



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**STAIL KEPIMPINAN GURU BESAR SEKOLAH RENDAH DAN
HUBUNGANNYA DENGAN TEKanan KERJA GURU
DI DAERAH KOTA BHARU, KELANTAN.**

SHAMSUDDIN BIN MAT YAACOB



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**

2005



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



PENGAKUAN

Saya mengaku bahawa disertasi ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang setiap satunya saya jelaskan sumbernya.

15 April 2005

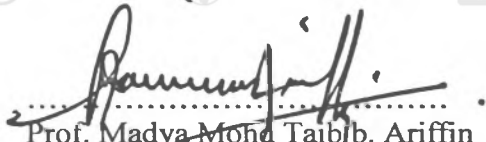
SHAMSUDDIN BIN MAT YAACOB
M20031001272



PERAKUAN PENYELIA

Kertas projek yang bertajuk “**Stail Kepimpinan Guru Besar Sekolah Rendah Dan Hubungannya Dengan Tekanan Kerja Guru Di Daerah Kota Bharu, Kelantan**” oleh **Shamsuddin bin Mat Yaacob** merupakan sebahagian daripada syarat untuk memenuhi keperluan bagi Ijazah Sarjana Pendidikan (Pengurusan Pendidikan) di Fakulti Perniagaan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak.

Diluluskan oleh:


Prof. Madya Mohd Taibjb. Ariffin
Fakulti Perniagaan dan Ekonomi
Universiti Pendidikan Sultan Idris
(Penyelia / Pemeriksa)

15 April 2005



PERNGHARGAAN

Segala pujian untuk Allah s.w.t. Tuhan semesta Alam. Selawat dan salam ke atas Jujungan Besar Nabi Muhammad s.a.w. Mendahului ruang penghargaan ini, saya ingin merakamkan jutaan terima kasih kepada YBhg. Prof. Madya Mohd Taib b. Ariffin selaku penyelia kertas projek. Saya menyanjung tinggi segala bentuk tunjuk ajar, nasihat, galakan dan bimbingan serta kesabaran dan sikap dedikasi beliau di sepanjang penulisan disertasi ini. Ucapan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih juga diberikan kepada penasihat akademik saya Tn. Hj. Nazirmuddin b. Ahmad yang telah memberikan bimbingan secara professional, kelapangan masa yang diperuntukkan, serta motivasi bagi menamatkan pengajian saya dengan jayanya di sini.

Rakaman penghargaan juga saya tujukan kombinasi mantap para pensyarah di Fakulti Perniagaan dan Ekonomi terutamanya Prof. Madya Dr. Omar Abdull Kareem, En. Jamal @ Nordin, dan En. Ibrahim Tamby Chek, dan juga di Fakulti lain seperti Prof. Datuk Isahak Harun, Prof. Datuk Abu Bakar Nordin, Prof. Abdullah Hassan, dan Dr. Ahmad Hashim Segala ilmu yang dicurahkan di sepanjang tempoh sesi kuliah adalah merupakan titik mula yang menjadi wadah terpenting di dalam memantapkan usaha penyelidikan ini. Jutaan terima kasih juga ditujukan kepada para Guru Besar dan guru-guru di Daerah Kota Bharu, Kelantan yang telah memberikan kerjasama padu dalam usaha melicinkan lagi proses penyelidikan ini. Sesungguhnya, komitmen anda adalah inspirasi yang amat berharga ke arah menjadikan sistem pendidikan di Malaysia sebagai yang cemerlang, gemilang, lagi terbilang.

Kalungan penghargaan khusus ditujukan kepada rakan-rakan seperjuangan, dan serumah yang telah banyak membantu. Segala bakti dan budi yang dicurahkan secara ikhlas, hanya Allah sahaja yang bakal membalasnya. Sekalung penghargaan khusus ditujukan untuk Termizi, Paku Ruzi, dan Wan Othman. Setiap sumbangan kalian amat saya sanjungi.

Penghargaan teristimewa dikalungkan khusus untuk ayahanda dan bonda, ibu mertua yang dikasihi, isteri yang tetap setia di sampingku- Puan Hjh. Fatimah Rajab, serta anak-anak tersayang Faiz, Abby, Fadhli, Fahmi dan Yah yang sentiasa memberi inspirasi dan dorongan untuk saya melanjutkan pelajaran ke peringkat sarjana.





ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk meninjau hubungan antara stail kepimpinan Guru Besar dengan tekanan kerja guru. Kajian ini khususnya mengenalpasti korelasi antara stail kepimpinan dimensi pendayautamaan struktur atau timbang rasa dengan tekanan kerja guru. Kajian ini juga meninjau perbezaan stail kepimpinan Guru Besar berdasarkan faktor demografi seperti jantina, umur, kelulusan akademik dan pengalaman mengajar. Sejumlah 346 orang guru dari lapan buah sekolah rendah di daerah Kota Bharu, Kelantan menjadi responden kajian. Alat ukur 'Leader Behaviour Questionnaire' (LBDQ) digunakan untuk mengukur stail kepimpinan dimensi pendayautamaan struktur atau dimensi timbang rasa. Alat ukur 'Teacher Job Stress Questionnaire' (TJSQ) digunakan untuk mengukur enam faktor tekanan kerja guru iaitu salah laku pelajar, kekangan masa, pengiktirafan professional, kekaburan peranan dan konflik peranan. Sampel kajian dipilih secara rawak berstrata. Data yang dikumpulkan dianalisis dengan bantuan perisian komputer melalui program *SPSS PC 11.5 for Windows*. Dua jenis statistik digunakan untuk memproses data. Statistik deskriptif melibatkan pengukuran frekuensi, skor min, sisihan piawai dan peratusan manakala statistik inferensi melibatkan Pekali Korelasi Pearson, ANOVA Satu Hala dan Ujian-t. Aras kesignifikanan $p < 0.05$ telah menghasilkan keputusan berikut: 1) Tekanan kerja guru berada pada tahap sederhana. 2) Stail kepimpinan Guru Besar tidak mempunyai hubungan signifikan dengan tekanan kerja guru. 3) Dimensi pendayautamaan struktur tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan tekanan kerja guru. 4) Dimensi timbang rasa tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan tekanan kerja guru. 5) Ciri-ciri demografi seperti jantina, kelulusan akademik, umur, dan pengalaman mengajar tidak mempengaruhi penilaian guru terhadap stail kepimpinan Guru Besar. Dicadangkan supaya kajian-kajian lanjutan dapat dijalankan bagi menambahkan pembolehubah lain seperti iklim sekolah, kepuasan kerja, motivasi guru, prestasi guru, dan komitmen guru untuk mendapatkan data yang lebih tepat dan konkrit.





HEADMASTER'S LEADERSHIP STYLE AND ITS RELATIONSHIP TO TEACHER JOB STRESS

ABSTRACT

This study examined the relationship between the headmaster's leadership style with teacher job stress. This study also specifically analysed the correlation between the dimensions of headmaster's style in Initiating Structure and Consideration with teacher job stress. The influence of demographic factors such as gender, age, academic qualifications and teaching experience towards the headmaster's leadership style is also researched in this study. The sample consisted of 346 primary school teachers from eight national primary schools in the district of Kota Bharu, Kelantan. The respondents completed two questionnaires, the Leader Behaviour Descriptive Questionnaire (LBDQ) and Teacher Job Stress Questionnaire (TJSQ) to measure their headmaster's leadership style and teacher job stress. Data obtained were analysed using the SPSS PC 11.5 for windows programme. Two types of statistics were used in data analysis. Descriptive statistics were used and it involved the measurement of frequency, mean score, standard deviation and percentage while the inferential statistical measurement used were Pearson Product Moment Correlation Coefficient, t-test and One-way ANOVA. The results of this study, based on the significant level of $p < 0.05$ were: 1) Teacher job stress was reported to be in the moderate level. 2) Headmaster's leadership style was not significantly related to teacher job stress. 3) The dimension of consideration was not significantly related to teacher job stress. 4) Initiating structure was not significantly related to teacher job stress. 5) Demographic factors (gender, age, academic qualification and teaching experience) did not influence the teacher's perception of headmaster leadership style. I would like to propose for series of research that could be conducted by other researchers on other aspects on school climate, job satisfaction, teacher's commitment and achievement. This is to ensure for precise data and accurate.



KANDUNGAN

	Muka surat
PENGAKUAN	ii
PENGHARGAAN	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
 BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1. Pengenalan	1
1.2. Latar Belakang Kajian	5
1.3. Masalah Kajian	10
1.4. Persoalan Kajian	20
1.5. Objektif Kajian	21
1.6. Kepentingan Kajian	23
1.7. Teori-Teori	
1.7.1. Kepimpinan	26
1.7.2. Tekanan Kerja	32
1.7.3. Tekanan Kerja Guru	36
1.7.4. Teori Tekanan Sclye (1956)	37
1.7.5. Teori Tekanan Hobb (1972)	38
1.7.6. Model Tekanan Kerja Guru Kyriacou & Sutcliffe (1978b)	39
1.7.7. Model Tekanan Kerja Dalam Organisasi	42
1.8. Kerangka Konseptual Kajian	44
1.9. Hipotesis Kajian	45



1.10.	Definisi Istilah	46
1.11.	Batasan Kajian	50

BAB II TINJAUAN LITRATUR

2.1.	Pengenalan	52
2.2.	Stail Kepimpinan Guru Besar	52
2.3.	Faktor Tekanan Kerja Guru	57
2.4.	Faktor Demografi Dengan Stail Kepimpinan Guru Besar	63
2.5.	Kajian-Kajian Berkaitan	64
2.5.1.	Kajian-Kajian Luar Negeri	65
2.5.2.	Kajian-Kajian Tempatan	69



BAB III METODOLOGI

3.1.	Pengenalan	74
3.2.	Reka Bentuk Kajian	74
3.3.	Populasi Dan Sampel Kajian	
3.3.1.	Populasi	75
3.3.2.	Sampel	76
3.4.	Instrumen Kajian	75
3.5.	Kajian Rintis Awal	81



3.6. Tatacara Analisa Data**84****3.6.1. Analisa Statistik Deskriptif****84****3.6.2. Analisa Statistik Inferens****84****BAB IV HASIL KAJIAN****4.1. Pengenalan****87****4.2. Latar Belakang Responden****88****4.3. Analisis Stail Kepimpinan Guru Besar Mengikut Dimensi****91****4.4. Analisis Tahap Tekanan Kerja Guru****92****4.5. Pengujian Hipotesis****93****BAB V KESIMPULAN DAN CADANGAN****5. Pengenalan****98****5.1. Perbincangan Dapatan Kajian****98****5.2. Pencapaian Objektif****99****5.3. Cadangan Kajian Lanjutan****107****5.4. Penutup****111****RUJUKUKAN****112****LAMPIRAN**

SENARAI JADUAL

Jadual	Muka Surat
1.1. Jenis Stail Kepimpinan Mengikut Grid Kepimpinan Blake Dan Mouton	29
3.1. Senarai Sampel Sekolah Dan Bilangan Responden	76
3.2. Pilihan Jawapan Untuk Soal Selidik LBDQ	78
3.3. Pembahagian Item-Item Bahagian B	78
3.4. Pembahagian Item-Item Bahagian C	79
3.5. Skala Jawapan Untuk Soal Selidik TJSQ	80
3.6. Pengubahsuaian Item Soal Selidik Tekanan Kerja Guru	80
3.7. Keputusan Ujian Kebolehpercayaan Item Soalan Kajian Rintis	82
3.8. Kebolehpercayaan Item Soal Selidik Berdasarkan Kajian Rintis	83
4.1. Taburan Responden Berdasarkan Jantina	89
4.2. Taburan Responden Berdasarkan Kelulusan Akademik	89
4.3. Taburan Responden Berdasarkan Umur	90
4.4. Taburan Responden Berdasarkan Pengalaman Mengajar	91
4..5. Min Dan Sisihan Piawai Stail Kepimpinan Guru Besar Mengikut Dimensi	92
4.6. Min Dan Sisihan Piawai Tahap Tekanan Kerja Guru Mengikut Faktor	92
4.7. Korelasi Pearson Di Antara Stail Kepimpinan Guru Besar Dengan Tekanan Kerja Guru	94
4.8. Korelasi Pearson Di Antara Pendayautamaan Struktur Dengan Tekanan Kerja Guru	94
4.9. Korelasi Pearson Di Antara Dimensi Timbang Rasa Dengan Tekanan Kerja Guru	95



4.10.	Hasil Ujian-t: Penilaian Guru Terhadap Stail Kepimpinan Guru Besar Berdasarkan Jantina	96
4.11.	Hasil Ujian-t: Penilaian Guru Terhadap Stail Kepimpinan Guru Besar Berdasarkan Kelulusan Akademik	96
4.12.	Hasil Ujian ANOVA: Penilaian Guru Terhadap Stail Kepimpinan Guru Besar Berdasarkan Umur	97
4.13.	Hasil Ujian ANOVA: Penilaian Guru Terhadap Stail Kepimpinan Guru Besar Berdasarkan Pengalaman Mengajar	97



SENARAI RAJAH

Rajah	Muka Surat
1.1. Grid Kepimpinan Blake Dan Mouton	29
1.2. Sistem Kepimpinan Mengikut Likert	30
1.3. Kelakuan Kepimpinan Di Sepanjang Kontinum	31
1.4. Hubungan Antara Prestasi Guru Dengan Tuntutan Kerja Yang Dialami	39
1.5. Model Tekanan Kerja Guru Kyriacou & Sutcliffe (1978)	41
1.6. Kerangka Konseptual Kajian	44
2.1. Kombinasi Kedua-Dua Dimensi Stail Kepimpinan Yang Dikaji Oleh Ohio State	55



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Masyarakat, pada amnya amat menitikberatkan pendidikan sebagai satu instrument penting dalam mengharungi arus globalisasi yang bertunjangkan sains dan teknologi pada masa ini. Keperluan untuk membina masyarakat yang berilmu, berketrampilan dan berunsur saintifik serta mempunyai nilai budaya tinggi ini sejajar dengan matlamat-matlamat wawasan 2020 yang diutarakan oleh bekas Perdana Menteri Malaysia, Tun Dr. Mahathir Mohammad pada tahun 1991. Menurut Ilyas Harun(1998) dan Wan Liz Ozman Wan Omar (2000), antara sembilan cabaran strategik yang perlu dicapai menjelang 2020 ialah:



- ☞ Masyarakat yang bersatu padu.
- ☞ Bangsa Malaysia yang bebas, teguh, yakin diri dan dihormati bangsa lain.
- ☞ Masyarakat demokratik yang diteladani oleh negara lain.
- ☞ Masyarakat yang matang, bertata dan bermoral sepenuhnya.
- ☞ Masyarakat yang liberal dan bertoleransi.
- ☞ Masyarakat yang progresif dan saintifik.
- ☞ Masyarakat yang berbudi dan keluarga penyayang.
- ☞ Masyarakat yang adil dan saksama ekonominya.
- ☞ Masyarakat yang makmur dan ekonomi yang berdaya saing, dinamik, giat dan kental.

Matlamat-matlamat ini bukanlah sesuatu yang mudah dicapai dalam masa yang singkat, sebaliknya ia memerlukan satu perancangan yang rapi. Era informasi maklumat dan kemajuan teknologi digital yang mantap pada masa ini juga telah memberikan satu cabaran kepada sistem pendidikan negara kita untuk melahirkan pelajar-pelajar yang berpotensi, dinamik dan berfikiran matang tanpa mengabaikan nilai budaya bangsa sendiri. Lantaran itu, kejayaan dalam usaha mencapai wawasan 2020 ini sebahagian besarnya bergantung kepada kemampuan sistem pendidikan kebangsaan untuk menyediakan pendidikan berkualiti dan sepadan dengan kemajuan negara. Demi tujuan ini, Wawasan Pendidikan yang diilhamkan oleh pihak Kementerian Pelajaran adalah bermatlamat untuk merealisasikan aspirasi bekas Perdana Menteri Malaysia, Tun Dr. Mahathir Mohammad yang terkandung dalam Wawasan 2020.

Dalam Rancangan Malaysia ke-7 (Kerajaan Malaysia 1996), sebanyak RM13.2 bilion telah diperuntukkan untuk latihan dan pembangunan pendidikan di Malaysia. Ini

mencerminkan betapa pentingnya negara kita menilai pendidikan sebagai penggerak utama proses pembangunan manusia. Kerajaan juga telah menetapkan matlamat untuk menjadikan Malaysia 'Pusat Kecemerlangan Pendidikan Serantau' (Kalaiselvan Muniandi 2000). Untuk menjayakan hasrat ini, peranan dan kerjasama setiap peringkat dalam sistem pendidikan negara, baik dari bahagian makro seperti pihak Kementerian Pelajaran Malaysia mahupun hingga ke bahagian mikro seperti di peringkat sekolah, adalah kritikal untuk menghasilkan persekitaran yang optimum dan efisien untuk pendidikan berkualiti tinggi dan bertaraf antarabangsa.

Dasar Pendidikan Negara yang termaktub dalam Rangka Rancangan Jangka Panjang Kedua bagi tahun 1991 – 2000 juga menyentuh tentang perlunya usaha untuk memantapkan sistem pendidikan supaya seiring dengan pertumbuhan negara:

Usaha-usaha dalam bidang pendidikan dan latihan akan diteruskan untuk melahirkan warganegara yang mempunyaiimbangan yang bersesuaian dengan pengetahuan dan kemahiran serta memberi tumpuan terhadap sains dan teknologi, nilai-nilai rohani, dan moral yang tinggi, rasa tanggungjawab, budaya cipta, mudah lentur kepada pembangunan negara yang harmoni, makmur dan bersatu.

(Kerajaan Malaysia 1991)

Usaha-usaha ini juga diteruskan dalam Rangka Rancangan Jangka Panjang Katiga tahun 2001-2010:

Keutamaan yang tinggi akan terus diberi kepada pendidikan memandangkan ia penting untuk membangunkan kemampuan untuk mencipta, menyesuaikan dan menyebarkan pengetahuan baru. Strategi akan dilaksanakan untuk menjadikan sekolah sebagai tapak pemupukan pemikiran

kreatif dan kemahiran belajar yang penting bagi keperluan tenaga manusia pada masa hadapan.

(Kerajaan Malaysia 2001)

Menurut Ketua Pengarah Pendidikan Malaysia, Asiah Abu Samah (Jemaah Nazir Sekolah Persekutuan 1993), semua pihak di sekolah haruslah melaksanakan setiap tugas dan tanggungjawab masing-masing secara profesional serta tinggi mutunya, bukan sahaja dalam menangani hal-ehwal pengajaran/pembelajaran di bilik-bilik darjah, bahkan juga dalam mengurus dan mentadbir hal-hal lain seluruhnya.

Bidalan bahasa Arab menggelar guru sebagai ‘miskah’ (cahaya) yang menerangi tamadun. Ahli falsafah Greek pula memanggil seseorang guru sebagai pendita walau betapa kecil sekali pun pengorbanannya. Kemampuan dan bekalan masa depan pelajar-pelajar amat bergantung kepada asuhan dan bimbingan pendita-pendita ini untuk menghasilkan persekitaran pengajaran dan pembelajaran yang bermutu. Atan Long (1982) pula mengatakan sikap dan personaliti guru mempunyai pengaruh yang besar kepada pelajarnya. Sementara itu, kejayaan bimbingan guru-guru ini pula bersangkut paut dengan pucuk pimpinan Guru Besar sekolah mereka. Dengan kata lain, pengetua/Guru Besar memerlukan para guru sebagai tenaga pengajar untuk menjalankan proses pendidikan, manakala golongan guru pula memerlukan kepimpinan dan tunjuk ajar pengetua/Guru Besar untuk memastikan kerja mereka menepati tahap kepiawaian dan kualiti kerja sebagaimana yang disyorkan oleh Kementerian Pelajaran. Hubungan profesional dan kerjasama yang erat antara kedua-dua pihak ini merupakan titik penentu dalam kejayaan sesebuah sekolah.

Oleh yang demikian, bab ini akan menjelaskan latar belakang dan masalah yang mendorong pengkaji untuk membuat penyelidikan ini. Tajuk yang dibincangkan meliputi latar belakang, masalah kajian, tujuan, kepentingan dan batasan kajian serta definisi istilah.

1.2 Latar Belakang Kajian

Kejayaan atau kegagalan pendidikan sebagai alat pembawa kemajuan yang berkesan boleh dipengaruhi oleh pelbagai faktor. Lokasi, pelajar, guru, kemudahan fizikal serta infrastruktur dan beberapa aspek lain memang dikatakan mempunyai kaitan dengan kecemerlangan akademik sesebuah sekolah itu. Namun begitu, salah satu faktor yang sering disentuh oleh ramai pengkaji dalam aspek ini ialah peranan Guru Besar atau kepimpinan peringkat sekolah. Menurut Hanafi Kamal (1993), pengurusan sekolah yang cekap, kemas kini dan berkesan, termasuk dalam bidang profesional amat diperlukan di sekolah-sekolah pada hari ini.

Menurut beliau juga, sesuai dengan pembaharuan ini, kepimpinan sekolah adalah dituntut untuk menggalakkan pertumbuhan unsur-unsur daya cipta, inovasi dan penyesuaian yang positif dan bermanfaat kepada perkembangan pendidikan yang sihat. Hasrat ini adalah sejajar dengan matlamat Falsafah Pendidikan Kebangsaan yang tersirat dalam Akta Pendidikan 1996 (Kerajaan Malaysia 1996). Oleh yang demikian, Guru Besar sekolah merupakan orang yang mewarnai atau mencorakkan sekolahnya. Beliaulah yang bertanggungjawab kepada arah tuju dan kecemerlangan sesebuah sekolah itu.

Kepimpinan dalam pendidikan hari ini dianggap sebagai suatu bidang pengurusan yang mencabar dan dinamik. Banyak pengkaji yang telah menyebut berkenaan Pengetua/Guru Besar sebagai kunci kemajuan sesebuah sekolah (Andrews &



Morefield 1991, Edmonds 1979, Persell, Cookson dan Lyons 1982). Menurut Edmonds (1979), keutuhan kepimpinan pengetua/Guru Besar merupakan salah satu daripada lima ciri sekolah berkesan. Kenyataan ini adalah sejajar dengan pandangan beberapa pakar teori kepimpinan seperti Drucker (1974), Halpin (1966) dan Sergiovanni (1987). Kajian-kajian mereka menyimpulkan bahawa kepimpinan Pengetua/Guru Besar merupakan item utama dalam menentukan kelicinan, kecekapan dan keberkesanan pentadbiran sesebuah sistem organisasi sekolah.

Seseorang Guru Besar merupakan pegawai yang mempunyai kuasa yang tertinggi dalam organisasi sekolah. Namun begitu, jawatan Guru Besar bukanlah satu jawatan yang mudah. Menurut Hussein Mahmood (1993), seseorang Pengetua/Guru Besar di Malaysia mempunyai tugas dan tanggungjawab tertentu yang ditetapkan oleh pihak Kementerian Pelajaran. Antaranya:



- a. Berusaha bagi mencapai matlamat dan objektif dasar pendidikan di peringkat sekolah.
- b. Mengurus dan mentadbir sekolah, kurikulum, kebajikan pelajar, guru, dan staf sokongan sekolah.
- c. Menyediakan khidmat bantu yang secukupnya bagi meningkatkan pengajaran dan pembelajaran.
- d. Mewujudkan dan memajukan iklim dan budaya sekolah.

Hanafi Kamal (1990) pula menyatakan bahawa kepimpinan Pengetua/Guru Besar dapat dikaji berlandaskan dua aspek. Pertama, sesebuah sekolah merupakan satu sistem dan organisasi profesional, maka seseorang Pengetua/Guru Besar perlulah cekap



merancang dan memimpin untuk memastikan produktiviti yang optimum disamping melibatkan kos yang minimum. Kedua, sekolah ialah organisasi yang hidup yakni masalah kerap timbul dan perlu diselesaikan. Oleh itu Pengetua/Guru Besar haruslah memimpin dan menggembleng kerja stafnya ke arah pencapaian matlamat sekolah dengan sebaik mungkin.

Kebanyakan tugas dan tanggungjawab penting dalam sekolah memerlukan interaksi dan kerjasama yang positif antara Guru Besar dengan kakitangan bawahannya yakni para guru dan staf sokongan untuk mencapai matlamat organisasi sekolah. Stail atau gaya seseorang Guru Besar dalam menguruskan tugas dan tanggungjawabnya bersama staf boleh memberi impak yang negatif atau pun positif kepada suasana dan budaya kerja di sekolah. Aminuddin Mohd Yusof (1990) menyatakan bahawa melalui stail seseorang pemimpin, dia dijangka mampu mengubah bukan sahaja tingkah laku dan sifat subordinat tetapi juga memotivasikan mereka. Menurut Md. Ansari Abdul Wahad (1993), hubungan yang baik dan mesra akan menaikkan semangat kepada Pengetua/Guru Besar untuk memimpin, semangat kepada guru untuk mengajar dan semangat kepada pelajar untuk belajar. Beliau juga menambah bahawa suasana ini akan menghindarkan rasa tertekan di kalangan guru.

Menurut Azawawi Abd Rahim (2000), Pengetua/Guru Besar yang cekap serta memiliki sifat-sifat peribadi yang mulia dan ciri kepimpinan yang positif seperti berhemah tinggi, mempunyai wawasan, bersikap inovatif dan berorientasikan perubahan dapat mendorong staf bawahannya bekerja dengan tekun, berupaya memupuk semangat kekitaan, bersedia mendengar pandangan serta mengamalkan sikap terbuka.

Mengikut Mohd Salleh Lebar (2000), sekolah yang berjaya dalam bidang akademik dan juga kokurikulum bergantung kepada tonggak kepimpinan dan kebolehan seseorang pengetua/Guru Besar. Ini juga dipersetujui oleh Zaidatol Akmaliah Lope Pihie (1999) yang menyatakan bahawa kejayaan sesebuah sekolah dan stail kepimpinan pengetua/Guru Besar adalah berkait rapat. Kelicinan pentadbiran atau pengurusan sesebuah sekolah amat bergantung kepada gaya atau tingkah laku atau stail Guru Besar ketika beliau melaksanakan tugas-tugasnya.

Mohd Salleh Lebar (2000) menyatakan bahawa Pengetua/Guru Besar ialah orang yang secara langsung menentukan bagaimana pelajar-pelajar di sesebuah sekolah itu harus dididik. Justeru itu, seseorang pengetua sekolah berupaya menentukan tahap beban tugas dan tanggungjawab para gurunya. Jika tugas dan tanggungjawab para guru ini dikendalikan dengan berkesan di bawah kepimpinan dan bimbingan Pengetua/Guru Besar tersebut, maka masalah-masalah kerja yang timbul tidak mampu menghalang kejayaan pencapaian akademik sesebuah sekolah itu. Menurut Gmelch W.H. (1983), seseorang pengetua mampu mengubah stafnya daripada “.....a needless stressor to a creative motivator.” Kajian Greenblatt, Cooper & Mats (1984) pula menekankan bahawa jika pengetua/Guru Besar memberikan tunjuk ajar dan bimbingan maka hasil kerja guru-guru akan menjadi bermutu dan berkualiti tinggi. Namun begitu, cabaran kritikal pendidikan kini ialah memastikan bahawa semua sekolah di negara ini dipimpin oleh Pengetua/Guru Besar berkesan yang mempunyai kekuatan personaliti, teori dan amalan (Ab. Kadir Nordin, 2000).

Golongan guru merupakan jentera penggerak dalam menyediakan sumber manusia untuk kemajuan negara. Namun demikian, nampaknya profesion perguruan pada

masa ini sudah menjadi semakin kompleks dan tertekan (Soo Yu Min, 1996). Menurut Wan Mohd Zahid Mohd Nordin (1993), menjamin kualiti perkhidmatan dalam profesion perguruan pada abad ke-21 merupakan satu cabaran. Ekspektasi yang tinggi diletakkan pada bahu para guru untuk melahirkan pelajar cemerlang yang berilmu tinggi dan bersedia menghadapi era teknologi informasi. Akibatnya, banyak guru telah meninggalkan profesion ini disebabkan tekanan kerja yang timbul (Gan Song Chong, 1998). Menurut Muhammad Shah Burhan (1993), tuntutan yang tinggi daripada pihak pengetua/Guru Besar dan ibu bapa terhadap peranan guru boleh meningkatkan ketegangan dan guru yang kurang bersedia atau gagal untuk memenuhi harapan tersebut akan kecewa dan tertekan. Masalah tekanan kerja guru ini juga ditegaskan, misalnya:

“The end result of teacher stress is that many talented men and women with high expectations of achievement are dispirited and disillusioned. Some leave the profesion, other stay but are plagued by a multitude of physical. Emotional and behavioral stress-related manifestations.”

(Milstein & Golaszewski 1985; dlm Travers & Cooper 1996)

Antara punca tekanan kerja dan ketidakpuasan kerja yang dihadapi oleh kaum guru meliputi tugas, masalah pelajar, kerja pentadbiran/perkeranian dan hubungan interpersonal (Pettegrew & Wolf 1982; Yong 1986; Suseela 1994; Junaidah 1995; Pesol 1995; Abdul Wahid 1996; Tan 1996; Kamsuri 1997; Lee 1998; dan Ang 1998). Kajian-kajian ini membawa implikasi penting tentang tahap tekanan kerja guru yang tinggi dalam alam pendidikan.

Menurut Robiah Sidin (1988), seseorang pemimpin harus menunjukkan stail yang dianggap sesuai bagi memenuhi kehendak atau harapan anggota organisasinya. Beliau perlulah mengambil berat dan sentiasa menjaga kebajikan stafnya. Guru Besar dianggap sebagai *nadi* sesebuah sekolah yakni sekiranya corak kepimpinannya dapat memberi kepuasan kepada semua stafnya, maka ini akan mewujudkan suasana kerja yang menyeronokkan dan secara langsung tekanan kerja akan berkurangan (Sadri Kormin 1998). Stodgill, R. (1974) pula menyatakan bahawa tingkah laku dan stail kepimpinan pengetua/Guru Besar akan mempengaruhi suasana dan semangat kerja staf bawahannya.

Nampaknya ada kemungkinan tingkah laku atau stail kepimpinan seseorang Guru Besar sekolah boleh mempengaruhi kualiti dan kuantiti kerja serta jangkaan guru-guru terhadap persekitaran kerja mereka. Ini pula secara langsung boleh dikaitkan dengan tekanan kerja mereka. Justeru itu, satu andaian yang timbul ialah tekanan kerja guru yang disebabkan oleh pelbagai tuntutan dan masalah boleh dikurangkan jika Guru Besar berupaya menghulurkan bantuan dan sokongan. Dengan ini, persoalan yang timbul ialah, adakah sekiranya Guru Besar yang mengamalkan cara atau stail kepimpinan yang berbeza, maka guru-guru akan mengalami tahap tekanan kerja yang berbeza?

1.3 Masalah Kajian

Kajian yang dijalankan oleh M.Zin Sham dan Faridah Abu Hassan (1989), telah menyentuh tentang kewujudan kepimpinan Guru Besar yang lemah dan tidak efisien di peringkat sekolah tempatan. Kajian mereka juga merumuskan bahawa kepimpinan Guru Besar di Malaysia masih berada pada tahap yang lemah dan gagal memotivasikan staf

mereka. Kamaruddin Kachar (1989) menyatakan bahawa pengetua/Guru Besar menghadapi masalah dalam kecekapan sosial seperti mendapatkan sokongan yang mencukupi daripada semua sektor. Laporan Jawatankuasa Kabinet (Kementerian Pelajaran 1979) pula menyatakan bahawa terdapat Pengetua/Guru Besar yang mentadbir mengikut budi bicara sendiri. Ini membayangkan betapa kepincangan, kegagalan, dan kekaburan sebilangan Pengetua/Guru Besar dalam hubungan mereka dengan staf.

Menurut Ibrahim Mamat (1998), Pengetua/Guru Besar yang baru dilantik mempunyai pengetahuan terhad tentang tugas-tugasnya kerana tidak pernah menghadiri sebarang latihan kepengetuaan. Robiah Sidin (1994) pula menyatakan bahawa para pentadbir sekolah tidak mendapat latihan formal melainkan kursus-kursus jangka pendek dan merangkumi keperluan tugas-tugas tertentu sahaja. Ini mengakibatkan Pengetua/Guru Besar mungkin mahir dalam bidang pengurusan khusus sahaja, tetapi tidak berkesan dalam menguruskan hal-hal berkenaan dengan kebajikan subordinat.

Menurut Abdul Kadir Nordin (2000), masalah kritikal dalam pentadbiran sekolah ialah pengetua/Guru Besar yang tidak berjaya memotivasikan guru. Beliau juga menegaskan tentang kakitangan yang kurang berpuas hati dengan peranan yang mereka pegang. Kajian Nor Azmi Ibrahim (1988) pula merumuskan bahawa hampir separuh daripada guru yang ditemubual merasai Pengetua/Guru Besar mereka tidak berupaya memberi bimbingan dan bantuan kepada mereka. Walaupun pihak pentadbir tidak mampu membasmi tekanan kerja guru, sebaik-baiknya tekanan kerja keterlaluan yang '*counter-productive*' dan '*contagious*' boleh dikurangkan (Cox 1978; Selye 1983; Cherniss 1982; Cunningham 1982).

Kajian Caldwell W.E. dan Lutz R.W. (1978) mendapati stail kepimpinan pengetua/Guru Besar yang keras dan autokratik, yang kerap kali mendenda dan memberi amaran, memotong gaji dan suka menghina guru-guru boleh menyebabkan tekanan kerja guru yang tinggi. Menurut mereka juga, guru-guru ini selalu menimbulkan masalah serta menghasilkan mutu kerja yang kurang berkualiti. Dapatan yang sama juga terdapat dalam kajian Loh, A.I. (1986). Menurut beliau, Pengetua/Guru Besar yang tidak memberi peluang kepada guru untuk menyuarakan pendapat mereka dalam hal-hal berkaitan dengan pentadbiran sekolah menyebabkan mereka tidak berminat bekerja dan kurang berinisiatif untuk menyelesaikan masalah yang berlaku di sekolah. Justeru itu, iklim sekolah akan terjejas dan proses pendidikan menjadi tidak ideal.

Pengumuman Menteri Pelajaran pada bulan Mac 1998 untuk merombak struktur pentadbiran sekolah dengan melantik bakal pentadbir sekolah daripada kalangan guru muda sebagai keperluan untuk mengatasi pengurusan sekolah dengan lebih mantap mencerminkan perlunya perubahan drastik di peringkat sekolah (Azawawi Abd Rahim 2000). Ketua Pengarah Pelajaran pula menyatakan bahawa sistem perantikan Pengetua/Guru Besar perlulah diubah (Abdul Shukur Abdullah 1999). Beliau berpendapat bahawa bakal Pengetua/Guru Besar pada alaf akan datang berada dalam dunia teknologi maklumat perlulah dilantik berdasarkan kebolehan dan bukannya atas dasar kekananan semata-mata. Pihak Kementerian Pelajaran, sehubungan dengan ini telah mengeluarkan surat pelawaan kepada pegawai perkhidmatan pendidikan yang berminat untuk mengikuti kursus pengurusan dan kepimpinan sekolah berkesan melalui surat siaran KP(BS-MEN)8510/05/27(16).

Menurut Kamaruddin Kachar (1989), Pengetua/Guru Besar tidak lagi berupaya untuk merancang, menganalisis, mengelola serta menggerakkan sekolah dengan efektif. Stail pengurusan yang bersifat kuku besi dan autokratik pada zaman dulu sudah tidak dapat menjamin prestasi dan komitmen kerja guru yang tinggi. Oleh yang demikian, reformasi pendidikan masa ini menuntut kewujudan pengetua/Guru Besar sekolah yang lebih efisien dan berkemampuan untuk menangani segala masalah terutamanya dalam hal pengurusan staf di sekolah.

Pengurusan sumber manusia merupakan salah satu tugas serius yang perlu diberi keutamaan oleh Guru Besar. Menurut Aminuddin Mohd Yusof (1990), pemimpin perlu membantu pekerja melalui peranannya seperti memotivasi, menyelesaikan masalah, memberi bimbingan dan tunjuk ajar, memuji dan mengkritik, memberi sokongan moral, menentukan kriteria dan piawai prestasi serta mendorong ke arah pencapaian matlamat. Para guru pula memandang Pengetua/Guru Besar sebagai model yang boleh dicontohi dan beliau diharap dapat memberikan kekuatan, perlindungan dan aspirasi (Hanafi Kamal 1990).

Atan Long (1982) pula menyentuh tentang stail atau tingkah laku Pengetua/Guru Besar yang menyumbang kepada kejayaan sekolah iaitu:

- a. Pengetua/Guru Besar yang pragmatis.
- b. Pengetua/Guru Besar yang bertanggungjawab, berdedikasi, bermotivasi dan berketrampilan.
- c. Pengetua/Guru Besar yang mampu mewujudkan mekanisma penyeliaan yang berkesan.
- d. Pengetua/Guru Besar yang mengamalkan tanggungjawab bersama.

- e. Pengetua/Guru Besar yang mampu membuat pengagihan kuasa yang baik.
- f. Pengetua/Guru Besar yang mempunyai visi.
- g. Pengetua/Guru Besar yang menggalakkan latihan dalaman untuk meningkatkan profesionalisme perguruan.
- h. Pengetua/Guru Besar yang menunjukkan keperihatinan terhadap kebajikan guru.
- i. Pengetua/Guru Besar yang melahirkan semangat setia kawan di kalangan sekolah, dan
- j. Pengetua/Guru Besar yang bertindak berdasarkan input dan maklum balas daripada guru-guru.

Menurut Mohd Dlan Kassim (2000), sejak kebelakangan ini, ketidakpuasan kerja di kalangan guru semakin ketara. Kajian Nazamuddin, Kamariah, Sharifah dan Lee (1992) merumuskan bahawa terdapat stail kepimpinan Pengetua/Guru Besar yang tidak memberi kepuasan kerja kepada para guru. Kajian Kyriacou & Sutcliffe (1979) pula membuktikan bahawa kepuasan guru berada di tahap rendah, jika tekanan kerja guru berada pada tahap tinggi. Penyelidikan ini juga merumuskan bahawa tekanan kerja guru berhubung secara negatif dengan kepuasan kerja guru. Ada pengkaji (Zubaidah Aman 1999, Aeria L.A.1995) yang mengatakan ketidakpuasan kerja boleh menimbulkan tekanan kerja yang tinggi dan seterusnya menyebabkan *burnout*.

Menurut Jaafar Muhamad (1997), setiap organisasi tidak boleh lari daripada tekanan kerja. Kajian tentang tekanan kerja guru telah lama diberi perhatian serius oleh

para pengkaji dan akademik. Profesion perguruan sekarang sudah menjadi satu pekerjaan yang kompleks. Seawal tahun 1978, laporan 'Health Education Authority' telah merumuskan bahawa profesion perguruan sebagai kerjaya yang mencatat darjat tekanan kerja tertinggi, diikuti dengan polis, pekerja social dan jururawat (Roger & Nash 1993). Esteve (dalam Travers & Cooper 1996) telah menerangkan bahawa reformasi pendidikan yang dijalankan tidak setimpal dengan strategi-strategi yang dilaksanakan untuk membantu para guru menghadapi perubahan ini. Justeru itu, reformasi pendidikan ini secara langsung telah meninggikan tekanan kerja mereka. Beliau juga menyatakan bahawa:

".....administrators have come up with no strategies for coping with this new situation, above all, in the training of teachers, where no effort has been devoted to answering the demands created by the aforementioned changes."

Kewujudan tekanan kerja yang tinggi dalam profesion ini telah dikenal pasti oleh banyak pengkaji termasuk Cooper & Kelly (1993), Kyriacou & Sutcliffe (1978) di Britain; Kelly & Berthelson (1995), Laughlin (1984). Pithers & Forgaty (1995) di Australia; Manthei & Solman (1988) di New Zealand, Smilansky (1984) di Israel; Yong (1986), Loh (1986) di Singapura serta Chan & Hui (1995) di Hong Kong. Di Malaysia, antara pengkaji-pengkaji dalam bidang ini termasuk Siti Rohani (1991), Noor Azzuddin (1990), Mohd Hasidin (1995), Noriah (1995), Tan (1996), Mokhtar (1998), Junaidah (1995), Pesol (1995), Lee (1998), Sadri (1998), dan Ang (1998).

Profesion perguruan di Malaysia juga dikenal pasti mempunyai kekangan-kekangan yang serius. Kementerian Pelajaran Malaysia (1990) telah menerima aduan tentang masalah:

- a. Guru-guru yang malas.
- b. Guru yang suka berpuak-puak.
- c. Guru yang tidak mempunyai visi.
- d. Guru yang bersikap negatif.
- e. Guru yang enggan menerima nasihat, teguran dan kritikan.
- f. Guru-guru lama yang tidak mahu menerima perubahan.
- g. Guru yang mengalami *burnout*.

Sekiranya pengetua tidak dapat memperlihatkan peranan yang positif, progresif dan membimbing, pengurusan organisasi sekolah akan terbantut. Ini bukan sahaja memberi kesan kepada kualiti, prestasi dan komitmen kerja guru terhadap tugas mereka malah keadaan ini juga membawa implikasi negatif jangka panjang kepada pencapaian akademik sesebuah sekolah.

Jemaah Nazir Sekolah Persekutuan (1988) melaporkan bahawa sebanyak 45.6 peratus guru yang dikaji kurang bermotivasi untuk bekerja di sekolah. Reformasi dalam pendidikan seperti Kurikulum Bersepadu Sekolah Menengah (KBSM), Kurikulum Baru Sekolah Rendah (KBSR) dan Sekolah Bestari juga turut menyumbang kepada tekanan kerja guru. Noor Azzuddin Abdul Aziz (1990) mendapati bahawa guru-guru KBSM yang mengalami tekanan kerja yang tinggi lebih cenderung untuk berhenti kerja dan mengalami *burnout*. Suratkhbar tempatan Sunday Star (1995) menyiarkan tentang

profesion perguruan yang dahulunya merupakan satu pekerjaan yang mendapat sambutan tinggi tetapi sekarang menjadi salah satu pekerjaan yang paling tidak digemari oleh anggota masyarakat.

Perlaksanaan persekolahan satu sesi juga turut mengundang tekanan kepada para guru. Rahim A.R. (1997) mengatakan bahawa perlaksanaan sekolah satu sesi ini akan membebankan tugas dan tanggungjawab guru kerana masa perkhidmatan mereka di sekolah akan bertambah kira-kira dua setengah jam lagi setiap hari. Menurut MokhtarAhmad (1998), cara dan pendekatan bekerja serta beban kerja guru di sekolah semakin rumit dengan wujudnya model sekolah berkesan seperti sekolah cemerlang dan sekolah contoh. Beliau juga menambah bahawa keadaan ini akan menimbulkan ketidakpuasan kerja dalam keadaan sekolah yang tidak selesa dan seterusnya menimbulkan tekanan kerja guru yang tinggi.

Atan Long (1982) menyatakan bahawa seseorang guru boleh membentuk suasana emosi yang boleh memperlihatkan sifat mesra atau sebaliknya; sifat sabar atau terlampau suka mengkritik; sifat bermurah hati atau terlampau keras; sifat tenang atau gelisah. Oleh kerana pelajar mempelajari sikap pada sebahagian besarnya melalui contoh, maka ketegangan emosi yang ditunjukkan oleh guru akan melarat dan merebak kepada mereka sehingga menyebabkan suasana bilik darjah menjadi kucar-kacir. Atan juga menegaskan bahawa tingkah laku guru-guru ini boleh memberikan kesan sampingan iaitu sikap pelajar terhadap sesuatu mata pelajaran yang berkenaan pada masa akan datang.

Petrusich (dalam Atan Long 1982) telah menjalankan satu kajian untuk melihat hubungan antara guru-guru yang mempunyai ciri-ciri tekanan kerja yang tinggi dengan perlakuan mereka dalam bilik darjah. Cook, Leeds & Callis (dalam Atan Long 1982) pula

menjalankan penyelidikan untuk mengukur sikap guru yang ‘tinggi atau rendah’ melalui alat ukur ‘Minnesota Attitudes Inventory’. Kedua-dua kajian ini mendapati guru-guru yang tertekan akan cenderung untuk:

- a. Selalu berteriak.
- b. Mempengaruhi percakapannya tetapi tidak memberi peluang kepada pelajar untuk bercakap.
- c. Memerintah secara kuku besi, menimbulkan suasana tegang, takut dan memaksa pelajar tunduk kepadanya.
- d. Menghabiskan masa untuk menstrukturkan aktiviti.
- e. Mengurangkan masa berbincang.
- f. Memperlihatkan sikap tidak stabil, putus harapan, ketegangan, kegelisahan, tidak dapat menumpukan perhatian, tidak menghormati orang lain dan selalu menghadapi masalah disiplin.
- g. Terlampau suka mengkritik, mencaci, menyindir dan mudah marah.
- h. Berfikir dari segi mata pelajaran dan bukannya dari segi keadaan pelajar serta perkembangan mereka.
- i. Suka menjalankan dendaan.
- j. Banyak terlibat dalam percakapan dan perlakuan yang kasar.

Menurut Atan Long (1982), implikasi daripada kedua-dua kajian ini menunjukkan bahawa guru-guru yang mengalami tekanan kerja tinggi akan memberi kesan kepada tingkah laku dan proses pengajaran mereka.

Zainal Abidin Ahmad (1983) mendapati bahawa kebimbangan di kalangan guru boleh mengakibatkan kebimbangan yang tinggi di kalangan pelajar mereka. Dalam hal ini, beliau menganggarkan bahawa 5,000,000 pelajar akan mengalami tahap kebimbangan yang tinggi kerana terdapat 200,000 orang guru yang mengalami masalah tekanan kerja tinggi.

Menurut Muhammad Syah (1993) dan Capel (1987), tekanan yang dialami oleh guru-guru boleh memberi implikasi negatif kepada pelajar mereka. Atan Long (1982) pula menyatakan bahawa seseorang guru boleh membentuk suasana emosi yang boleh memperlihatkan sifat mesra atau sebaliknya; sifat sabar atau terlampau suka mengkritik; sifat bermurah hati atau terlampau keras; sifat tenang atau gelisah. Oleh kerana pelajar mempelajari sikap pada sebahagian besarnya melalui contoh, maka ketegangan emosi yang ditunjukkan oleh guru akan melarat dan merebak kepada pelajar mereka sehingga menyebabkan suasana bilik darjah menjadi kucar-kacir. Atau juga menegaskan bahawa tingkah laku guru-guru ini boleh memberikan kesan sampingan iaitu sikap pelajar terhadap sesuatu mata pelajaran yang berkenaan pada masa akan datang.

Aeria, L.A. (1995) menyatakan bahawa tekanan kerja merupakan satu ramalan signifikan bagi *burnout*. Justeru itu, satu kesan kritikal akibat tekanan kerja tinggi ialah tahap kelayuan *burnout*. Menurut Farber, B.A. (1991), guru yang mengalami kelayuan mungkin kurang bersimpati terhadap muridnya, mempunyai toleransi yang rendah untuk kegagalan dalam kelas, merasa kurang melibatkan diri dan kurang dedikasi terhadap kerjaya, kurang merancang atau kurang berhati-hati merancang sesuatu program untuk kelasnya. Mo, K.W. (1991) mendapati guru-guru yang mengalami tekanan kerja yang tinggi mempunyai tahap *burnout* yang lebih tinggi. Chong Boo Eik (1996) dalam

kajiannya mendapati *burnout* boleh memberi kesan terhadap pencapaian pekerjaan, aspek psikologi yang negatif dan gangguan keadaan fisiologi.

Daripada kajian-kajian lepas (Ishak 1993; Kamarudin 1998; Che Asiah 1998; Rosidah 2001) menggambarkan pengetua/Guru Besar sekolah memang berupaya untuk memotivasikan staf, terutamanya kaum guru, tetapi persoalan utama di sini ialah sejauh manakah stail kepimpinan pengetua/Guru Besar mampu mempengaruhi tahap tekanan kerja guru? Terdapat banyak kajian (Ang 1995; Mohd Rosli 1995; Mohd Shapri 1995; Narayanan 1997; Kamarudin 1997; Mohd Azam 1997; Kamaruddin 1998; Ab. Kadir 2000; Azawawi 2000) mengenai stail kepimpinan pengetua/Guru Besar dan terdapat juga pelbagai kajian (Tan 1996; Mohd Hasidin 1995; Noor Azzuddin 1990; Noriah 1995; Chei 1997; Mokhtar 1998; Siti Rohani 1991) mengenai tekanan kerja guru. Banyak pengkaji pula berminat untuk mencari pertalian antara stail kepimpinan pengetua/Guru Besar dengan motivasi guru (Ishak 1993; Kamaruddin 1998; Che Asiah 1998; Rosidah 2001) ataupun kepuasan kerja guru (Suaidah 1984; Nazari 1994; Sadri 1998; Mohd Nasir 1999; Mohd Dlan 2000). Namun begitu, di Malaysia, penyelidikan yang mengkaji hubungan antara stail kepimpinan Guru Besar dengan tekanan kerja guru amat terhad dan ini mendorong pengkaji untuk memberi tumpuan dalam kedua-dua aspek ini.

1.4 Persoalan Kajian

Kajian ini akan cuba menjawab persoalan berikut:

1. Apakah tahap tekanan kerja di kalangan guru di sekolah-sekolah rendah dalam daerah Kota Bharu, Kelantan?

2. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kedua-dua dimensi stail kepimpinan iaitu dimensi pendayautamaan struktur dan dimensi timbang rasa dengan tekanan kerja guru (keseluruhan)?
3. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi pendayautamaan struktur dengan faktor-faktor tekanan kerja guru iaitu salah laku pelajar, motivasi pelajar, kekangan masa, pengiktirafan profesional, kekaburan peranan dan konflik peranan?
4. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi bertimbang rasa dengan faktor-faktor tekanan kerja guru seperti salah laku pelajar, motivasi pelajar, kekangan masa, pengiktirafan profesional, kekaburan peranan dan konflik peranan?
5. Adakah terdapat perbezaan stail kepimpinan Guru Besar dari segi ciri demografi responden seperti jantina, kelulusan akademik, umur dan pengalaman mengajar?

1.5 Objektif Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti stail kepimpinan Guru Besar paling dominan yang diamalkan oleh para Guru Besar dan tahap tekanan kerja guru serta hubungan antara stail kepimpinan Guru Besar dengan tekanan kerja guru di lapan buah sekolah rendah di daerah Kota Bharu, Kelantan. Melalui kajian ini kita dapat melihat samada terdapatnya perbezaan stail kepimpinan berdasarkan ciri demografi guru seperti jantina, kelulusan akademik, umur dan pengalaman mengajar.

1.5.1 Objektif Umum

Meninjau tahap tekanan kerja di kalangan guru, serta mengenalpasti stail kepimpinan Guru Besar yang paling dominan di sekolah-sekolah rendah dalam daerah Kota Bharu.

1.5.2 Objektif Khusus

- a. Hubungan antara kedua-dua dimensi stail kepimpinan iaitu dimensi pendayautamaan struktur dan dimensi timbang rasa dengan tahap tekanan kerja guru (keseluruhan).
- b. Hubungan antara dimensi bertimbang rasa dengan faktor-faktor tekanan kerja guru seperti salah laku pelajar, motivasi pelajar, kekangan masa, pengiktirafan profesional, kekaburan peranan dan konflik peranan.
- c. Perbezaan stail kepimpinan Guru Besar dari segi ciri demografi responden seperti jantina, kelulusan akademik, umur dan pengalaman mengajar.
- d. Hubungan antara dimensi pendayautamaan struktur dengan faktor-faktor tekanan kerja guru iaitu salah laku pelajar, motivasi pelajar, kekangan masa, pengiktirafan profesional, kekaburan peranan dan konflik peranan.

1.6 Kepentingan Kajian

Pengkaji berpendapat kajian ini penting kerana tekanan kerja guru boleh memberi impak yang signifikan ke atas kualiti kerjaya perguruan dan juga kualiti pendidikan yang

diterima oleh pelajar masa kini. Menurut Mokhtar Ahmad (1998), pendidikan merupakan aspek penting dalam pembangunan sumber manusia. Sekarang, organisasi pendidikan juga tidak ketinggalan dengan pelbagai perubahan dan reformasi. Setiap perubahan dalam aspirasi dan kemajuan negara mesti disusuli oleh perubahan yang setimpal dan bersepadu dalam sistem pendidikan kebangsaan. Sistem pendidikan merupakan tunjang kepada pencapaian visi dan matlamat kerajaan, di mana semua hasrat kerajaan bermula dengan pendidikan.

Guru merupakan komponen terpenting dalam menyemai ilmu pengetahuan dan pendidikan di peringkat sekolah. Menurut Muhamed Anuar Yusof (1998), kepuasan kerja guru sering dikaitkan dengan persekitaran kerja, iklim organisasi dan tahap tekanan kerja. Tekanan kerja adalah penting dalam kerjaya perguruan kerana keadaan ini akan mempengaruhi minat, motivasi dan komitmen mereka terhadap tugas. Guru Besar pula berfungsi sebagai penggerak atau pemangkin dalam sesebuah sekolah untuk mencapai objektif yang ditentukan oleh pihak Kementerian Pelajaran Malaysia. Sebarang perubahan atau masalah yang timbul daripada Guru Besar boleh memberi impak kepada iklim organisasi sekolah. Menurut Shapiro C.H.(1982), seseorang ketua mempunyai pengaruh yang nyata dalam kebanyakan ciri atau struktur tugas stafnya dan pengaruh ini pula mempunyai korelasi dengan tahap *burnout* staf yang rendah. Beliau juga mengatakan bahawa Guru Besar berada dalam kedudukan untuk membentuk persekitaran sekolah yang kondusif dan teratur yang boleh mengurangkan kewujudan tekanan kerja guru yang kronik.

Tekanan kerja guru yang serius boleh memberi implikasi negatif sewaktu guru memberikan bimbingan kepada pelajar. Siti Rohani (1991) telah melaporkan bahawa

guru-guru ini sering bertingkah laku tidak adil dan tidak tegas, mengambil tindakan yang melampau, selalu memukul pelajar, mengenyepikan pelajaran, tidak suka bermesra, tidak bertimbang rasa, garang, selalu menyalahkan pelajar dan bersifat diktator. Kewujudan kes-kes seperti ini akan membawa kepada proses pengajaran dan pembelajaran yang tidak efektif dan ini secara langsung akan memberi kesan negatif kepada sistem pendidikan dan masa depan belia-belia harapan negara. Justeru itu, sebarang masalah yang berpunca daripada kedua-dua golongan ini perlu diberi perhatian yang serius.

Dapatan kajian ini diharapkan dapat:

- Memberikan maklumat penting kepada Guru Besar sekolah tentang kewujudan punca-punca tekanan kerja tertentu di sekolah. Strategi perlu dibentuk untuk memberi sokongan dan bantuan kepada guru terutamanya dalam menghadapi masalah pelajar dan pengurusan bilik darjah.
- Memberikan maklumat yang berguna mengenai stail kepimpinan para Guru Besar sekolah rendah di daerah Kota Bharu, Kelantan. Berdasarkan hasil kajian ini, para Guru Besar boleh membuat refleksi tentang stail kepimpinan mereka, dan mengamalkan stail kepimpinan yang boleh mempercepatkan lagi pentadbiran sekolah.
- Menambahkan lagi sumber rujukan dalam bidang pentadbiran dan pengurusan personel di peringkat sekolah.
- Memberi kefahaman dan keinsafan bahawa stail kepimpinan Guru Besar yang bersesuaian dapat mempengaruhi tekanan kerja guru dan



seterusnya meningkatkan tahap profesionalisme dan komitmen mereka untuk menghasilkan sekolah yang berjaya.

- Memberi maklumat berguna mengenai tahap tekanan kerja guru di sekolah-sekolah rendah daerah Kota Bharu, Kelantan. Mengikut teori pengurusan, perhubungan manusia yang dipelopori oleh Likert (1967), Agyris (1964) dan McGregor (1966), pemahaman tentang keperluan staf boleh membantu pembentukan perhubungan Guru Besar-staf yang efektif dan harmoni di sekolah (Iwanicki 1983).
- Memberi sumbangan berguna kepada para guru. Pemahaman terhadap masalah-masalah kerja, tekanan serta persekitaran adalah penting untuk menghindari masalah *burnout* dan meningkatkan prestasi serta motivasi kerja mereka. Kesedaran ini membolehkan mereka mengambil tindakan-tindakan yang sesuai bagi menangani punca-punca tekanan kerja yang timbul.
- Memberikan maklumat penting kepada Jabatan Pelajaran Negeri Kelantan dalam merancang dan menjalankan kursus-kursus kepimpinan kepada para Guru Besar agar keberkesanan mereka boleh dimaksimakan.



1.7 Teori-Teori

1.7.1 Kepimpinan

Terdapat pelbagai pendapat dan pandangan tentang pendekatan kepimpinan yang paling berkesan. Menurut Yukl (1998), sebahagian besar penyelidik mengenal pasti empat pendekatan utama iaitu pendekatan kuasa, pendekatan sifat (trait), pendekatan kelakuan, dan pendekatan situasi.

Menurut Kamarudin Kachar (1998), konsep stail kepimpinan adalah bersifat berpengaruh, positif, berorientasikan tugas, dan berkesan. Stail Kepimpinan Guru Besar yang berkesan biasanya berfungsi sebagai perancang, ketua pasukan, berinovasi tinggi, dapat memotivasikan kakitangan, dan sekaligus memantapkan aktiviti pengajaran dan pembelajaran. Selain itu, stail kepimpinan juga didefinisikan sebagai satu fenomena proses manusia menggunakan akal fikiran dan potensinya.

Pada amnya, pemimpin dan pentadbir sekolah menggunakan pendekatan yang berbeza-beza dari segi cara mereka melayani para pekerja. Menurut Fiedler (1974), wujudnya dua ekstrem stail kepimpinan, iaitu autokratik dan demokratik adalah disebabkan pengaruh cara pemimpin mengubah tingkah laku para pekerja. Apabila seseorang pemimpin mempunyai lebih banyak pengetahuan tentang tugas berbanding para pekerja, stail mengarah berfokuskan tugas (autokratik) merupakan cara yang sesuai untuk pemindahan maklumat. Sebaliknya, dalam situasi para pekerja mempunyai sama atau lebih banyak maklumat berkaitan sesuatu tugas berbanding pemimpinnya, motivasi pekerja terhadap tugas adalah bergantung kepada penglibatan mereka dalam proses membuat keputusan. Situasi ini dikenali sebagai kepimpinan demokratik.



Bass (1960), mendapati pemimpin autokratik memimpin dengan menggunakan kuasa memaksa dan kebolehan mereka memujuk untuk meyakinkan pengikut. Pemimpin yang berkuasa boleh memperteguhkan tingkah laku pengikutnya secara langsung dengan memberi ganjaran kepada tingkah laku yang diinginkannya dan mendenda setiap tingkah laku yang bertentangan.

Kepimpinan demokratik biasanya melibatkan pengikut-pengikut dalam proses membuat keputusan. Pemimpin demokratik juga berunding atau mendapat persetujuan pengikut sebelum membuat keputusan. Dengan kata lain, ia bersifat terbuka dan saling mempercayai antara warga organisasi.

Menurut Robiah Sidin (1988), apabila banyak pengkaji gagal mengenal pasti sifat yang membezakan pemimpin daripada pengikut atau antara pemimpin yang berjaya dengan yang tidak berjaya, mereka telah bertukar tumpuan kepada tingkah laku pemimpin pula. Oleh itu, pengkaji pendekatan tingkah laku menitikberatkan kelakuan pemimpin seperti prosedur melakukan kerja, proses membuat keputusan dan cara membuat penugasan. Menurut Zainal Ariffin Ahmad (1998), dua aspek kelakuan pemimpin dikaji, iaitu fungsi kepimpinan dan stail kepimpinan. Beliau juga mengatakan fungsi kepimpinan terdiri daripada dua kategori iaitu fungsi yang berkaitan dengan tugas atau fungsi penyelesaian masalah, manakala kategori kedua pula berkenaan dengan fungsi sosial atau penyelenggaraan kumpulan seperti menolong melicinkan operasi kumpulan atau bertindak sebagai orang tengah dalam konflik. Pemimpin yang berkesan ialah pemimpin yang berjaya memainkan kedua-dua peranan ini (Zainal Ariffin Ahmad 1998).

Satu lagi aspek kepimpinan ialah stail kepimpinan. Terdapat dua jenis stail kepimpinan iaitu yang mengutamakan kerja dan yang mengutamakan pekerja. Teori asas

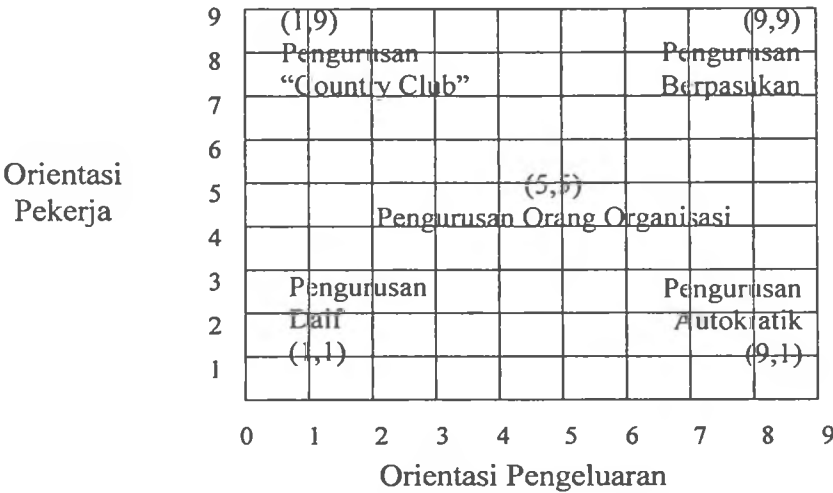


kajian tersebut berasaskan stail kepimpinan Universiti Ohio (Halpin 1966) merupakan salah satu kajian kepimpinan kategori ini. Menurut Jaafar Muhammad (1999), dimensi pendayautamaan struktur menekankan kegiatan penyusunan kerja, penjadualan penubuhan matlamat, pengelolaan dan segala hal struktur kerja. Pemimpin lebih mengutamakan prestasi dan pengeluaran daripada hal-hal kerja yang lain dan bertumpu kepada pencapaian hasil keluaran yang maksimum. Pemimpin dimensi timbang rasa pula menghormati idea-idea, perasaan dan hal ehwal pekerja dengan cara mendengar masalah di samping membantu menyelesaikannya. Owens (1995) pula mengatakan bahawa pemimpin jenis ini cuba memotivasikan pekerja dan menggalakkan penglibatan mereka dalam hal-hal membuat keputusan. Antara teori kepimpinan yang lain dalam golongan ini termasuk:

i. Grid Pengurusan Blake Dan Mouton (1964)

Grid kepimpinan ciptaan Robert Blake dan Jane Mouton (1964) dalam Rajah 1.1. ini merupakan salah satu teknik terkenal untuk menerangkan stail-stail kepimpinan secara dramatik (Owens 1995; Jaafar 1999; Scanlon & Keys 1983). Menurut Blake dan Mouton (1985), kepimpinan berkesan akan diperolehi jika pemimpin tersebut yang berpusatkan pengeluaran dan berpusatkan pekerja, ditambah dengan keperluan manusia dan keperluan tugas sesuatu kerja (kedudukan 9,9 dalam grid ini).

Rajah 1.1 Grid Kepimpinan Blake dan Mouton



Jadual 1.1
Jenis Stail Kepimpinan Mengikut Grid Kepimpinan
Blake dan Mouton

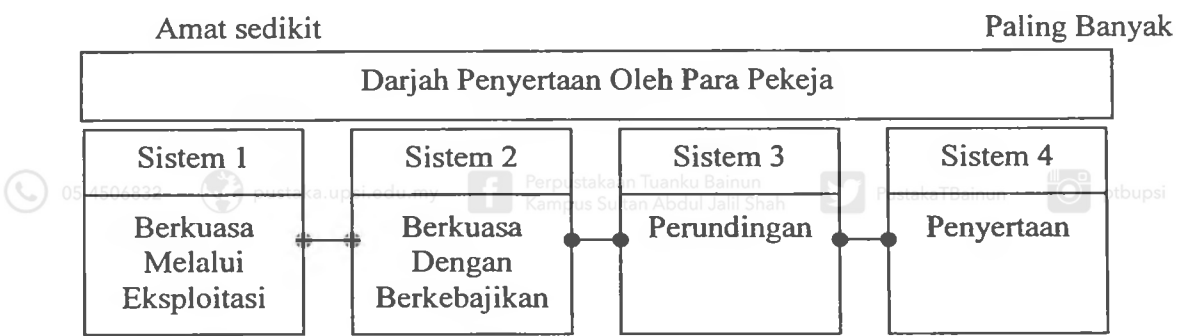
Stail Kepimpinan	Penerangan
1,9,	<i>Pengurusan yang selesa.</i> Banyaknya perhatian terhadap para pekerja tetapi sedikitnya perhatian terhadap pengeluaran.
9,1,	<i>Pengurusan tugas (kuku besi).</i> Banyaknya perhatian terhadap pengeluaran dan kecekapan tetapi sedikitnya perhatian terhadap para pekerja.
5,5,	<i>Pengurusan jalan tengah.</i> Perhatian secara pertengahan terhadap pengeluaran dan juga kepuasan pekerja.
9,9.	<i>Pengurusan pasukan (demokratik).</i> Banyaknya perhatian terhadap pengeluaran dan juga semangat bekerja dan kepuasan pekerja.

ii. Empat Sistem Pengurusan Likert

Rensis Likert juga telah menggabungkan kategori-kategori asas orientasi tugas dan orientasi pekerja, dan seterusnya mencipta suatu model keberkesanan pengurusan empat peringkat. Model ini digariskan seperti mana rajah 1.2.

Rajah 1.2

Sistem Kepimpinan Mengikut Likert



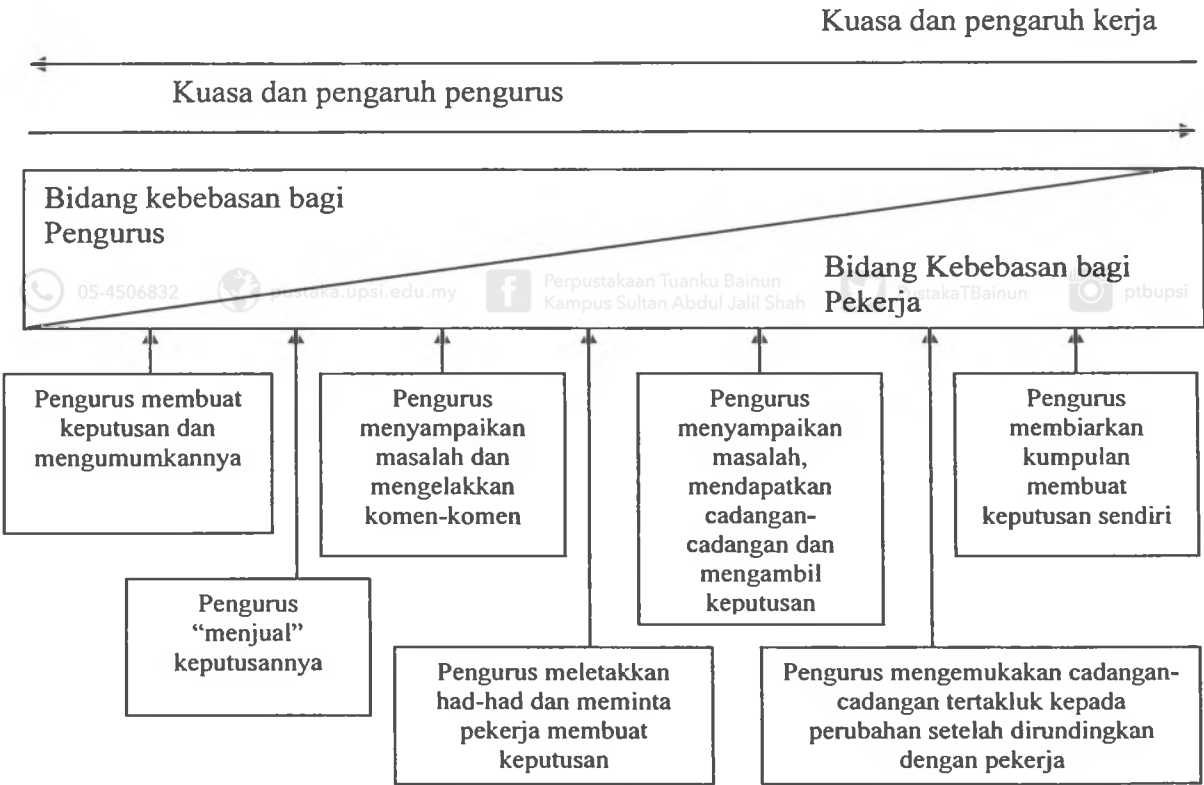
iii. Kepimpinan Melalui Suatu Kontinum

Tannenbaum dan Schmidt (1973), telah menegaskan bahawa kepimpinan melibatkan pelbagai jenis stail kepimpinan, termasuk antaranya stail yang bertumpu kepada ketua dan kepimpinan bertumpukan subordinat. Mereka juga merakamkan bahawa pemimpin perlu menimbangkan beberapa perkara yang praktik sebelum mengambil keputusan untuk melaksanakan tugas kepimpinan mereka (Jaafar Muhammad 1999). Antara beberapa elemen terpenting yang dikemukakan dan dipercayai boleh

mempengaruhi stail kepimpinan sepanjang kontinum termasuk kuasa yang menentukan personaliti pemimpin, sifat pekerja dan kuasa-kuasa yang wujud dalam situasi seperti nilai atau tradisi organisasi, kecekapan berpasukan, keadaan tugas-tugas kerja kumpulan, serta kekangan masa (Tannenbaum & Schmidt 1973). Rajah 1.3.. merumuskan model ini.

Rajah 1.3

Kelakuan Kepimpinan Di Sepanjang Kontinum



iv. Pendekatan Situasi/Kontingensi Dalam Kepimpinan.

Pendekatan situasi merupakan pendekatan mengenai stail kepimpinan yang paling popular dan pendekatan ini menekankan kepada kebijaksanaan seseorang pemimpin memanipulasikan faktor-faktor semasa ke arah pencapaian matlamat organisasi (Kamaruddin Latif 1998). Menurut Zainal Ariffin Ahmad (1998), antara faktor situasi yang diberikan perhatian termasuklah keperluan tugas, ciri-ciri, harapan dan kelakuan subordinat, personaliti, pengalaman lepas dan jangkaan pemimpin, kelakuan dan jangkaan orang atasan, kelakuan dan jangkaan rakan sejawat, serta dasar dan budaya organisasi. Menurut Mohd Salleh Lebar (2000), kontingensi boleh mempengaruhi tingkah laku pemimpin dan hasil. Kajian-kajian yang menyokong pendekatan ini termasuk Model Kontingensi Fielder (1967), dan Model Arah Matlamat House (1974).

1.7.2. Tekanan Kerja

Appley dan Turnbull (1967), mendefinisikan tekanan sebagai sesuatu yang mempengaruhi gerakbalas fisiologikal dan tingkah laku ke arah rangsangan yang tidak disukai. Tekanan melibatkan ketegangan sama ada secara fizikal mahupun psikologikal. Menurut Fontana & Abouserie (1993) pula, tekanan ialah satu permintaan terhadap keupayaan penyesuaian minda dan badan, yakni jika permintaan ini melebihi kapasiti keupayaan untuk bertindakbalas, tekanan akan mengakibatkan kelemahan fizikal dan psikologikal serta mungkin mengakibatkan keruntuhan dalam badan.

Selye (1946; dalam Capel 1987) mendefinisikan tekanan sebagai tindakbalas badan yang tidak spesifik terhadap apa-apa permintaan yang dibuat terhadapnya. Tekanan

merupakan merupakan desakan berlebihan yang boleh mengganggu sistem fisiologi, sosial dan psikologi. Beliau juga menyatakan bahawa apabila terdapat ketidakseimbangan antara permintaan atau desakan situasi dengan keupayaan seseorang untuk bertindakbalas terhadap permintaan tersebut, individu akan mengalami tekanan yang tinggi.

Hamel dan Bracken (1986), menegaskan bahawa tekanan kerja kekal sebagai suatu realiti dalam kehidupan sesebuah organisasi. Jaafar Muhamad (1997) pula menyatakan bahawa tekanan kerja boleh memberi kesan kepada individu dan organisasi sama ada kesan negatif atau positif. Kesan positif tekanan kerja akan bertindak sebagai dorongan untuk memberangsangkan pekerja supaya berprestasi. Kesan negatif pula ialah tekanan kerja yang boleh menjejaskan prestasi yang baik seseorang individu dan juga organisasi. Menurut Jaafar Muhamad lagi, tekanan kerja boleh menyebabkan rasa ketidakpuasan seseorang individu. Justeru itu, untuk mempertahankan keberkesanan organisasi, masalah ini mesti diurus dengan baik. Ini boleh dilakukan dengan mengesan punca-punca tekanan supaya perkara itu dapat dielakkan atau sekurang-kurangnya dikawal daripada terus menjadi berbahaya kepada organisasi.

Jaafar Muhamad (1997), juga menjelaskan tiga implikasi yang timbul akibat tekanan kerja yang tinggi dan negatif:

1. Kesan psikologi iaitu reaksi dari segi mental seperti sikap, kepercayaan, nilai dan perasaan yang meliputi:
 - a. Penghormatan diri yang rendah.
 - b. Perasaan bimbang yang melampau, rasa takut terhadap tugas dan kecurigaan tentang kebolehan diri.
 - c. Perasaan cemas tentang ketidakpastian masa depan.

- d. Perasaan marah yang tidak menentu.
- e. Perasaan dukacita yang menyebabkan perubahan selera makan dan tabiat tidur.
- f. Perasaan terasing atau kesepian daripada tugas dan rakan sekerja.
- g. Kesukaran dalam menumpukan perhatian, pengingatan atau memahami tugas.
- h. Sikap negatif dan menggagalkan diri terhadap penggunaan alat-alat canggih ketika menjalankan tugas.

2. Kesan fisiologi yang paling ketara dan paling cepat iaitu ketidakpuasan kerja. Tekanan kerja ini juga mengakibatkan kesan-kesan fisiologi negatif yang lain seperti gusar, resah, berasa marah, bosan, dan suka menangguhkan sesuatu tindakan atau keputusan. Tekanan ini juga turut dikaitkan dengan tekanan darah tinggi, tahap kolestrol yang meningkat, ruam dan alpesia. Dalam jangka panjang, tanda-tanda fisiologi ini akan menyebabkan masalah kesihatan yang serius seperti penyakit jantung, kencing manis, penyakit sendi dan barah peptik.

3. Kesan tingkah laku. Apabila tingkah laku dikaitkan kepada kesan tekanan, terdapat perubahan dalam produktiviti, *turnover* pekerja, perubahan dalam selera makan, kekerapan merokok, penagihan alkohol, bercakap pantas, gugup serta tidur dengan tidak mengikut masa tertentu dan penyalahgunaan dadah.

Ellison (1990; dalam. Brown & Ralph 1991), mendefinisikan tekanan sebagai tindakbalas biokimia badan terhadap satu situasi yang mengancam walaupun tindakan itu adalah untuk menyelamatkan diri. Nor Ismanisham Ibrahim (1998) pula menegaskan bahawa terdapat kajian perubatan yang mendakwa sebanyak 80% daripada penyakit hari

ini berpunca daripada tekanan. Menurut Prof. Cary Cooper (New Sunday Times 2001), seorang pakar dalam kajian tekanan, tekanan tidak menyebabkan penyakit secara langsung tetapi ia merupakan satu keadaan yang mengakibatkan masalah-masalah kesihatan. Tekanan ini dilabelkan sebagai “.....*the common malaise of the 21st century.*”

Kebanyakan pendapat empirikal dan teoritikal mencadangkan bahawa tekanan kerja bukannya satu ciri individu ataupun ciri persekitaran tetapi merupakan hasil daripada interaksi antara dua faktor, iaitu suatu perspektif teoritikal yang dikenali sebagai ‘*Person Environment*’ atau ‘*P.E. Theory of Job Related Stress.*’ Teori ini berdasarkan kepada konsep asas tentang tekanan yang diwujudkan oleh organisasi dan tekanan individu. Teori ini mengandaikan bahawa apabila persekitaran kerja tidak mampu memenuhi keperluan dan keupayaan individu pada suatu masa tertentu, maka individu tersebut akan tertekan dan ekoran daripada itu, penyakit-penyakit yang timbul akan menjejaskan kesihatannya (Jaafar Muhamad 1997).

Tekanan kerja di kalangan guru dapat menarik perhatian pengkaji kerana tekanan kerja ini bukan sahaja mengancam kesihatan, bahkan juga mengurangkan produktiviti individu. Guru-guru yang tertekan mungkin tidak dapat bekerja dengan baik dalam tugas-tugas mereka. Tidak dapat dinafikan tekanan membawa bahaya jika dibiarkan begitu sahaja. Namun, peluang yang didapati akibat tekanan boleh memotivasikan individu. Dengan ini, sama ada tekanan mencederakan atau memotivasikan bergantung kepada kekerapan dan niat penerima tekanan.

1.7.3. Tekanan Kerja Guru

Kyriacou (1987), mendefinisikan tekanan kerja guru sebagai pengalaman yang dialami oleh guru berhubung dengan emosi yang tidak menyenangkan seperti ketegangan, kekecewaan, kebimbangan, kemarahan dan kedukacitaan yang bersebab daripada aspek-aspek pekerjaan sebagai seorang guru. Dunham (1992), memberi definisi tekanan kerja guru sebagai satu proses tindak balas yang melibatkan tingkah laku, emosi, mental dan fizikal yang disebabkan oleh tekanan berlarutan, pertambahan tekanan atau tekanan baru, yang lebih kuat daripada daya tindak atau kawalan secara signifikan.

Cox & Brockley (1984), menyatakan bahawa tekanan kerja wujud di kalangan guru akibat kegagalan penyelarasan antara profesion mengajar, hubungan keluarga, rasa rendah diri, sikap, personaliti, masalah persekitaran, kesihatan fizikal, masalah kakitangan dan pentadbiran sekolah. Kajian Kyriacou & Sutcliffe (1979) pula membuktikan bahawa kepuasan guru di tahap rendah jika tekanan kerjaya berada pada tahap tinggi. Kajian ini juga merumuskan bahawa tekanan kerja guru dihubungkan secara negatif dengan kepuasan kerja guru.

Di Malaysia, latihan perguruan dan jumlah tenaga pengajar yang tidak mencukupi kerap kali menjadi isu di Kementerian Pelajaran Malaysia. Jumlah guru sekolah bertambah berkali ganda dari tahun ke setahun. Pertambahan bilangan guru juga mungkin menyebabkan kemunculan pelbagai masalah yang lebih tinggi dalam bidang ini. Satu kajian yang dijalankan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia awal 1990 telah melaporkan 169 guru mengidap penyakit mental psikotik (psychosis) dan 1119 guru pula menghidap masalah mental neurotik (neurosis) yang serius (Gan Song Chong 1998, Zubaidah Aman 1999).

Menurut Atan Long (1982), peringkat sakit jiwa yang teruk ialah neurotik dan psikotik. Orang yang neurotik tidak dapat menanggapi masalah yang dihadapinya dengan betul dan cara pengekalan keutuhan sahsiahnya tidak berjaya dengan sepenuhnya mengatasi desakan yang lebih besar lagi bagi dirinya. Orang yang psikotik pula, menurut Atan lagi, gagal mempertahankan dirinya daripada desakan hati yang bertentangan dengan kehendak masyarakat. Dengan itu, personaliti jenis ini dianggap berbahaya dan mengganggu proses pengajaran dan pembelajaran yang berkesan. Bilangan guru yang menghadapi penyakit-penyakit mental ini amat membimbangkan dan mencerminkan betapa pentingnya kajian yang mendalam perlu dilaksanakan dalam aspek ini di Malaysia.

1.7.4. Teori Tekanan Selye (1956)

Menurut Dunham (1992), teori ini mengandungi tiga peringkat dalam reaksi guru terhadap tekanan kerja.:

- i. Peringkat reaksi '*alarm*'. Peringkat ini terjadi apabila seseorang individu sedar tentang sesuatu situasi yang mampu membawa tekanan.
- ii. Peringkat tindakbalas atau '*resistance*'. Kesedaran tentang tekanan yang wujud akan mengakibatkan penghasilan hormon seperti '*adrenalin*' ke dalam salur darah untuk mengatasi masalah ini. Namun begitu, jika tuntutan tekanan ini berlarutan, reaksi fisiologi seperti penghasilan hormon yang tinggi dan pertukaran kadar denyutan jantung yang melebihi kadar normal akan terjadi dan ini boleh memberi implikasi negatif kepada badan.

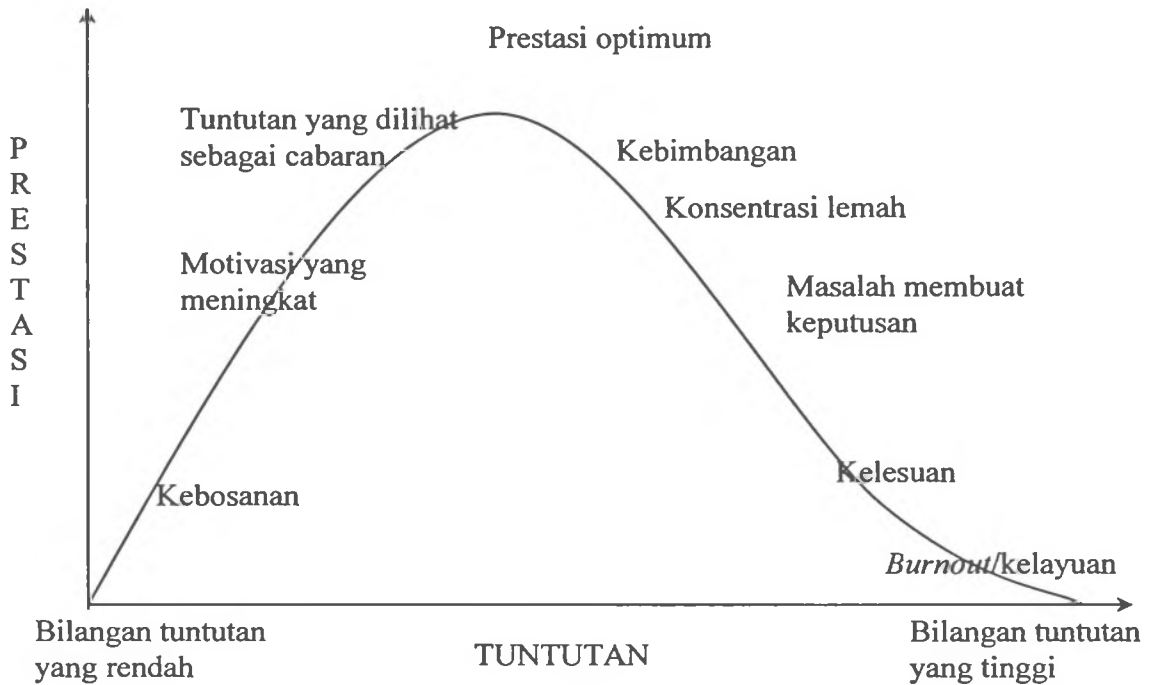
iii. Peringkat '*exhaustion*' atau keletihan. Bagi bertindak balas dengan situasi tekanan yang berlarutan, badan akan terus menggunakan sumber-sumber dalamannya untuk cuba mengatasi ancaman ini. Keletihan atau '*exhaustion*' akan dialami pada peringkat ini yang mungkin boleh membawa maut kepada individu berkenaan.

1.7.5 Teori Tekanan Hobb (1972)

Teori ini menghuraikan hubungan antara prestasi guru dengan tuntutan yang dialaminya. (Dunham 1992), Hobb (dalam Dunham 1992) mengatakan bahawa kerja tanpa sebarang tuntutan akan membawa kepada kebosanan. Justeru itu, tuntutan kerja yang meningkat akan dikira sebagai merangsangkan dan '*energising*'. Namun begitu, jika tuntutan-tuntutan ini melebihi keupayaan individu untuk bertindak balas terhadapnya, ini akan mewujudkan tahap kebimbangan yang tinggi, tahap '*concentration*' yang lemah dan kurang berkesan dalam kerjanya. Menurut Dunham lagi, tuntutan yang berterusan, tanpa pertambahan sumber bertindak balas, akan membawa kepada kelesuan, keletihan dan kelayuan. Rajah 1.4. memberikan gambaran tentang hubungan antara prestasi dengan tuntutan kerja.

Rajah 1.4

Hubungan Antara Prestasi Guru Dengan Tuntutan Kerja Yang Dialami



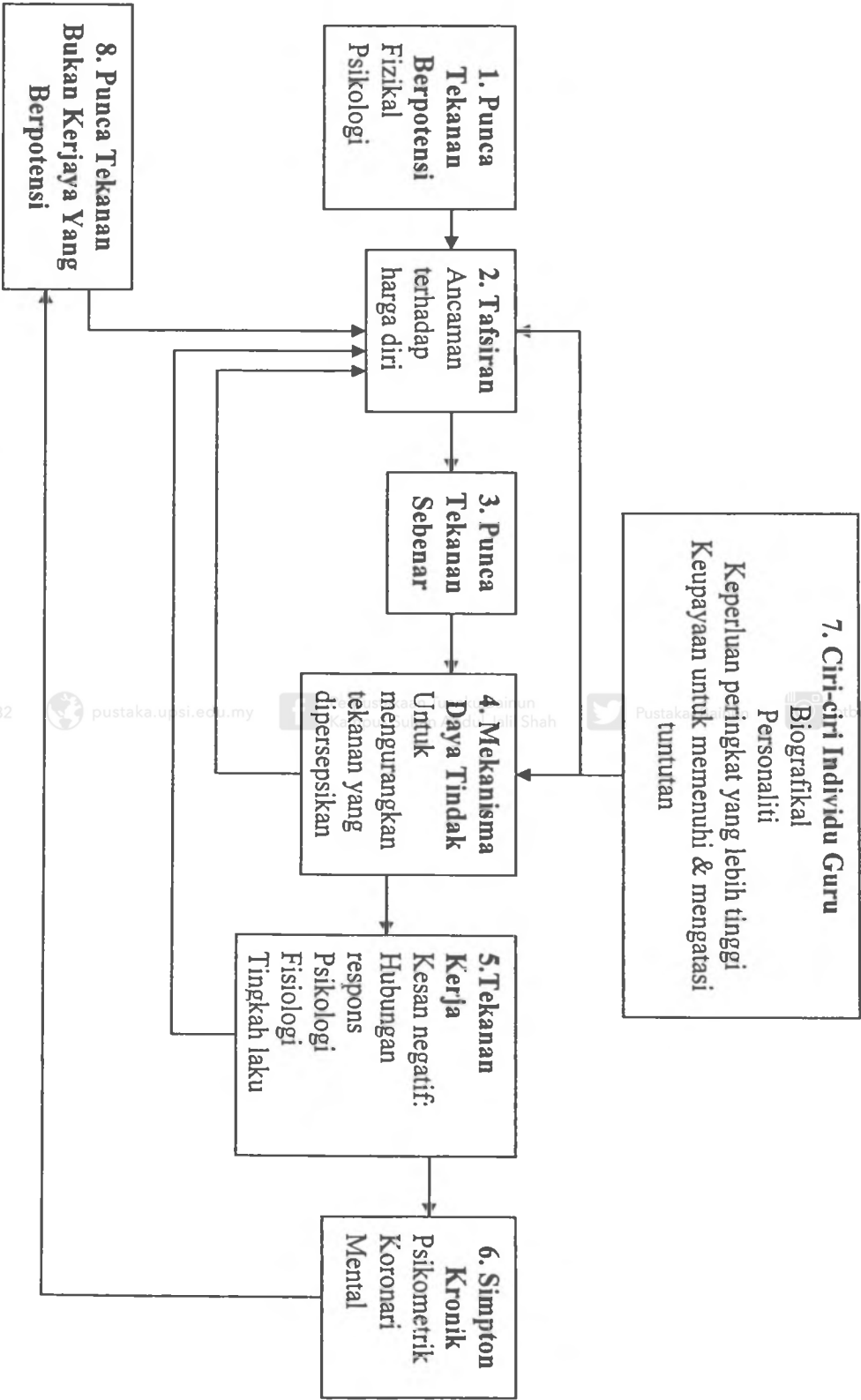
1.7.6 Model Tekanan Kerja Guru Kyriacou & Sutcliffe (1978b)

Kyriacou & Sutcliffe (1978b) telah memperkenalkan satu model tekanan kerja guru untuk menerangkan tahap-tahap tekanan kerja yang dialami oleh golongan guru. Menurut Kyriacou & Sutcliffe, model ini menekankan konsep tekanan kerja guru sebagai satu sindrom gerak balas kesan negatif seperti kemarahan atau kemurungan oleh guru yang umumnya disertai potensi perubahan yang berunsur '*pathogenic psychological*' serta biokimia. Model ini juga menganggap aspek pekerjaan guru sebagai punca tekanan kerja dan merupakan perantara yang dipersepsikan membawa ancaman terhadap harga diri atau

kesempurnaan sendiri guru. Akibat ini, daya tindak balas untuk mengawal atau menangani ancaman akan diwujudkan untuk menentang atau mengatasi sesuatu ancaman yang dipersiapkan.

Bermula dengan penekanan (*stressors*) di tempat kerja, model (rujuk rajah 1.5. di muka surat sebelah ini membezakan antara punca tekanan kerja berpotensi (kotak 1) daripada punca tekanan kerja sebenar (kotak 3). Punca tekanan kerja berpotensi ialah aspek-aspek objektif kerja guru seperti salah laku pelajar dan masalah lain yang mengakibatkan tekanan kerja wujud (kotak 5). Punca tekanan kerja berpotensi hanya akan menyebabkan tekanan sekiranya punca tersebut dianggap oleh guru sebagai ancaman kepada harga diri (*self esteem*) dan kesejahteraan dirinya (kotak 2). Penafsiran guru mengenai tuntutan atau desakan yang dibuat terhadap dirinya adalah bergantung kepada interaksi antara ciri-ciri individu (kotak 7), dan tanggapan guru terhadap permintaan tersebut ke atas dirinya. Punca tekanan bukan kerjaya yang berpotensi (kotak 8) pula meliputi krisis hidup atau kesihatan diri yang berupaya mewujudkan ancaman kepada harga diri (kotak 2) (Kyriacou & Sutcliffe 1978b).

Punca tekanan kerja sebenar (kotak 3) adalah subkumpulan kepada punca tekanan berpotensi (kotak 1). Punca tekanan kerja ini terdapat dalam persekitaran guru, tetapi dianggap secara berlainan daripada baki set punca tekanan kerja berpotensi yang lain. Mekanisme daya tindak (kotak 4) merujuk kepada keupayaan individu untuk menangani punca tekanan sebenar.



Rajah 1.5. Model Tekanan Kerja Guru Kyriacou & Sutcliffe (1978)

Justeru itu, tekanan kerja guru berhubung secara langsung dengan tahap ketidakupayaan mekanisme daya tindak menangani punca tekanan sebenar dan juga sejauhmana guru mentafsir ancaman. Jelasnya tekanan dilihat sebagai respon terhadap pengaruh negatif seperti kemarahan, kemurungan yang biasanya akan diikuti oleh keadaan lain yang dianggap sebagai tindak balas berkaitan dengan tekanan kerja guru (kotak 5). Respon-respon ini boleh jadi perubahan psikologi seperti ketidakpuasan kerja, perubahan fisiologi seperti tekanan darah tinggi atau perubahan tingkah laku seperti tidak hadir bekerja (Kyriacou & Sutcliffe 1978b). Biasanya tekanan kerja guru yang berlarutan ini akan membawa kepada simptom kronik seperti kelayuan (Nor Ismanisham Ibrahim 1998).

1.7.7. Model Tekanan Kerja dalam Organisasi.

Matterson & Ivanevich (1989) telah membentuk satu model yang membayangkan tekanan kerja dalam sesuatu organisasi (termasuk pendidikan). Tekanan kerja diandaikan sebagai satu bahagian sistem pengalihan yang dinamik dan kompleks antara individu dengan persekitarannya. Persekitaran ini boleh terjadi dalam bidang pekerjaannya atau lain-lain. Menurut Chei Choy Lye (1997), model ini mempunyai proses kitaran di mana satu lingkaran maklumbalas akan menghubungkan penekan dengan hasil.

Tekanan kerja dalam konteks ini merupakan satu fenomena persepsi individu dan model ini menerangkan bagaimana penekan, tekanan, perbezaan individu, hasil dan akibat dihubungkan melalui mekanisme maklumbalas. Dalam kategori organisasi, terdapat lima jenis pembolehubah yang menjadi punca atau penekan. Ini meliputi

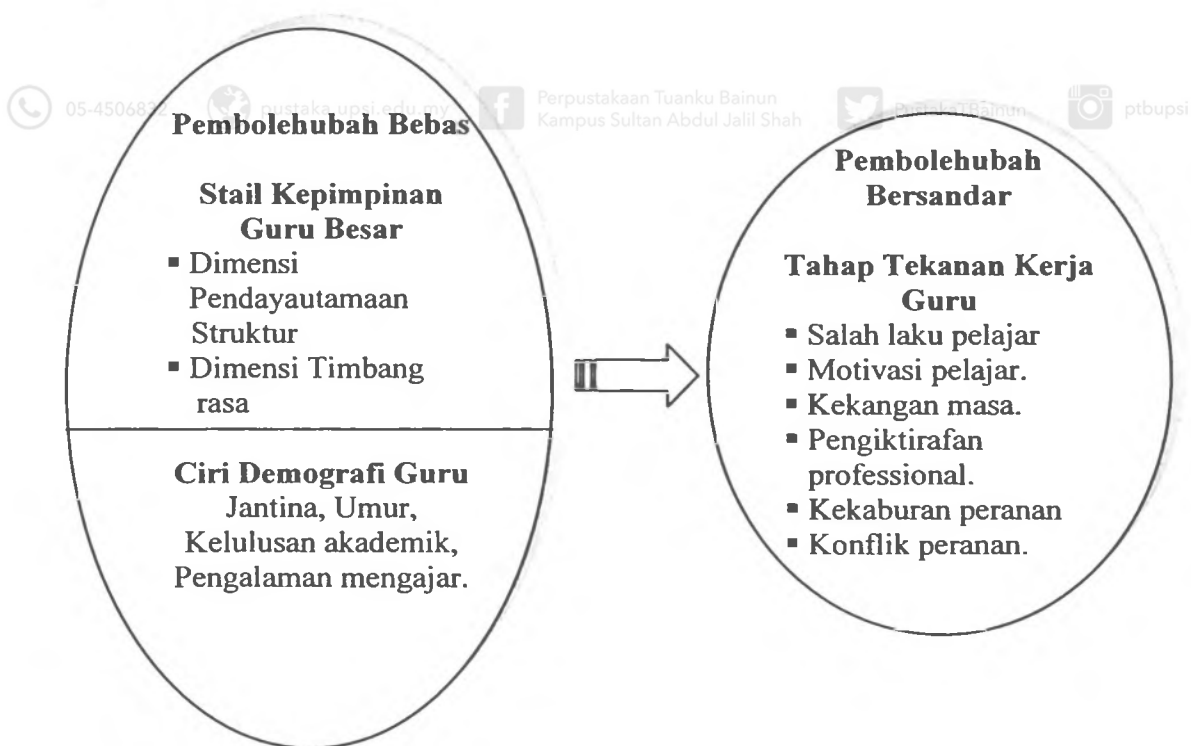
kepemimpinan, faktor kerja intrinsik, struktur dan kawalan organisasi, sistem ganjaran serta sistem sumber manusia. Terdapat juga penekan luar organisasi iaitu hubungan keluarga, masalah ekonomi dan masalah perundangan yang perlu diambilkira. Kedua-dua kategori ini boleh berinteraksi dan mewujudkan gabungan yang menghasilkan tekanan yang signifikan (Matterson & Ivancevich 1989).

Komponen persepsi penilaian kognitif merupakan satu proses mengambil masuk penekan dan penilaian kognitif terhadap penekan tersebut. Antara beberapa faktor yang boleh mempengaruhi proses kognitif ini termasuk tahap keperluan, asuhan budaya, pendidikan dan pola tingkah laku peribadi. Kesemua faktor ini ditambah dengan perbezaan individu lain seperti umur, jantina, pekerjaan, sttus kesihatan menjadi '*moderator*' atau pendorong kepada tekanan yang berpotensi (Matterson & Ivancevich 1989).

Individu yang mempersepsikan sesuatu kejadian atau perkara sebagai penekan, maka **hasil** akan dibentuk. Hasil ini mempunyai tiga kategori iaitu hasil fisiologi, psikologikal dan berdasarkan tingkah laku. Ketiga-tiga aspek ini boleh terjadi secara berasingan atau bergabung dan berupaya membawa pelbagai kesan/akibat negatif kepada individu. Model ini juga menyarankan bahawa seseorang individu yang mengalami tekanan yang berlarutan mungkin menghasilkan masalah kesihatan dan penurunan prestasi kerja (Matterson & Ivancevich 1989).

1.8. Kerangka Konseptual Kajian

Terdapat dua pembolehubah yang menjadi keutamaan dalam kajian ini ialah stail kepimpinan Guru Besar dan tahap tekanan kerja guru. Pembolehubah-pembolehubah bebas ialah ciri-ciri demografi guru seperti jantina, umur, kelulusan akademik dan pengalaman mengajar. Dalam mencari korelasi antara stail kepimpinan Guru Besar dengan tekanan kerja guru, stail kepimpinan Guru Besar merupakan pembolehubah bebas manakala tekanan kerja guru pula menjadi pembolehubah bersandar.



Rajah 1.6. Kerangka Konseptual Kajian.



Pembolehubah bersandar kajian ini ialah tekanan kerja guru. Tekanan kerja ini dinilai berdasarkan enam faktor tekanan kerja guru yang dikemukakan oleh Kyriacou & Sutcliffe (1978) serta Pettegrew & Wolf (1982). Keenam-enam faktor ini ialah salah laku pelajar, motivasi pelajar, kekangan masa, pengiktirafan professional, kekaburan peranan dan konflik peranan.

1.9. Hipotesis Kajian.

Subtopik ini mengandungi hipotesis-hipotesis nol untuk menjawab kesemua persoalan kajian jenis statistik inferens. Bentuk penulisan dan formula untuk hipotesis nol direka berdasarkan contoh pakar-pakar kaedah penyelidikan Iran (2001) dan Wiersma (2000). Persoalan kajian pertama dan kedua akan dihuraikan dengan menggunakan statistik deskriptif maka kedua-dua persoalan ini tidak mempunyai hipotesis nol kajian. Persoalan kajian ketiga hingga kelapan akan dianalisis dengan menggunakan kaedah pekali korelasi Pearson. Hipotesis nol untuk persoalan-persoalan kajian ini adalah:

- Ho1. Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara stail kepimpinan Guru Besar dengan tekanan kerja guru.
- Ho2. Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi pendayautamaan struktur dengan tekanan kerja guru.
- Ho3. Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi timbang rasa dengan tekanan kerja guru
- Ho4. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap stail kepimpinan Guru Besar mengikut penilaian guru berdasarkan ciri demografi.



1.10. Definisi Istilah

Pengkaji merasakan adalah perlu dihuraikan secara ringkas beberapa istilah utama yang digunakan bagi memberi kefahaman yang lebih, terutamanya bagi pengkaji yang akan datang untuk meneruskan kajian ini.

i. Pengetua/Guru Besar.

Menurut Ibrahim Mamat (1998), Pengetua/Guru Besar sekolah ialah orang yang mengetuai atau memimpin sekolah. Beliau menjadi pengurus dan pentadbir kepada apa jua yang terdapat sekolah. Dalam pengurusan organisasi sekolah, Pengetua/Guru Besar sekolah harus menjalankan dua fungsi formal iaitu fungsi pengajaran dan fungsi pentadbiran (Hussein Mahmood 1993).

ii. Stail Kepimpinan.

Menurut Nagayaya Muniandi (1998), Hemphill serta rakan-rakannya di Universiti Negeri Ohio mendefinisikan stail kepimpinan sebagai tingkah laku pemimpin semasa ia mengarahkan aktiviti bagi mencapai matlamat organisasi. Dua dimensi dalam stail kepimpinan yang dikemukakan ialah pendayautamaan struktur dan timbang rasa. Kedua-dua istilah ini diterjemahkan oleh Aminuddin Mohd Yusof (1990). Kajian ini akan menggunakan definisi stail kepimpinan ini sebagai definisi operasional kajian.

iii. Tekanan Kerja Guru.

Menurut Kyriacou dan Sutcliffe (1978b), tekanan kerja guru ialah emosi negatif seperti kemarahan, keresahan, ketegangan, kekecewaan dan kemurungan yang dialami oleh seseorang guru akibat daripada aspek tugas-tugas yang dipersepsikan sebagai ancaman terhadap kebahagiaan atau kesejahteraan psikologi atau fizikal. Mokhtar Ahmad (1998) pula memberikan definisi tekanan kerja guru sebagai pengalaman yang dialami oleh guru berhubung dengan emosi yang tidak menyenangkan seperti ketegangan, kekecewaan, kebimbangan, kemarahan dan kedukacitaan yang bersebab daripada aspek-aspek pekerjaan sebagai seorang guru.

iv. Dimensi Pendayautamaan Struktur.

Ianya merupakan tindakan yang membawa implikasi bahawa pemimpin menyusun dan mendefinisikan hubungan dalam organisasi. Pemimpin juga menetapkan pola dan saluran komunikasi serta cara melaksanakan kerja. Ini bererti Guru Besar menjelaskan dan menstrukturkan tugasnya dan juga tugas orang-orang bawahan ke arah pencapaian matlamat organisasi (Hoy & Miskel 1996, Yukl 1998).

v. Dimensi Timbang Rasa.

Menurut Halpin (dalam Hoy & Miskel 1996), dimensi timbang rasa merujuk kepada stail pemimpin yang merujukkan persahabatan, saling mempercayai, hormat, kemesraan dan hubungan baik antara pemimpin dengan ahli organisasinya. Hollander (1978), pula

menegaskan bahawa pemimpin dalam dimensi ini memberi perhatian kepada kebajikan subordinat, misalnya meluangkan masa mendengar masalah mereka dan menyokong tindakan mereka dan berbincang dengan mereka sebelum melakukan sesuatu kerja dan melayan mereka dengan baik.

vi. Salah Laku Pelajar.

Mokhtar Ahmad (1998), menyatakan bahawa salah laku pelajar merujuk kepada disiplin pelajar dalam kelas, pelajar yang membuat bising, pelajar yang kurang sopan dan biadap serta kesukaran mengawal pelajar dalam satu-satu kelas. Menurut Meret & Wheldall (1993), faktor ini termasuk kemampuan guru untuk mengawal serta mentadbir bilik darjah dan perlu diberi keutaman. Aspek ini ialah salah satu punca tekanan kerja guru dalam kajian ini.

vii. Motivasi Pelajar.

Menurut Saedah, Zainun & Tunku Mohani (1996), motivasi ialah kemahuan dan keinginan untuk berjaya atau untuk mencapai sesuatu. Dalam kajian ini, motivasi pelajar ialah salah satu faktor tekanan kerja guru dan merujuk kepada keinginan dan sikap pelajar terhadap pelajaran dan tugas yang diberikan oleh guru.

viii. Kekangan Masa.

Kekangan masa merujuk kepada masalah membuat persediaan mengajar serta menyemak kerja pelajar, berinteraksi dengan pelajar secara individu, untuk rujukan dan keupayaan



meningkatkan tahap profesionalisme. Kekangan masa juga merujuk kepada beban tugas dalam jangka masa singkat seperti tuntutan sukatan pelajaran yang menyebabkan tanggungjawab mengajar yang berat, kerja-kerja pentadbiran dan perkeranian, serta tugas-tugas kokurikulum yang berat. Menurut Gan Song Chong (1998), beban tugas berlebihan ialah jumlah kerja yang banyak dan perlu disiapkan dalam masa yang terlalu pendek.

ix. Kekaburan Peranan.

Menurut Chei Choy Lye (1997), kekaburan peranan berlaku apabila terdapat terlalu banyak definisi terhadap kerja yang perlu dilakukan ataupun pengharapan dan tanggungjawab kerja yang tidak jelas. Manakala menurut Gan Song Chong (1998) pula, tekanan kerja boleh berlaku apabila pekerja tidak pasti tentang tugas atau tanggungjawabnya. Kekaburan peranan ini mungkin terjadi jika seseorang tidak mempunyai maklumat yang memadai untuk menjalankan tugasnya dengan sempurna. Menurut beliau lagi, pekerja tidak pasti tentang prosedur kerja ataupun objektif/maklumat organisasi serta skop dan tanggungjawab tugasnya.

x. Konflik Peranan.

Chei Choy Lye (1997), mengatakan bahawa punca tekanan berlaku apabila terdapat ketidakselarasan permintaan daripada kumpulan atau orang yang berbeza ke atas individu. Manakala Gan Song Chong (1998), pula berpendapat konflik peranan terjadi apabila seseorang pekerja menghadapi masalah atau tuntutan kerja, pandangan pemimpin





atau penyelia yang bercanggah dan masalah berkaitan dengan nilai peribadi, profesional dan masyarakat.

xi. Pengiktirafan Profesional.

Mokhtar Ahmad (1998) menyatakan pengiktirafan profesional merujuk kepada penghargaan ke atas pengajaran yang baik, struktur kerjaya, peluang kenaikan pangkat, suara dalam membuat keputusan dan persepsi guru terhadap gaji yang diterima berbanding dengan tugas.

1.11. Batasan Kajian



Kajian ini terhad kepada batasan seperti berikut:

- i. Kajian ini melibatkan 346 orang guru daripada lapan buah sekolah rendah bagi daerah Kota Bharu, Kelantan. Kajian ini tidak melibatkan guru penolong kanan (pentadbiran), guru penolong kanan HEM, guru Penolong Kanan Kokurikulum, Penyelia Petang dan guru-guru sandaran tidak terlatih (GSTT). Guru-guru yang menjadi sampel perlu berkhidmat lebih daripada satu tahun di sekolah yang sama supaya mereka mengetahui stail kepimpinan yang sebenar bagi Guru Besar mereka. Skop dan skala kajian ini agak terhad, maka dapatan kajian ini mungkin tidak sesuai diaplikasikan dalam situasi sekolah di daerah atau negeri lain.
- ii. Kajian ini menggunakan kaedah soal selidik. Justeru itu, dapatan kajian amat bergantung kepada kejujuran dan keupayaan responden untuk menjawab





pernyataan-pernyataan tentang perkara yang dikaji. Kebolehpercayaan dan kesahan kajian ini bergantung kepada andaian ini.

- iii. Tekanan kerja guru yang dikaji pula berdasarkan enam faktor tekanan kerja guru yang dikemukakan oleh Kyriacou & Sutcliffe (1978a) dan Pettegrew & Wolf (1982). Faktor-faktor tekanan kerja guru yang dikaji ialah salah laku pelajar, motivasi pelajar, kekangan masa, pengiktirafan profesional, kekaburan peranan dan konflik peranan. Soal selidik tekanan kerja guru ini diubahsuai dan diterjemahkan oleh pengkaji sendiri untuk memenuhi konteks sekolah di Malaysia.
- iv. Tingkah laku stail kepimpinan Guru Besar yang dikaji adalah berdasarkan teori tingkah laku kepimpinan Universiti Ohio (Hlpin 1966) dan aspek stail kepimpinan yang dikaji ialah dimensi pendayautamaan struktur dan dimensi timbang rasa.
- v. Dapatan penyelidikan ini berdasarkan pembolehubah-pembolehubah kajian dan hubungan mereka dalam satu jangka masa tertentu. Jika kajian ini dijalankan pada jangka masa yang lain, dapatan penyelidikan mungkin berubah.
- vi. Tidak terdapat sebarang kawalan ke atas personaliti atau peribadi responden yang boleh mempengaruhi persepsi mereka mengenai stail kepimpinan Guru Besar dan tekanan kerja guru. Adalah diandaikan bahawa dengan cara persampelan rawak, pengaruh-pengaruh ini dapat diminimumkan.

