



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**TINGKAH LAKU KEPIMPINAN PENGETUA DAN
HUBUNGANNYA DENGAN KEPUASAN KERJA
GURU-GURU SEKOLAH MENENGAH
DAERAH KOTA BHARU,
KELANTAN**

SALMAH BINTI JAAFAR



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**DISERTASI DIKEMUKAKAN BAGI
MEMENUHI SYARAT UNTUK MEMPEROLEHI
IJAZAH SARJANA PENDIDIKAN
(PENGURUSAN PENDIDIKAN)**

**FAKULTI PERNIAGAAN DAN EKONOMI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS**

2007



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



PENGAKUAN

Saya mengaku disertasi ini yang bertajuk ‘Tingkah laku kepemimpinan pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru-guru sekolah menengah daerah Kota Bharu, Kelantan’ adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang setiap satunya telah saya jelaskan sumbernya.

4 April 2007

SALMAH BINTI JAAFAR
M20051000111





PENGHARGAAN

A

lhamdulillah, syukur padaMu Ya Allah. Tiada kata yang lebih indah selain puji dan syukur kehadiran Ilahi kerana dengan limpahan rahmat dan nikmatNya penulisan kertas pojek ini berjaya disempurnakan walaupun mengharungi rintangan dan kepayahan. Selawat dan salam dipanjatkan ke atas junjungan besar Nabi Muhammad S.A.W.

Sekalung penghargaan dan jutaan terima kasih khas kepada Prof. Madya Dr. Omar Abdull Kareem, selaku penyelia yang telah memberikan sokongan padu sepanjang pengajian sehinggalah proses penulisan ini berjaya diselesaikan.

Penghargaan seterusnya ditujukan kepada para pensyarah Program Sarjana Pengurusan Pendidikan dan seluruh tenaga pengajar Fakulti Perniagaan & Ekonomi di UPSI. Didoakan semoga setiap butiran ilmu yang ditaburkan menjadi berkat dan mendapat ganjaran dari Allah S.W.T.

Ucapan terima kasih kepada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan di Kementerian Pendidikan, JPN dan pengetua yang telah memberikan keizinan menjalankan kajian dan kerjasama guru-guru sebagai responden kajian ini.

Penghargaan setulus budi buat sahabat yang sama-sama mengharungi kesulitan dan menempuh cabaran. Terima kasih atas ukhuwah dan kerjasama kalian. Mudah-mudahan Allah akan melipat gandakan rahmatNya atas setiap niat baik yang kalian curahkan.

Penghargaan teristimewa buat suami, Nizar bin Salleh yang amat memahami hasrat dan impian untuk menambah ilmu pengetahuan. Buat ayahanda dan bonda, Hj. Jaafar bin Awang dan Lijah binti Mat Hasan yang sentiasa mendoakan kejayaan anakanda. Juga buat anak-anak tersayang, Mohamad Syahmi, Nurul Aisya dan Nurul Amira, sebuah kasih sayang yang tidak terungkap dibuktikan dalam saban doa. Tiada masa dan ketika yang paling menyeronokkan selain dari kita sama-sama cemerlang dalam peperiksaan. Semoga kita semua dalam perlindungan Allah dan mendapat keberkatan atas setiap usaha yang dijalankan.

Akhir sekali, ucapan terima kasih ditujukan buat semua yang terlibat sama ada secara langsung atau tidak langsung dalam kajian ini. Semoga Allah S.W.T memberi ganjaran atas jasa baik yang dicurahkan.





ABSTRAK

Kajian bermatlamat untuk melihat orientasi tingkah laku kepimpinan pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru di beberapa buah sekolah menengah di daerah Kota Bharu. Dimensi tingkah laku kepimpinan yang dikaji ialah tingkah laku kepimpinan pendayautamaan struktur dan tingkah laku kepimpinan timbang rasa. Manakala tahap kepuasan kerja guru berdasarkan aspek faktor pendorong dan faktor higien. Kajian ini bertujuan untuk melihat hubungan tingkah laku kepimpinan pengetua dan kepuasan kerja guru. Kajian turut melihat perbezaan tingkah laku kepimpinan pengetua berdasarkan ciri-ciri demografi seperti klasifikasi sekolah dan jantina pengetua. Seramai 315 guru dari 27 buah sekolah menengah yang terletak di daerah Kota Bharu dipilih sebagai responden.. Instrumen kajian terdiri daripada soal selidik '*The Leader Behaviour Description Questionnaire*' (LBDQ) untuk mengukur dimensi tingkah laku kepimpinan pendayautamaan struktur dan tingkah laku kepimpinan timbang rasa. Manakala '*The Minnesota Satisfaction Questionnaire*' (MSQ) untuk tahap kepuasan kerja guru. Data-data diperolehi dianalisis dengan bantuan perisian komputer melalui program '*Statistical Package For the Social Science*' (SPSS) versi 11.5. di mana min dan peratusan dicari untuk melihat demografi, ujian-t dan Korelasi '*Pearson*' aras signifikan 0.05 telah digunakan untuk menentukan sama ada sesuatu hipotesis nol itu ditolak atau diterima. Dapatan kajian menunjukkan tidak terdapat perbezaan di antara tingkah laku kepimpinan pendayautamaan struktur dan timbang rasa dengan demografi iaitu klasifikasi sekolah dan jantina pengetua. Selain dari itu dapatan kajian tersebut juga menunjukkan terdapat perbezaan antara tingkahlaku kepimpinan pendayautamaan struktur dan timbang rasa dengan kepuasan kerja guru dari aspek faktor pendorong dan higien. Terdapat hubungan yang kuat antara tingkah laku kepimpinan dengan kepuasan kerja.





ABSTRACT

LEADERSHIP BEHAVIOUR OF PRINCIPALS AND RELATIONSHIP'S TEACHER JOB SATISFACTION OF SECONDARY SCHOOLS IN KOTA BHARU DISTRICT, KELANTAN

The purpose of this study to determine the leadership behaviour orientation of the school principals and job satisfaction among teachers at the secondary school in the district of Kota Bharu, Kelantan. The type of leadership behaviour orientation included in the study were initiating structure and consideration while the factors of teacher job satisfaction were dealing with motivator and hygiene. The study analysed the relationship and effects of the principals' leadership behaviour on teacher job satisfaction. Besides, it also undertook the task of determining if there were differences of leadership based in classification of school and gender of principal. Respondents were comprised of a total of 315 teachers from 27 secondary schools in district of Kota Bharu. A set of research questionnaires were used in the study namely the Leader Behaviour Description Questionnaire (LBDQ) as an instrument for measuring the orientation of the principals' leadership behaviour and the Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) for measuring the job satisfaction level of teachers. The data obtained were analysed with the aid of computer programmes such as the Statistical Package For the Social Science (SPSS) version 11.5. Data analysis based on mean, percent, t-test and Pearson's correlation where significant 0.05 will be used to accept or reject the hypothesis nul. Findings showed that there were no significant differences between leadership behaviour and demographic items which are school classification and gender of principals. In fact the relationship of behaviour leadership compared of initiating structure and consideration with job satisfaction that involves aspect of motivator and hygiene is strong.



**KANDUNGAN****Muka surat**

PENGAKUAN	ii
PENGHARGAAN	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
KANDUNGAN	vi
SENARAI JADUAL	ix
SENARAI RAJAH	xi
SENARAI SINGKATAN	xii

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1	Pengenalan	1
1.2	Latar Belakang Masalah	3
1.3	Pernyataan Masalah	6
1.4	Kerangka Konseptual Kajian	8
1.5	Tujuan Kajian	10
1.6	Objektif Kajian	10
1.7	Persoalan Kajian	10
1.8	Hipotesis Nol Kajian	11
1.9	Kepentingan Kajian	11
1.10	Batasan Kajian	12
1.11	Definisi Operasional	13
	1.11.1 Tingkah Laku Kepimpinan	14
	1.11.2 Pendayautamaan Stuktur	14
	1.11.3 Timbang Rasa	15
	1.11.4 Pengetua	15
	1.11.5 Kepuasan Kerja	15
	1.11.6 Guru	16
1.12	Rumusan	16

BAB 2 SOROTAN PENULISAN

2.1	Pengenalan	17
2.2	Konsep Kepimpinan	17
2.3	Teori Tingkah Laku Kepimpinan	19



2.4	Konsep Kepuasan Kerja	24
2.5	Teori Kepuasan Kerja	26
2.5.1	Teori Proses	26
2.5.2	Teori Kandungan	26
2.6	Kajian Berkaitan	28
2.7	Rumusan	33

BAB 3 METODOLOGI

3.1	Pengenalan	34
3.2	Rekabentuk Kajian	34
3.3	Populasi dan Sampel Kajian	35
3.4	Instrumen Kajian	35
3.5	Kesahan dan Kebolehpercayaan Alat Kajian	40
3.6	Pembolehubah Kajian	40
3.7	Kajian Rintis	41
3.8	Tatacara Pemerolehan Data	42
3.9	Tatacara Penganalisaan Data	43
3.10	Rumusan	44

BAB 4 DAPATAN KAJIAN

4.1	Pengenalan	45
4.2	Profil Responden	46
4.2.1	Analisis Profil Responden	46
4.3	Orientasi Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua	49
4.4	Kepuasan Kerja Guru	50
4.5	Ujian Hipotesis	53
4.5.1	Hipotesis Nol Ho1	53
4.5.2	Hipotesis Nol Ho2	53
4.5.3	Hipotesis Nol Ho3	54
4.5.4	Hipotesis Nol Ho4	55
4.5.5	Hipotesis Nol Ho5	56
4.5.6	Hipotesis Nol Ho6	57
4.6	Rumusan	59

BAB 5 RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN

5.1	Pengenalan	60
5.2	Ringkasan Kajian	60
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian	62
5.3.1	Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua	62
5.3.2	Kepuasan Kerja Guru	64

5.3.3	Hubungan Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua Dengan Kepuasan Kerja Guru	66
5.4	Kesimpulan Kajian	67
5.5	Implikasi Dapatan Kajian	70
5.6	Cadangan	71
5.6.1	Skop Kajian	71
5.6.2	Populasi dan Sample Kajian	71
5.6.3	Kaedah Kajian	72
5.6.4	Pengetua Sekolah	72
5.6.5	Sekolah	72
5.7	Rumusan	73

RUJUKAN	74
----------------	-----------

LAMPIRAN

A	Borang Soal Selidik	80
B	Senarai Nama Sekolah	87
C	Surat Pengesahan Pelajar UPSI	88
D	Surat Kebenaran Menjalankan Penyelidikan daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan	89

SENARAI JADUAL

Jadual	Mukasurat
1.1 Bilangan guru yang meletakkan jawatan jawatan mengikut tahun	7
2.1 Jenis kepimpinan hasil penyilangan min Pendayautamaan struktur dan timbang rasa	22
3.1 Taburan item mengikut dimensi tingkah tingkah laku kepimpinan	36
3.2 Pemeringkatan mata untuk pembolehubah tingkah laku kepimpinan	37
3.3 Skor tingkah laku kepimpinan pengetua	38
3.4 Taburan item mengikut dimensi kepuasan kerja	38
3.5 Pemeringkatan mata untuk pembolehubah kepuasan kerja	39
3.6 Jadual interpretasi skor min	43
3.7 Anggaran kekuatan hubungan antara pembolehubah	44
4.1 Jadual menunjukkan klasifikasi sekolah responden	46
4.2 Jadual menunjukkan jantina responden	47
4.3 Jadual menunjukkan umur dan kategori perkhidmatan	48
4.4 Jadual menunjukkan pengalaman mengajar responden	48
4.5 Jadual mengikut jantina pengetua	49
4.6 Perbandingan orientasi tingkah laku kepimpinan pengetua	50
4.7 Skor min dan sisihan piawai faktor pendorong	51
4.8 Skor min dan sisihan piawai faktor higien	52
4.9 Perbandingsn min dan sisihan piawai faktor pendorong dan faktor higien	52



4.10	Ujian-t – Perbezaan min antara tingkah laku kepimpinan pendayautamaan struktur berdasarkan jantina pengetua	53
4.11	Ujian-t Perbezaan min antara tingkah laku kepimpinan timbang rasa berdasarkan jantina pengetua	54
4.12	Ujian-t – Perbezaan min antara tingkah laku kepimpinan pendayautamaan struktur berdasarkan klasifikasi sekolah	55
4.13	Ujian-t – Perbezaan min antara tingkah laku kepimpinan timbang rasa berdasarkan klasifikasi sekolah	56
4.14	Korelasi tingkah laku kepimpinan pendayautamaan struktur berdasarkan faktor pendorong dan faktor higien	57
4.15	Korelasi tingkah laku kepimpinan tingkah laku berdasarkan faktor pendorong dan faktor higien	58
4.16	Perbandingan tingkah laku kepimpinan pendayautamaan struktur dan timbang rasa terhadap kepuasan kerja	59
5.1	Keputusan kajian hipotesis secara keseluruhan	69



SENARAI RAJAH

Rajah

Mukasurat

1.1	Model kerangka konsep kajian yang diadaptasikan	9
2.1	Penyilangan min pendayautamaan struktur dan timbang rasa	21
3.1	Hubungan antara pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar	41

SENARAI SINGKATAN

Singkatan/symbol

Maksud

<

lebih kecil

>

lebih besar

=

sama dengan

r

korelasi

n

bilangan

s.p

sisihan piawai

kawalan/pkk/a

kawalan/pendidikan kelas khas/agama

BPPDP

Bahagian Perancangan dan Peyelidikan
Dasar Pendidikan

LBDQ

The Leader Behaviour Description
Questionnaire

MSQ

The Minnesota Satisfaction Questionnaire

no.

nombor

PPD

Pejabat Pendidikan Daerah

bil.

bilangan

sek.

sekolah

drpd

daripada

thn

tahun

JPN

Jabatan Pendidikan Negeri



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan



Pendidikan adalah satu pelaburan jangka masa panjang dalam bentuk perkhidmatan.

Kejayaan atau kegagalan sesuatu inovasi pendidikan hanya dapat dilihat dalam masa sebelas atau limabelas tahun kemudian. Oleh itu pendidikan merupakan aspek penting dalam pembangunan negara untuk memastikan kejayaannya, perancangan yang bermula dari peringkat atasan iaitu dari kementerian dan pelaksanaannya sehingga ke peringkat sekolah hendaklah dijalankan dengan bijak bagi mencapai matlamat negara. Sekolah sebagai sebuah institusi yang menjana *'the learning capital'* sistem persekolahan akan berhadapan dengan *'the learning crisis'* di sebabkan oleh ledakan ilmu teknologi maklumat dan pelbagai kemahiran yang diperlukan oleh dunia pendidikan (Lee Gek Hoi, 2001). Institusi sekolah yang memainkan peranan yang penting dalam melaksanakan sebarang dasar atau inovasi pendidikan akan memberi kesan terhadap tingkah laku guru. Keadaan ini mewujudkan tekanan dan kekangan



terhadap kerja guru yang menjadi penentu terhadap keberkesanan pelaksanaannya.

Fiske (1992), menjelaskan bahawa pengurusan dan kawalan yang berpusat yang diamalkan sekarang perlu berubah dan pengurusan sekolah dari segi tanggungjawab membuat keputusan perlu diturunkan kepada pengetua. Pengetua menentukan kemajuan sekolah serta mewarnakan budaya dan perwatakan sekolahnya tanpa di tentukan oleh luar, Abdul Shukor (1999). Sekolah ialah sebuah organisasi sosial yang kompleks dan unik. Oleh itu proses koordinasi amatlah perlu. Teori-teori sekolah berkesan meletakkan segala kejayaan sekolah kepada pihak sekolah terutamanya pengetua dan guru-guru. Mengikut Syarifah (2000), kepimpinan pengetua dikenalpasti antara pemboleh ubah yang penting dalam menghasilkan sekolah berkesan.

Dalam kajian mengenai kepimpinan (Stogdill, 1974), pengaruh kepimpinan adalah amat penting dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi. Pengaruh dan kecekapan pemimpin dapat mewujudkan kecemerlangan sesebuah organisasi. Oleh itu, organisasi seperti sekolah, pengaruh kepimpinan dan kecekapan pengetua sekolah amat penting dalam menentukan kejayaan sekolah di bawah pimpinannya. Mengikut Robiah (2003) kepimpinan merujuk kepada segala usaha yang diambil untuk menggerakkan sumber tenaga dalam sesuatu organisasi. Kepimpinan berfungsi sebagai penggerak utama untuk membolehkan anggota-anggota organisasi bertindak, membimbing dan mengarah mereka agar boleh memenuhi matlamat yang ditetapkan.

Pengetua harus menjalankan peranan sebagai penyelaras dan pengelola di sekolah, di samping itu pengetua juga perlu memahami dan menjelaskan peranan organisasi sekolah dan memastikan semua pihak memahami matlamat sekolah dan juga matlamat individu tercapai. Sebagai pemimpin yang efektif, pengetua hendaklah mempraktikkan tingkah laku kepimpinan yang sesuai dengan keadaan, melibatkan

guru-guru dalam strategi perancangan secara kerjasama untuk memantapkan motivasi, kepuasan bekerja serta prestasi kerja.

Pengetua harus memastikan setiap guru faham tanggungjawab masing-masing dan bekerja selaras dengan objektif, visi dan misi sekolah bagi mencapai matlamat organisasi yang diinginkan.

1.2 Latar belakang

Sekolah adalah institusi yang terpenting, di mana ia diwujudkan untuk mendidik pelajar bagi mendapatkan pengetahuan. Mengikut Fullan (1982), agenda perubahan dalam pendidikan perlu menguji sama ada matlamat untuk melahirkan pelajar yang berkembang dengan seimbang dan menyeluruh dapat diimplementasikan atau tidak. Pengetua adalah pemimpin yang terpenting yang memimpin untuk mencapai matlamat sekolah. Pengetua di harap akan menjalankan pengurusan atau pentadbiran serta memimpin dengan bijaksana.

Pengetua harus pakar dalam pendidikan di mana pengetua menjadi tempat rujukan guru-guru dalam hal-hal kurikulum dan kokurikulum serta pedagogi. Pengurusan dan pentadbiran yang baik, cekap dan berkesan mencerminkan keupayaan pemimpin.

Pengetua sekolah ialah orang yang mengepalai sekolah, maka pada dirinya terdapat ciri-ciri ketua dan orang tua orang. Sebagai ketua dia mempunyai ilmu yang lebih banyak dari orang lain, amanah dan sanggup berkorban dan sebagai orang tua dia diibaratkan sebagai ahli falsafah kerana pengalaman mengajar untuk banyak berfikir, mempunyai kebijaksanaan yang lebih dan tempat merujuk (Ibrahim, 2001).



Pengetua dianggap sebagai 'jurutera manusia', perlu mempunyai kemahiran kemanusiaan yang tinggi, mahir dan cekap dalam aspek perhubungan manusia seperti perhubungan individu dan mampu memotivasikan subordinatnya. Antara masalah yang dihadapi di sekolah pada masa kini ialah kurangnya kewujudan hubungan yang baik dan mesra antara pengetua dengan guru, guru dengan guru dan guru dengan pelajar (Lee Gek Hoi, 2001). Selain daripada itu timbul masalah seperti kurang komitmen, ketidakhadiran bertugas, perasaan 'burn out', malas dan yang lebih teruk menukar kerjaya atau berhenti kerja (Lee Gek Hoi, 2001). Fenomena ini menggambarkan pengetua kurang berjaya memotivasi guru-gurunya bagi menangani masalah ini. Pengetua perlu mempunyai kemahiran bermotivasi untuk membina dan mengekalkan moral dan sahsiah yang tinggi di kalangan subordinat dengan cara memberi penghargaan, sokongan, galakan dan memberi peluang subordinat menyuarakan pendapat dalam mesyuarat membuat keputusan. Pengetua berkesan perlu mempunyai kepimpinan berkualiti. Menurut Azmi Zakaria (1996). Pengetua yang berkesan mempunyai ciri-ciri kualiti kepimpinan seperti berikut:

- i) Kemahuan yang tinggi untuk memimpin dan boleh bertindak menghadapi cabaran.
- ii) Pintar dan berinisiatif tinggi.
- iii) Berwawasan dan mempunyai matlamat yang jelas mengenai organisasi dan pengajaran.
- iv) Bekerja keras dan menjadi contoh yang baik kepada subordinat.
- v) Memberi peluang kepada guru menonjolkan kepimpinan mereka.
- vi) Mengetahui batasan kepimpinan formal dan tidak formal seperti kemahiran interpersonal, ramah dan baik hati.
- vii) Proaktif dan bertanggungjawab sepenuhnya terhadap tugas.





Mengikut Sergovanni (1995) dalam Shahril (2000), sesebuah sekolah yang menunjukkan kemajuan mempunyai pengetua yang baik dan pembelajaran pelajar bergantung kepada kepimpinan yang baik di sekolah tempat berlakunya proses pengajaran dan pembelajaran.

Konsep tingkah laku kepimpinan yang berkesan adalah satu persoalan yang kompleks. Terdapat dua jenis tingkah laku kepimpinan, yang pertama mementingkan kepada hasil dan penyelesaian tugas manakala yang kedua pula mementingkan manusia dan perhubungan 'interpersonal' atau bertimbang rasa. Keberkesanan dan kejayaan proses kepimpinan pengetua bergantung kepada tingkah laku pemimpin (Stogdill, 1974).

Seorang pemimpin dan pentadbir yang baik adalah seorang yang bersedia meluangkan sedikit masanya untuk mengambil berat terhadap kebajikan subordinat dan pada masa yang sama membantu memperkembangkan bakat dan sahsiah subordinat. Menyedari hakikat bahawa setiap individu dalam sesebuah organisasi itu mempunyai peribadi yang unik, maka persoalan mengenai kepentingan individu dalam sesebuah organisasi itu mempunyai peribadi yang unik. Maka persoalan mengenai kepentingan individu yang berhubung dengan kepuasan individu dan pekerja perlu diberi perhatian. Subordinat merupakan penghalang atau pendorong kepada sesebuah organisasi. Kepimpinan yang berkesan berkait rapat dengan tingkah laku kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua.

Menurut Szilagyi dan Wallace (1980), tingkah laku kepimpinan pengetua mempengaruhi kepuasan kerja dan meningkatkan daya inisiatif serta prestasi kerja. Pemimpin seharusnya mempunyai kebolehan memimpin dan memandu pengikutnya kearah pencapaian matlamat organisasi disamping mengambil kira kehendak dan keperluan pengikutnya. Pengetua yang berkesan haruslah membuat pertimbangan dan





menggunakan orientasi yang sesuai di dalam kepimpinannya melahirkan suasana perkhidmatan yang kondusif serta mewujudkan kepuasan kerja di kalangan guru-guru.

1.3 Pernyataan Masalah

Tugas guru adalah berat dan mencabar di mana guru bukan sekadar mengajar, mendidik dan membimbing sahaja tetapi juga meliputi soal pembentukan moral dan sahsiah pelajar.

Guru merupakan sumber tenaga manusia terpenting dalam pendidikan. Jika sumber tenaga ini tidak diuruskan secara bijak, banyak permasalahan akan timbul. Kajian menunjukkan bahawa guru rela dan lebih komited terhadap tugasnya jika mereka mendapat kepuasan kerja dalam perkhidmatannya. Ketidakpuasan di kalangan guru menggambarkan kemerosotan imej pengurusan (Lee Gek Hoi, 2001). Oleh itu kajian yang lebih terperinci perlu dilakukan untuk memahami apakah sebenarnya faktor-faktor yang boleh memenuhi kepuasan kerja guru.

Pengetua merupakan orang yang sangat penting di sekolah dalam segi perhubungan, hubungan yang positif perlu di antara pengetua dengan subordinat. Hubungan yang negatif akan mengurangkan minat dan keinginan untuk bekerja. Masalah perhubungan kemanusiaan sering diabaikan oleh pengetua meliputi menilai dan menghargai sumbangan yang dilakukan oleh guru. Penghargaan oleh pengetua merupakan motivasi ekstrinsik dan kepuasan kerja bagi guru-guru.

Pengetua juga seharusnya melibatkan guru-guru dalam membuat keputusan sekolah supaya guru merasa dihargai dan kerja berpasukan perlu diamalkan dalam mencapai matlamat sekolah. Penglibatan guru membawa kepada kepuasan kerja serta





menambah rasa setia guru terhadap pengetua. Kesannya guru akan bekerja dengan lebih rajin dan kualiti kerja akan lebih meningkat.

Terdapat dua orientasi kepimpinan pengetua yang memberi kesan dan pengaruh kepada kepuasan kerja iaitu tingkah laku kepimpinan pendayautamaan struktur dan timbang rasa. Masalah yang terjadi apabila pemilihan dan penggunaan tingkah laku tidak bersesuaian dengan tempat dan masa. Faktor orientasi tingkah laku kepimpinan pengetua mendorong guru untuk bersara awal atau berhenti kerja kerana kurang kepuasan kerja akibat pengurusan pengetua. Mengikut laporan dari Bahagian Perancang dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP,1996) dalam Mohd. Dlan (2000) terdapat peningkatan yang mendadak ke atas peratusan guru yang meletakkan jawatan dari profesion perguruan. Ini boleh dilihat dari Jadual 1.1.



Bilangan guru yang meletakkan jawatan mengikut tahun

Tahun	Bilangan
1992	332
1993	282
1994	605
1995	888

Berdasarkan data di atas menunjukkan bahawa masalah kepimpinan pengetua perlu dikaji kerana ia berkait dengan kepuasan kerja guru. Kajian yang lebih menyeluruh harus dijalankan untuk memahami apakah sebenarnya keperluan guru di sekolah yang dapat memenuhi kepuasan kerja guru. Cara untuk mencapai matlamat sekolah bukan dengan cara penggunaan kuasa tetapi memenuhi keperluan individu,





(Zaidatol Akmaliah, 1990). Apabila tidak ada kepuasan ini akan memberi kesan yang negatif terhadap guru seperti lekas marah, tidak peduli, malas dan tidak ada komitmen terhadap tugas. Berdasarkan situasi dan persoalan yang telah dibincangkan, adalah difikirkan perlu dilakukan penyelidikan tentang tingkah laku kepimpinan pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru.

1.4 Kerangka Konseptual Kajian

Sekolah berfungsi sebagai institusi yang dirancang dan diwujudkan mengikut kehendak dan keperluan masyarakat untuk memberi pendidikan kepada anak-anak secara teratur dan tersusun, (Ibrahim, 2001). Kepimpinan bukan satu proses yang statik, ia berubah mengikut ahli dan ketua yang memimpin. Kajian yang dilakukan terhadap kepimpinan mengikut teori tingkah laku pendayautamaan struktur dan timbang rasa. Teori ini menekankan, kepimpinan pengetua berkesan kerana mengamalkan kedua-dua tingkah laku. Tingkah laku pendayutamaan struktur menitik beratkan tugas, setiap pekerja perlu akur kepada arahan, menjelaskan dengan nyata dan tegas setiap langkah yang dibuat dan menggalakkan pencapaian prestasi kerja yang tinggi, (Al Ramaiah, 1999). Tingkah laku timbang rasa merangkumi sifat peramah, suka membantu, selalu menyokong dan menitik beratkan kebajikan, menggalakkan kakitangan bersama-sama membuat keputusan dan melaksanakan keputusan (Al Ramaiah, 1999).

Kajian kepuasan pula mengikut teori Maslow dan dua faktor Herzberg. Teori Maslow menegaskan hubungan manusia harus memenuhi setiap keperluan pada hierarki tertentu. Manakala teori dua faktor Herzberg menyatakan ketiadaan faktor-faktor yang memberi kepuasan tidak bererti pekerja tidak mendapat bekerja. Kepuasan



masih ada tetapi faktor yang wujud tidak boleh menggerakkan mereka untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi. Kerangka konsep kajian boleh di ringkaskan seperti Rajah 1.1.

Rajah 1.1
Model Kerangka Konsep Kajian Yang
Telah Diadaptasikan





1.5 Tujuan Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji tingkah laku kepimpinan pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru di sekolah menengah daerah Kota Bharu, Kelantan. Orientasi tingkah laku kepimpinan yang akan dikaji ialah kepimpinan pendayautamaan struktur dan timbang rasa. Tahap kepuasan kerja dikaji dari aspek faktor pendorong dan faktor higien.

1.6 Objektif Kajian

Secara khususnya pula, kajian ini cuba mencapai objektif-objektif berikut:

- i) Menenal pasti amalan orientasi tingkah laku kepimpinan pengetua.
- ii) Menenal pasti faktor-faktor kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah yang dikaji.
- iii) Menenal pasti perkaitan antara tingkah laku kepimpinan pengetua dengan kepuasan kerja guru di sekolah dikaji.

1.7 Persoalan Kajian

Berikut adalah persoalan kajian yang dibina:

- i) Apakah jenis orientasi tingkah laku kepimpinan pengetua di sekolah-sekolah menengah dalam daerah Kota Bharu?
- ii) Apakah faktor-faktor kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah yang dikaji?
- iii) Adakah terdapat hubungan yang signifikan di antara kepimpinan pengetua dengan kepuasan kerja guru sekolah menengah daerah Kota Bharu?





1.8 Hipotesis Nol Kajian

Untuk tujuan analisis, hipotesis-hipotesis dinyatakan dalam bentuk nol dan diuji pada tahap signifikan 0.05. Hipotesis-hipotesis nol yang diuji adalah seperti berikut:

Ho1: Tidak wujud perbezaan yang signifikan di antara tingkah laku kepimpinan pendayautamaan struktur dengan pengetua lelaki dan perempuan.

Ho2: Tidak wujud perbezaan yang signifikan di antara tingkah laku kepimpinan timbang rasa dengan pengetua lelaki dan pengetua perempuan.

Ho3: Tidak wujud perbezaan yang signifikan di antara tingkah laku kepimpinan pendayautamaan struktur dengan sekolah harian biasa dan sekolah kawalan/pendidikan kelas khas/agama (kawalan/pkk/a).

Ho4: Tidak wujud perbezaan yang signifikan di antara tingkah laku kepimpinan timbang rasa dengan sekolah harian biasa dan sekolah kawalan/pkk/agama.

Ho5: Tidak wujud hubungan yang signifikan antara tingkah laku kepimpinan yang berorientasikan pendayautamaan struktur dengan aspek faktor pendorong dan faktor higien.

Ho6: Tidak wujud hubungan yang signifikan antara tingkah laku kepimpinan yang berorientasikan timbang rasa dengan aspek faktor pendorong dan faktor higien.

1.9 Kepentingan Kajian

Kementerian Pelajaran Malaysia telah menetapkan misi utamanya untuk mewujudkan sistem pendidikan bertaraf dunia bagi merealisasikan potensi sepenuhnya setiap individu di samping memenuhi aspirasi masyarakat Malaysia. Pengetua sebagai





pemimpin dan pengurus organisasi sekolah merupakan agen dan fasilitator perubahan di peringkat sekolah. Oleh itu pengetua berperanan merealisasikan proses penambahbaikan berterusan, dalam pembinaan visi, arah tuju, pilihan dan kuasa untuk melaksanakan perubahan.

Pengetua harus arif dalam hal pengurusan sekolah (Yunus Hanifah, 1981). Tingkah laku kepimpinan pengetua yang berwibawa akan mempengaruhi komitmen guru terhadap tugas-tugas serta kepuasan bekerja guru. Kajian ini akan mengenalpasti tingkah laku kepimpinan pengetua yang mendatangkan kepuasan kerja guru supaya dapat berkhidmat dengan optima.

Dapatan kajian juga di harap dapat memberi gambaran antara tingkah laku kepimpinan pengetua dengan kepuasan kerja di kalangan guru, khasnya sekolah-sekolah yang dikaji di daerah Kota Bharu, Kelantan. Kajian ini akan dapat dapat membantu pihak pengetua membuat penilaian, pengubahsuaian dan seterusnya perancangan tentang corak, prosedur dan suasana tempat kerja supaya kepuasan kerja guru dapat diperbaiki dan seterusnya dipertingkatkan. Dapatan kajian di harap dapat memberi sumbangan kepada peningkatan ilmu pengetahuan dalam pengurusan iaitu pengetua yang mengamalkan tingkah laku kepimpinan yang berkesan akan merangsang dan meningkatkan kepuasan kerja guru dan seterusnya meningkatkan prestasi dan mutu produk pendidikan selaras dengan hasrat meningkatkan mutu pendidikan negara.

1.10 Batasan Kajian

Populasi kajian ini terbatas kepada 39 buah sekolah menengah di seluruh daerah Kota Bharu. Kajian dibahagikan kepada dua kategori sekolah menengah iaitu sekolah





harian biasa dan sekolah kawalan/pkk/agama. Sekolah kawalan, pendidikan kelas khas dan agama digabungkan kerana bilangan sekolah yang sedikit. Terdapat 8 buah sekolah kawalan/pkk/agama dan 31 buah sekolah harian biasa. Maka segala rumusan dan generalisasi yang dibuat adalah terhad kepada sekolah menengah dalam daerah Kota Bharu.

Dalam kajian ini, penumpuan tingkah laku pengetua hanya berdasarkan kepada dua orientasi iaitu tingkah laku pendayautamaan struktur dan timbang rasa. Manakala kepuasan kerja akan ditumpukan kepada faktor pendorong dan higien. Kajian ini dijalankan dengan menggunakan kaedah tinjauan. Kesahan segala maklumat yang dikumpulkan bergantung kepada kesungguhan, kejujuran dan keikhlasan para guru dalam memberikan maklum balas bagi setiap item di dalam soal selidik. Manakala tingkah laku kepimpinan pengetua hanyalah berdasarkan kepada persepsi responden terhadap pengetua sekolah masing-masing.



1.11 Definisi Operational

Sebahagian pembolehubah pendidikan terutamanya yang berbentuk fizikal adalah mudah untuk diukur sementara sebahagian pembolehubah pendidikan yang lain terutamanya yang berbentuk gagasan dan konsep sukar diukur. Maka, definisi operasional perlu dilakukan untuk mentakrifkan kepada bentuk yang senang diukur (Mohd Majid, 2000).





1.11.1 Tingkah laku kepimpinan

Fiedler (1967) mengatakan tingkah laku lahir semasa seorang pemimpin mengarah atau mengendalikan kumpulannya. Blum dan Naylor (1968), cara yang baik untuk mengkaji atau membicarakan kepimpinan dengan melihat tingkah laku pemimpin. Bagi tujuan kajian ini tingkah laku kepimpinan boleh didefinisikan sebagai tindakan mengarah orang bawahan untuk melaksanakan aktiviti bagi mencapai matlamat organisasi. Mengikut Robiah (2003) secara lebih terperinci tingkah laku kepimpinan merangkumi perkara-perkara seperti pemimpin mengambil inisiatif atau daya utama, pemimpin membawa pembaharuan, pemimpin menjalankan pentadbiran, pemimpin sanggup mengambil risiko dan pemimpin yang menghadapi kerisauan dan ketegangan.



1.11.2 Pendayautamaan Struktur

Tingkah laku pemimpin yang mementingkan tugas, menggalakkan ahli mengikut setiap arahan, menjelaskan dengan nyata dan tegas setiap langkah yang dibuat dan menggalakkan pencapaian kerja yang tinggi. Pemimpin yang menjelaskan dan menstruktur tugasnya dan juga orang bawahannya untuk mencapai matlamat organisasi (Yulk, 1989). Dalam kajian ini pendayautamaan struktur merujuk kepada kajian Hemphill dan rakan-rakannya (1950) dalam Robiah (2003) di *The Ohio State University* yang memimpin orang bawahan dengan mementingkan tugas.



1.11.3 Timbang Rasa

Tingkah laku pemimpin yang menunjukkan ciri-ciri persahabatan seperti hormat menghormati, saling mempercayai dan hubungan mesra antara pemimpin dengan ahli organisasinya (Fleishman, 1973). Pemimpin berorientasikan timbang rasa sentiasa menitik berat hal kebajikan pekerjaanya.

1.11.4 Pengetua

Menurut Ibrahim (2001), pengetua ialah orang yang ditugaskan untuk memimpin sekolah dan bertanggungjawab menguruskan perjalanannya supaya lancar. Dalam kajian ini, pengetua didefinisikan sebagai pemimpin dan pengurus sekolah yang bertanggungjawab mengurus dan memimpin hala tuju sekolahnya dengan berkesan serta cemerlang.

1.11.5 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sering dikaitkan dengan perasaan gembira, selesa dan penuh minat dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan. Mengikut Zaidatul Akmaliah (1990), kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan yang diperolehi daripada sesuatu tugas sebagai menepati nilai kerja yang berselarasan dengan keperluan individu. Dalam kajian ini kepuasan kerja didefinisikan sebagai kepuasan yang dicapai dan dinikmati sama ada ekstrinsik atau instrinsik apabila nilai-nilai dikehendaki oleh seseorang pekerja dapat dipenuhi daripada pekerjaannya.

1.11.6 Guru

Guru ialah seorang pegawai perkhidmatan pendidikan yang dilantik oleh Kementerian Pendidikan melalui Suruhanjaya Perkhidmatan berdasarkan kelayakan pendidikannya dalam Lee Gek Hoi (2001). Dalam konteks kajian ini guru-guru yang terlatih daripada kategori perkhidmatan Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Siswazah (DG41, DG44 dan DG48) dan Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Bukan Siswazah (DG29 dan DG32).

1.12 Rumusan

Pengetua merupakan nadi penggerak pengurusan sekolah perlu memiliki tingkah laku kepimpinan pendayautamaan struktur dan timbang rasa dalam memastikan institusi sosial yang dimajukannya itu mencapai matlamat yang telah digariskan. Maka, kajian ini cuba mengenal pasti orientasi tingkah laku kepimpinan yang dominan di kalangan pengetua, ciri demografi yang mempengaruhi perbezaan tingkah laku kepimpinan dan hubungan di antara tingkah laku kepimpinan pengetua dengan kepuasan kerja guru di sekolah menengah daerah Kota Bharu dari persepsi guru agar mereka dapat mengurus sekolah dengan lebih berkesan.