

UNIVERSITI MALAYSIA SABAH
BORANG PENGESAHAN STATUS TESIS @

JUDUL : Hubungan antara gaya kepimpinan pengetua dengan kepuasan bekerja menurut persepsi guru sekolah menengah negeri Sabah.

IJAZAH : Sarjana Pendidikan (Pengurusan Pendidikan)

SESI PENGAJIAN : 2003 – 2005

Saya, SIVASANGGAR A/L SUBRAMANIAM mengaku membenarkan tesis Sarjana ini disimpan di Perpustakaan Universiti Malaysia Sabah dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut :

1. Tesis adalah hakmilik 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. TIDAK TERHAD

Disahkan oleh

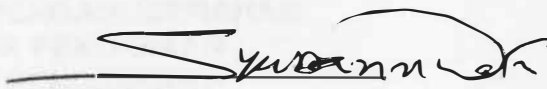


PERPUSTAKAAN
UNIVERSITI MALAYSIA
UNIVERSITI MALAYSIA

ANITA BINTI ARSAD
PUSTAKAWAN KANAN
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

(Penulis: SIVASANGGAR A/L SUBRAMANIAM) (TANDATANGAN PUSTAKAWAN)

Alamat Tetap:
SMK Kemabong,



(PROF. DR. SYED AZIZI WAFI)

Tarikh : 11/05/2006

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

**HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPIMPINAN PENGETUA DENGAN
KEPUASAN BEKERJA MENURUT PERSEPSI GURU
SEKOLAH MENENGAH NEGERI SABAH**

SIVASANGGAR A/L SUBRAMANIAM



PERPUSTAKAAN
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

UMS
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

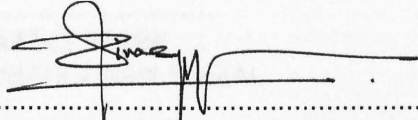
**DISERTASI INI DIKEMUKAKAN SEBAGAI MEMENUHI SEBAHAGIAN
DARIPADA SYARAT PENGANUGERAHAN
IJAZAH SARJANA PENDIDIKAN
(PENGURUSAN PENDIDIKAN)**

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

2006

PENGAKUAN

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



SIVASANGGAR A/L SUBRAMANIAM

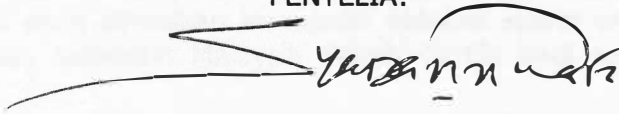
PS03-006(K)-135
08 DISEMBER 2005



UMS
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

PENGESAHAN

PENYELIA:



PROFESOR DR. SYED AZIZI WAFI
SEKOLAH PENDIDIKAN DAN PEMBANGUNAN SOSIAL



UMS
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

PENGHARGAAN

Syukur dan terima kasih kerana akhirnya disertasi ini dapat diselesaikan dengan jayanya. Disertasi yang dihasilkan ini adalah sebagai syarat untuk penganugerahan Sarjana Pendidikan, Universiti Malaysia Sabah (UMS) bagi semester pertama sesi 2003/2004.

Ucapan penghargaan ini terutamanya ditujukan kepada Prof. Dr. Syed Azizi Wafa, penyelia, yang sentiasa memberikan bimbingan dan penyeliaan yang terbaik dengan memberi tunjuk ajar dan panduan serta pembaikan dari semasa ke semasa sehinggalah disertasi ini berjaya diselesaikan.

Ucapan penghargaan seterusnya ditujukan kepada Kementerian Pelajaran Malaysia dan pengetua-pengetua yang telah membenarkan saya untuk membuat kajian ini di sekolah menengah di kalangan guru mereka. Penghargaan juga kepada guru-guru yang sudi bekerjasama dalam memberikan respon dengan baik.

Ingin dirakamkan setinggi terima kasih kepada semua pensyarah Sekolah Pendidikan dan Pembangunan Sosial, Universiti Malaysia Sabah yang sentiasa membimbing sepanjang pengajian saya. Setinggi penghargaan juga disampaikan kepada En. Sunthararajoo Rengasamy, Ketua Penyelaras Sektor Pengurusan Akademik Pejabat Pelajaran Gabungan Keningau, En. Vasuthevan Palanivulu serta keluarganya dan rakan-rakan sekuliah yang telah banyak memberi pandangan, dorongan dan kerjasama sepanjang masa.

Akhir sekali setinggi-tinggi penghargaan kepada bapa saya En. A. Subramaniam, ibu saya Pn. A. Nagarethnam, dan adik beradik saya iaitu Ganggadevi, Paidatalli, Kala dan Vani di atas suntikan semangat dan galakkan yang telah diberikan kepada saya sepanjang pengajian ini.

ABSTRAK

HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPIMPINAN PENGETUA DENGAN KEPUASAN BEKERJA MENURUT PERSEPSI GURU SEKOLAH MENENGAH NEGERI SABAH

Kajian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara gaya kepimpinan pengetua dengan kepuasan bekerja di kalangan guru di sekolah-sekolah menengah negeri Sabah. Gaya kepimpinan ini dilihat dari empat dimensi iaitu gaya kepimpinan mengarah, gaya kepimpinan menyokong, gaya kepimpinan partisipatif dan gaya kepimpinan berorientasikan pencapaian sementara kepuasan bekerja guru pula dilihat dari dua dimensi iaitu faktor pendorong dan higien. Kajian ini berusaha untuk 1). Mengenalpasti gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua, 2). Mengenalpasti tahap kepuasan bekerja guru. 3). Mengenalpasti sama ada terdapat perbezaan dan hubungan signifikan antara gaya kepimpinan pengetua dengan kepuasan bekerja guru. Instrumen '*Leader Behaviour Description Questionnaire*' (LBDQ) dan '*The Minnesota Satisfaction Questionnaire*' (MSQ) digunakan dalam kajian ini. Seramai 112 orang guru telah dipilih sebagai responden. Data ini dianalisis menggunakan perisian SPSS Versi 11.0. Data yang dianalisis mengikut min, ujian-t, ANOVA sehala dan Korelasi Pearson. Maka keputusan menunjukkan gaya kepimpinan dominan yang diamalkan oleh pengetua adalah gaya kepimpinan menyokong yang memberikan kepuasan yang tinggi bagi guru-guru. Kajian juga menunjukkan terdapat hubungan signifikan di antara gaya kepimpinan pengetua dengan kepuasan bekerja guru-guru. Ini menunjukkan bahawa gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua memberi kesan kepada kepuasan bekerja guru-guru. Berdasarkan dapatan ini, beberapa cadangan telah dikemukakan.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE PRINCIPAL'S LEADERSHIP STYLE AND JOB SATISFACTION ACCORDING TO TEACHERS' PERCEPTION IN THE SECONDARY SCHOOLS IN STATE OF SABAH

The purpose of this study is to determine the relationship between the principal's leadership style and job satisfaction according to teachers' in secondary schools in state of Sabah. Four dimensions of leadership style and two dimensions of job satisfaction are applied in this study. The four dimensions of leadership style are directive leadership, supportive leadership, participative leadership and achievement-oriented leadership, while two dimensions of job satisfaction are motivational and hygiene factors. The specific objectives of this study are: 1) To identify the type of leadership style adopted by the principal. 2) To identify the level of job satisfaction among the teachers. 3) To determine whether there is a significant difference between the principal's leadership style and job satisfaction among the teachers. The instruments of 'Leader Behavior Description Questionnaire' (LBDQ) and 'The Minnesota Satisfaction Questionnaire'(MSQ), are used in this study. A total of 112 teachers have been selected as respondents. Mean, t-test, Pearson Correlation and ANOVA were used to analyze the data. The results indicated that the dominant leadership styles being practiced by the principals were the supportive leadership and the level of teachers job satisfaction were found to be high. The result of this study also shows that there was a significant relationship between the leadership style being practiced by principals and job satisfaction of the teachers. This indicates that leadership style being practiced by principals had an impact on job satisfaction among the teachers. Based on the findings, several recommendations were suggested.

UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

KANDUNGAN

Muka Surat

Pengakuan	i
Pengesahan	ii
Penghargaan	iii
Abstrak	iv
<i>Abstract</i>	v
Kandungan	vi
Senarai Jadual	ix
Senarai Rajah	xi

BAB 1: PENGENALAN

1.1.	Latar Belakang Kajian	1
1.2.	Pernyataan Masalah	7
1.3.	Tujuan Kajian	11
1.4.	Objektif Kajian	12
1.5.	Persoalan Kajian	13
1.6.	Kepentingan Kajian	13
1.7.	Definisi Istilah/Konsep	15
1.7.1.	Kepimpinan	15
1.7.2.	Gaya Kepimpinan	15
1.7.3.	Kepuasan Kerja	15
1.7.4.	Pengetua	16

BAB 2: SOROTAN LITERATUR

2.1.	Pendahuluan	17
2.2.	Peranan Dan Tanggungjawab Pengetua	17
2.3.	Konsep Kepimpinan	20
2.4.	Pendekatan Gaya Kepimpinan	22
2.4.1.	Pendekatan Teori Laluan-Matlamat	24
a.	Kepimpinan Mengarah	25
b.	Kepimpinan Menyokong	25
c.	Kepimpinan Partisipatif	26
d.	Kepimpinan Berorientasikan Pencapaian	26
2.5.	Definisi dan Konsep Kepuasan Kerja	27
2.6.	Teori-teori Kepuasan Kerja	29
2.6.1.	Teori Hirarki Keperluan Maslow	29
2.6.2.	Teori Dua faktor Dorongan-Higien Herzberg	31
2.7.	Tinjauan Kajian Berkaitan	33

BAB 3: METODOLOGI KAJIAN

3.1.	Pengenalan	38
3.2.	Kerangka Kajian	38
3.3.	Hipotesis Kajian	39
3.4.	Sampel Kajian	40
3.5.	Rekabentuk Kajian	40

3.6.	Prosedur Pengumpulan Data	42
3.7.	Instrumen Kajian	42
3.8.	Kajian Rintis	45
3.9.	Pengkodan Semula Variabel	46
3.10.	Analisis Data	47
BAB 4:	DAPATAN KAJIAN	
4.1.	Pendahuluan	49
4.2.	Rujukan Untuk Melihat Kekuatan Hubungan	49
4.3.	Huraian Berkaitan Sampel Kajian	51
4.4.	Gaya Kepimpinan Pengetua	53
4.5.	Analisis Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Persepsi Guru Mengikut Jantina, Umur, Kelayakan Akademik Dan Pengalaman Mengajar	54
4.5.1.	Persepsi Guru Mengikut Jantina	54
4.5.2.	Persepsi Guru Mengikut Umur	56
4.5.3.	Persepsi Guru Mengikut Kelayakan Akademik	57
4.5.4.	Persepsi Guru Mengikut Pengalaman Mengajar	59
4.6.	Analisis Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Jantina Pengetua, dan Pengalaman Sebagai Pengetua	60
4.6.1.	Gaya Kepimpinan Mengikut Jantina	60
4.6.2.	Gaya Kepimpinan Berdasarkan Pengalaman Sebagai Pengetua	62
4.7.	Tahap Kepuasan Bekerja Guru	63
4.8.	Analisis Kepuasan Bekerja Guru Mengikut Jantina, Umur, Kelayakan Akademik dan Pengalaman Mengajar	64
4.8.1.	Analisis Kepuasan Bekerja Guru Berdasarkan Jantina	64
4.8.2.	Analisis Kepuasan Bekerja Guru Berdasarkan Umur	65
4.8.3.	Analisis Kepuasan Bekerja Guru Berdasarkan Kelayakan Akademik	67
4.8.4.	Analisis Kepuasan Bekerja Guru Berdasarkan Pengalaman Mengajar	68
4.9.	Perbezaan dan Hubungan Di Antara Gaya Kepimpinan Pengetua Dengan Kepuasan Bekerja Guru	70
BAB 5:	RUMUSAN	
5.1.	Pengenalan	76
5.2.	Perbincangan	77
5.2.1.	Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Persepsi Guru	77
5.2.2.	Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Jantina dan Pengalaman Pengetua	80
5.2.3.	Kepuasan Bekerja Guru – Pendorong dan Higien	82
5.2.4.	Perbezaan Dan Korelasi Gaya Kepimpinan Pengetua Dengan Kepuasan Bekerja Guru	85
5.3.	Cadangan	88
5.4.	Batasan Kajian	89

5.5. Penutup	90
Bibliografi	92
Lampiran A: Keputusan Analisis Keesahan Soal Selidik Bagi Kajian Rintis	97
Lampiran B: Item Soal Selidik Kepada Guru	100
Lampiran C: Surat Kebenaran Untuk Menjalankan Kajian Di Sekolah Daripada Kementerian Pelajaran Malaysia	106
Lampiran D: Surat Kebenaran Untuk Menjalankan Kajian Di Sekolah Daripada Jabatan Pelajaran Sabah	107
Lampiran E: Data Mentah Output SPSS	108



UMS
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

SENARAI JADUAL

Muka Surat

Jadual 3.1:	Pembahagian Item Mengikut Gaya Kepimpinan	44
Jadual 3.2:	Pembahagian Item Mengikut Kepuasan Bekerja – Faktor Pendorong	45
Jadual 3.3:	Pembahagian Item Mengikut Kepuasan bekerja – Faktor Higien	45
Jadual 3.4:	Kaedah Analisis Data	48
Jadual 4.1:	Interpretasi Min Tahap Kepuasan Kerja Guru	50
Jadual 4.2:	Interpretasi Julat Korelasi 'r' Pearson Kepimpinan Pengetua Dengan Kepuasan Bekerja Guru	51
Jadual 4.3:	Bilangan Responden Mengikut Jantina	51
Jadual 4.4:	Bilangan Responden Mengikut Umur	52
Jadual 4.5:	Bilangan Responden Mengikut Kelayakan Akademik	52
Jadual 4.6:	Bilangan Responden Mengikut Pengalaman Mengajar	53
Jadual 4.7:	Bilangan, Min dan Sisihan Piawai Gaya Kepimpinan Pengetua	54
Jadual 4.8:	Ujian-t Perbandingan Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Persepsi Guru Mengikut Jantina	55
Jadual 4.9:	Ujian-t Perbandingan Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Persepsi Guru Mengikut Umur	56
Jadual 4.10:	Ujian-t Perbandingan Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Persepsi Guru Mengikut Kelayakan Akademik	58
Jadual 4.11:	Ujian-t Perbandingan Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Persepsi Guru Mengikut Pengalaman Mengajar	59
Jadual 4.12:	Ujian-t Perbandingan Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Jantina Pengetua	60
Jadual 4.13:	Ujian-t Perbandingan Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Pengalaman Sebagai Pengetua	62
Jadual 4.14:	Min Tahap Kepuasan	63
Jadual 4.15:	Ujian-t Perbandingan Kepuasan Kerja Guru Mengikut Jantina	64
Jadual 4.16:	Ujian-t Perbandingan Kepuasan Kerja Guru Mengikut Umur	66

Jadual 4.17:	Ujian-t Perbandingan Kepuasan Kerja Guru Mengikut Kelayakan Akademik	67
Jadual 4.18:	Ujian-t Perbandingan Kepuasan Kerja Guru Mengikut Pengalaman Mengajar	69
Jadual 4.19:	ANOVA Perbezaan Di Antara Gaya Kepimpinan Pengetua Dengan Kepuasan Bekerja Guru	71
Jadual 4.20:	Post Hoc Tests	72
Jadual 4.21:	Hubungan Di antara Gaya Kepimpinan Pengetua Dengan Kepuasan Bekerja Guru	73
Jadual 4.22:	Menunjukkan Hubungan Gaya Kepimpinan Pengetua Mengikut Dimensi Mengarah, Menyokong, Partisipatif dan Kepimpinan Berorientasi Pencapaian Dengan Kepuasan Bekerja Guru.	74



UMS
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

SENARAI RAJAH

Muka Surat

Rajah 2.1:	Teori Hirarki Keperluan Maslow (Maslow 1970)	31
Rajah 2.2:	Faktor-faktor Kepuasan Kerja Herzberg	32
Rajah 3.1:	Model Kerangka Konsep Kajian Yang Telah Diadaptasikan	38



UMS
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

BAB 1

PENGENALAN

1.1. Latar Belakang Kajian

Sejak negara mencapai kemerdekaan pada tahun 1957, sistem pendidikan kebangsaan telah mengalami pelbagai perubahan dan perkembangan ke arah kemajuan serta pemantapan yang berterusan hingga ke hari ini. Laporan Penyata Razak (1957), Laporan Rahman Talib (1959), Dasar Pelajaran Kebangsaan (1961) sehingga Akta Pendidikan 1996 merupakan langkah yang diutarakan bagi mewujudkan suatu sistem pendidikan yang bersepadu dalam proses awal melahirkan bangsa Malaysia seperti yang diinginkan dalam Wawasan 2020, Wawasan Pendidikan dan Falsafah Pendidikan.

Pembangunan pendidikan kini mengambil kira Dasar Wawasan Negara yang bertujuan membina bangsa yang berdaya tahan, menggalakkan pewujudan masyarakat yang saksama, mengekalkan pertumbuhan ekonomi, menghadapi persaingan antarabangsa, membangunkan ekonomi berasaskan pengetahuan, memperkukuhkan pembangunan sumber manusia, dan meneruskan pembangunan alam sekitar yang mapan (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2001). Perkembangan dalam dasar dan matlamat pendidikan adalah sejajar dengan perubahan dan perkembangan dalam dasar sosial, ekonomi dan politik negara. Dalam keadaan 'dunia tanpa sempadan' dan zaman ledakan maklumat, perubahan ini menjadi terlalu cepat dan mendesak kepada keperluan sistem

pendidikan yang dapat meningkatkan umat dan negara ke tahap global (Dato Seri Dr.Mahathir Mohamad, 1996).

Dalam menangani perubahan-perubahan akibat gelombang arus globalisasi yang melanda dunia pengurusan pendidikan yang cekap adalah sangat penting agar kelancaran serta pemantapan ke arah kecemerlangan pendidikan sentiasa dilakukan. Pengurus dan pemimpin pendidikan tidak akan berupaya menghadapi perubahan, pergolakan dan ketidaktentuan yang berlaku 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. Sergiovani (1995), menjelaskan definisi tugas dan tanggungjawab pengetua telah berubah selaras dengan perubahan masa.

Kecemerlangan boleh dilihat daripada gaya kepimpinan yang berkesan, iaitu mampu mengenalpasti keperluan individu, membantu mengembangkan prestasi subordinat, membuat penyelarasan dan kawalan atas prosedur dan sukakan inovasi (Fantini, 1986). Menurut Fantini lagi, di antara ciri yang menyumbang kepada keberkesanan adalah kepimpinan pentadbiran yang kukuh. Kajian beberapa penyelidik seperti Drucker (1969), Edmonds (1979), dan Sergiovani (1987), menunjukkan bahawa kepimpinan memainkan peranan yang penting dalam menentukan kelicinan, kecekapan, dan keberkesanan sesebuah organisasi.

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. Mereka juga perlu memiliki sahsiah dan akhlak yang baik selaras dengan fungsi murni pendidikan untuk menerapkan nilai-nilai murni dan pembentukan masyarakat yang berakhlak. Di samping itu pula, pengurusan dan kepimpinan pendidikan yang berkesan berkait rapat dengan keberanian untuk mencuba dan memikul risiko berasaskan pertimbangan yang rasional dan teliti bagi menerokai bidang-bidang yang baru. Pernyataan di atas menunjukkan keselarasan dan pandangan Peter Mortimore (dalam Musa Sulaiman & Amidin Zain, 2000) yang menyatakan bahawa 'Faktor utama sekolah cemerlang adalah berdasarkan kepimpinan ikhtisas, iaitu pengetua yang tegas serta mempunyai hala tuju yang jelas, mengamalkan pendekatan partisipatif bersama dalam pengurusan sekolah dan mempunyai ciri-ciri kepimpinan yang disegani dan dikehendaki.

Kejayaan sesebuah sekolah banyak bergantung kepada bagaimana pengetua dapat mengamalkan gaya kepimpinan yang berwibawa. Kepimpinan yang berwibawa termasuk memiliki pengetahuan yang meluas dalam aspek pengurusan sekolah. Ini termasuklah pengurusan pejabat, pengurusan kurikulum, perkembangan kakitangan, motivasi kepada guru-guru, pelajar-pelajar dan kakitangan sekolah, hubungan dengan luar sekolah serta berusaha meningkatkan prestasi sekolah (Kementerian Pendidikan Malaysia, 1990).

Menurut Syukery (2001:1), isu dan soalan pengetua sekolah sekarang sudah menjadi tersangat kompleks sehinggakan berbagai-bagai aspek diberi perhatian oleh para penyelidik Pendidikan. Dalam usaha untuk mengejar dan mencapai kecemerlangan dalam pendidikan, tugas pengetua sering dilihat sebagai fokus utama. Pengetua hari ini perlu melakukan perubahan kerana

dunia pendidikan semakin berkembang. Justeru itu dalam organisasi sekolah kedudukan pengetua adalah dianggap sebagai orang yang paling penting dan beliau mempunyai pengaruh secara keseluruhannya di sekolah. Tidak keterlaluan juga seandainya digeneralisasikan bahawa tugas, peranan dan tanggungjawab seseorang pengetua melampaui sempadan ruang litupan seorang guru biasa. Roseblum (dalam Hussein Mahmood, 1993) menyatakan bahawa dalam banyak hal, pengetua sekolah ialah individu yang paling penting dan berpengaruh di sesebuah sekolah. Beliau ialah orang yang bertanggungjawab terhadap semua aktiviti yang berlaku di sekolah. Kepemimpinannya lah 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 beliau menjalankan tugas dalam konteks sekolah ini, menentukan sikap para ibu bapa dan pelajar terhadap sekolah. Seseorang itu akan mengatakan kepemimpinan pengetualah 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 merupakan kunci kecemerlangan dan penting untuk bertindak balas kepada perubahan pada masa hadapan. Seseorang pengetua harus bertindak sebagai profesional bukan sekadar mentadbir sahaja, malahan merupakan pembimbing dan penyelia staf di bawahnya. Kualiti pentadbiran dan kepemimpinan banyak dipengaruhi oleh gaya kepimpinan seseorang pengetua itu. Untuk itu pengurusan pendidikan tidak dapat lari daripada menangani

perubahan-perubahan akibat gelombang arus globalisasi yang melanda dunia. Di samping itu perkembangan mutakhir dalam dunia pendidikan dan kesedaran masyarakat terhadap kritikalnya peranan sekolah menyebabkan peranan dan fungsi pengetua semakin bertambah (Robiah Sidin, 1998). Pengurusan yang baik, cekap dan berkesan mencerminkan keupayaan kepimpinan. Pengurusan dan kepimpinan yang berwibawa serta berkualiti adalah mustahak untuk menggerakkan sesuatu organisasi atau kumpulan dalam melaksanakan sesuatu tugas supaya mencapai objektif dan matlamat.

Kajian-kajian dan tulisan-tulisan beberapa tokoh dalam bidang pengurusan seperti Drucker (1969) dan Halpin (1966) (dalam Cheng, 1986) telah menunjukkan bahawa kepimpinan memainkan peranan yang penting dalam menentukan kelicinan, kecekapan dan keberkesanan dalam organisasi. Sekolah-sekolah di negara ini telah mengalami serta menghadapi pelbagai perubahan seperti dalam bidang kurikulum, kaedah pengajaran dan pembelajaran dan kegiatan kokurikulum. Harapan ibu bapa, masyarakat dan negara juga semakin mencabar. Perubahan-perubahan ini menyebabkan pengurus-pengurus sekolah menghadapi cabaran lebih besar yang memaksa mereka sentiasa peka, kreatif dan inovatif dalam menangani masalah-masalah pengurusan (Azmi, 1996). Ini menuntut kepimpinan yang lebih berkesan supaya mendapat komitmen dan sokongan sepenuhnya daripada para guru bagi menjayakan visi dan agenda kecemerlangan pendidikan.

Menurut Sergiovani (1995), organisasi pendidikan yang baik menyediakan struktur pentadbiran, penyusunan dan mengkordinasi segala mekanisma yang diperlukan ke arah menjayakan proses pengajaran dan pembelajaran.

Sergeovani juga menegaskan bahawa pemimpin harus menumpukan usaha kepada apa yang bermanfaat secara langsung kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Ini menjadikan peranan pengetua semakin penting bagi memanipulasikan segala sumber yang wujud ke arah memastikan pencapaian matlamat kecemerlangan pendidikan.

Kemajuan sesebuah organisasi bergantung kepada semua anggota yang menyertai organisasi tersebut. Pemimpin yang mengepalai anggota organisasi mempunyai peranan besar dalam menggerakkan usaha dan penglibatan kakitangan ke arah kecemerlangan dan keberkesanan organisasinya. Selain daripada itu, kebolehan memahami gaya pengikutnya merupakan satu kelebihan untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan hubungan kemanusiaan dalam organisasi.

Fiedler (1967), memberi peranan yang amat penting kepada hubungan pemimpin dengan pengikutnya dalam usaha pemimpin mengawal situasi ke arah matlamat dan objektif organisasi. Hubungan ini akan menentukan tentang sejauhmana pemimpin akan mendapat taat setia, pergantungan dan sokongan daripada orang-orang yang bekerja di bawahnya mengikut beliau. Seseorang ketua itu dikatakan sudah memiliki sokongan apabila dia tidak lagi memerlukan kuasa jawatan atau struktur tugas untuk mendapat kepatuhan kerana anggota-anggota kelompok sudah menerima arahan dengan rela hati.

Kejayaan dan kegagalan organisasi sekolah terletak di tangan pengetua dan kakitangannya yang saling berinteraksi secara positif dan komited terhadap sekolahnya. Andrew & Morefield (1991), menyatakan bahawa untuk melahirkan sekolah yang berjaya, pengetua sekolah hendaklah memberi perhatian kepada

suasana tempat kerja yang baik kepada guru-gurunya. Mereka mendapati budaya dan kepuasan bekerja dipengaruhi oleh pengurusan dan kepemimpinan pengetua sekolah.

Di samping memiliki hubungan yang baik iaitu saling berinteraksi antara pengetua dan kakitangannya, pengetua juga diharapkan dapat berkongsi setiap visi yang dimilikinya atau ingin dibentuk olehnya bersama ahli-ahli organisasinya. Perkara ini dinyatakan dengan lebih jelas oleh Shanti (2002:29), iaitu seandainya pengetua dan pasukan kepemimpinannya di sekolah dapat membina visi bersama yang menarik, berfaedah dan boleh dicapai, nescaya ia akan menjadi tenaga penggerak yang paling berkuasa menuju kecemerlangan dan kejayaan jangka masa panjang. Hanya pemimpin yang mempunyai visi bersatu dalam kepelbagaian (*unity in diversity*) dan dikongsi ahli-ahli dalam organisasi akan mendapat sanjungan dalam era global ini.

1.2. Pernyataan Masalah

Penyelidikan demi penyelidikan pernah dilakukan dan penyelidik-penyelidik maklum bahawa kepemimpinan memainkan peranan yang sangat penting dan sebagai kunci utama dalam menjayakan sesebuah organisasi sekolah. Seseorang pengetua bukan sahaja bertanggungjawab menjalankan peranan fungsional (*functional role*) yang meliputi aspek-aspek pengelolaan, pengagihan tugas, penyelarasan program iaitu aktiviti kurikular dan kokurikular, serta penilaian dan prestasi guru, kakitangan dan pelajar, tetapi perlu mampu dan berdaya tinggi secara profesional untuk menangani masalah dan isu dalam persekitaran pimpinannya di sekolah berasaskan faktor pengetahuan kognitif,

afektif dan keterampilan serta kemahiran dalam ilmu kepemimpinan, pengurusan manusia dan pentadbiran organisasi (Md Fiah, 2005:6).

Holtzman (1992), berpendapat kepimpinan di sekolah bergantung kepada pengetuanya. Pengetua dikatakan kunci kejayaan sesebuah sekolah (Andrews & Morefield, 1991; Edmonds, 1979; Quinby, 1985). Pengetua berperanan menentukan jatuh bangun dan keberkesanan sesebuah sekolah (Roe dan Drake, 1980; Sweeney, 1982). Tuntutan ke arah mewujudkan pendidikan yang berkualiti dan organisasi yang cemerlang adalah sejajar dengan penampilan kepimpinan sekolah yang berwibawa. Realiti keberkesanan sesebuah sekolah di negara kita ini adalah berkait rapat dengan prestasi kepimpinan yang efektif dan sebaliknya sekolah menampung masalah dan kerumitan serta pencapaian yang rendah biasanya berkait rapat dengan penampilan kepimpinan yang kurang terserlah. Oleh itu dari semasa ke semasa Kementerian Pelajaran Malaysia sentiasa peka kepada keadaan ini dan berusaha membantu para pengetua sekolah meningkatkan taraf profesionalisme dan pengorganisasian melalui kursus, seminar dan amanat-amanat pemimpin bagi menjana semula keberkesanan kepimpinan.

Thomson (1988), menjelaskan pengetua perlu mempunyai pengetahuan dalam bidang persekolahan, pengurusan dan kepimpinan untuk memberi kepimpinan berkesan. Kajian Blasé (1987) (dalam Abdul Fuad, 1997) memaparkan sekolah yang lemah sebagai mempunyai pengetua yang kurang berkesan kepimpinannya. Para pengetua didapati mempunyai kekurangan dari segi mutu kepimpinannya. Mutu kepimpinan itu termasuklah ciri-ciri peribadi dan gaya kepimpinannya.

Justeru itu tidak dapat dinafikan, kewibawaan pengetua memberikan impak yang besar terhadap keberkesanan institusi sekolah. Keberkesanan itu pula dapat dinilai melalui gaya yang diterjemahkan dari pendekatan dan kaedah pengurusan yang digunakan untuk menggerakkan guru-guru dan kakitangan sekolah ke arah pencapaian matlamat dan objektif yang diinginkan.

McGregor (1960) (dalam Abdul Shukur, 1991) menjelaskan hubungan pemimpin-pengikut adalah pergantungan pengikut kepada pemimpin untuk memuaskan keperluan mereka. Dalam hal ini pekerja memperoleh kepuasan apabila tuntutan dan keperluan mereka dipenuhi. Manakala apa yang diharapkan oleh pemimpin pula adalah peningkatan komitmen dan daya pengeluaran pekerja bagi menjayakan matlamat organisasi yang dirancang. Jika kedua-dua pihak memperoleh kepuasan, organisasi boleh dikatakan berada di dalam keadaan sihat. Hal ini dapat dicapai melalui kepimpinan manakala gaya kepimpinan menentukan tahap kepuasan di kalangan pekerja.

Sesebuah organisasi sekolah dan gaya kepimpinan seseorang pengetua adalah berkait rapat dalam menentukan kejayaan. Komitmen kakitangan kepada organisasi sekolah adalah bergantung kepada interaksi positif antara pengetua dengan kakitangan sekolah. Pemimpin dikatakan dapat menjamin prestasi kerja kumpulan yang memuaskan jika pekerja diberitahu apa yang perlu dilakukan untuk mendapat ganjaran selaras dengan prestasi cemerlang (House, 1971). Pemimpin boleh berfungsi memberi motivasi dengan cara memperbanyakkan habuan peribadi apabila kakitangannya berjaya mencapai matlamat kerja. Pemimpin juga akan memastikan laluan ke arah pencapaian habuan itu

mudah dilalui dengan cara memperjelaskan tugas, mengurangkan halangan dan menambahkan peluang untuk mendapatkan kepuasan peribadi kakitangannya.

Kepuasan kerja merupakan aspek penting implikasi kepimpinan kerana peranan pemimpin sering dinilai berasaskan sejauhmana orang yang bekerja di bawahnya berpuas hati dengan cara mereka diurus (Glube & Magerison, 1976). Menurut Locke (1976), ketidakpuasan kerja boleh memberi akibat kepada ketidakhadiran, berhenti kerja, kelewatan, aduan-aduan, keluh resah, daya pengeluaran, pembelajaran, cepat meninggalkan pejabat, berlengah-lengah di waktu rehat dan lain-lain lagi.

Guru-guru mempunyai keperluan yang berlainan dan masalah yang berbeza. Justeru itu, ia memerlukan pendekatan penyelesaian yang berbeza. Hal ini bersesuaian dengan apa yang dikemukakan oleh Maslow (1954), dalam teori keperluan yang menyatakan manusia harus memenuhi setiap keperluan pada hirarki tertentu. Manakala Herzberg (1959), pula menyatakan, ketiadaan faktor-faktor yang memberi kepuasan tidak bererti pekerja-pekerja tidak mendapat kepuasan bekerja. Kepuasan ini masih tetap ada, tetapi faktor ini tidak dapat menggerakkan mereka untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi. Oleh itu dalam konteks ini kepimpinan mempunyai hubungan yang rapat dengan memenuhi keperluan kakitangan, kepuasan bekerja dan pencapaian matlamat organisasi.

Kajian Ghazali (1979), merumuskan bahawa ketidakpuasan bekerja berlaku di kalangan guru di Malaysia disebabkan oleh faktor-faktor hubungan manusia. Justeru itu peranan utama yang patut dimainkan oleh pemimpin supaya orang bawahan bekerja dengan dedikasi ialah watak kepemimpinan yang

boleh menimbulkan komitmen mereka. Selain daripada faktor watak dan personaliti pemimpin, komitmen guru dan kepuasan bekerja di kalangan mereka juga selalu dikaitkan dengan suasana dan persekitaran kerja serta peluang-peluang peningkatan profesionalisme keguruan di kalangan guru. Faktor-faktor kebajikan guru, kemudahan rumah guru, peluang berkursus dan melanjutkan pengajian juga sering menjadi isu yang selalu dibangkitkan oleh para guru.

Dalam konteks kepimpinan institusi sekolah, kepimpinan pengetua bukan sahaja memberikan pengaruh yang besar terhadap keberkesanan sekolah, malah turut menentukan tahap kepuasan bekerja di kalangan guru dan kakitangan. Kebijaksanaan dan keberkesanan pengetua mengadaptasi cabaran dan perubahan dalam wawasan baru merupakan kunci kejayaan organisasi sekolah. Ianya boleh diukur melalui pendekatan dan kaedah pengurusan yang diterjemahkan melalui tiggah laku kepimpinannya dalam usaha menggerakkan guru-guru dan kakitangan sekolah mencapai matlamat dan objektif yang ditetapkan.

Berdasarkan perbincangan di atas didapati adalah signifikan untuk menjalankan suatu penyelidikan bagi mengkaji hubungan di antara gaya kepemimpinan pengetua dengan kepuasan bekerja di kalangan guru.

1.3. Tujuan Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji tentang orientasi gaya kepimpinan pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah menengah di negeri Sabah.