maklumat yang berguna bagi pihak pentadbiran sekolah dan juga Pejabat Pelajaran Daerah Penampang serta Jabatan Pelajaran Negeri Sabah dalam memahami dan menjiwai denyut nadi guru sekolah rendah. Adalah diharapkan dapatan kajian ini akan memberikan sesuatu yang bermakna dalam usaha untuk menjadikan keprofesionalisme keguruan terutamanya bidang pendidikan menemui jalan yang terbaik untuk proses penambahbaikan dan pemantapannya nanti. Barangkali hasil dapatan kajian akan memungkinkan pihak Jabatan Pelajaran Negeri Sabah untuk melaksanakan tindakan dan perancangan yang mampu untuk memantapkan lagi institusi pendidikan agar terus disegani dan dihormati.

Pihak pentadbiran sekolah juga diharapkan dapat mengambil pendekatan mahupun kaedah yang bersesuaian dalam usaha untuk membina budaya kerja guru ke arah yang lebih baik. Kajian ini akan mendedahkan gaya kepimpinan dan pendekatan yang diamalkan oleh guru besar samada relevan atau tidak dengan kehendak para guru. Diharapkan nanti kajian ini akan memberikan gambaran kepada pihak pentadbir untuk mempelbagaikan kaedah yang boleh menjadikan organisasi sekolah sentiasa mewujudkan ruang penambahbaikan yang berterusan.

1.8 Batasan Kajian

- i. Bilangan responden yang dipilih hanya melibatkan guru sekolah rendah di Daerah Kota Kinabalu dan Penampang, seramai 306 orang guru yang dipilih dari 30 buah sekolah yang dipilih berdasarkan persampelan rawak bagi mewakili populasi berdasarkan kaedah persampelan 30% oleh Sakaran (2003).
- ii. Kajian ini terbatas dengan menggunakan satu pengukur bagi setiap pembolehubah iaitu menggunakan instrumen Orientasi Kepimpinan (*Leadership Orientation Instrument*) untuk tingkahlaku guru besar dan mengukur kepuasan kerja guru dan menggunakan instrumen Mohman-Cooke-Mohman *Job Satisfaction Scale (MCMJSS)* untuk mengukur kepuasan kerja guru.

1.9 Definisi Operasional

1.9.1 Persepsi

Menurut Abdul Ghani (1994), beliau mendefinisikan persepsi sebagai tanggapan, pandangan atau perasaan seseorang terhadap sesuatu perkara mengikut pengetahuan yang ada pada seseorang itu. Persepsi dipengaruhi oleh latar belakang, pengalaman, kepercayaan dan pegangan nilai seseorang. Kajian ini merujuk kepada tanggapan para guru dan hubungannya terhadap kepuasan bekerja. Razali Mat Zin (1991) menyatakan kepimpinan yang menggunakan pendekatan berorientasikan tugas adalah bersifat autokratik dan menggunakan kuasa sepenuhnya, sedangkan pemimpin yang berorientasikan pekerja (timbangrasa) berpegang kepada falsafah kemanusiaan sebagai asas kepimpinan. Gaya kepimpinan berorientasikan struktur tugas membawa maksud bagaimana pemimpin mendefinisikan peranannya dalam menentukan struktur tugasnya. Pemimpin jenis ini selalu mengarahkan aktiviti-aktiviti kumpulan, melihat perjadualan tugas kakitangan dan mencuba idea-idea baru.

1.9.2 Gaya Kepimpinan Guru Besar

Menurut Kamus Dewan Edisi ketiga baru (1998), Perkataan kepimpinan adalah berasal dari kata dasar "pimpin" dan membawa maksud perihal memandu atau menunjuk seseorang tentang sesuatu.

Dalam konteks sekolah, guru besar dirujuk sebagai ketua pentadbir dan pemimpin profesional di sekolah rendah serta pra sekolah (sekiranya ada). Kepimpinannya merupakan proses baginya untuk mendapatkan kerjasama kakitangan ke arah penyempurnaan matlamat tertentu. Cara yang paling berkesan untuk mencapai matlamat bukanlah melalui kuasa tetapi dengan memenuhi keperluan