



**Sekolah Siswazah  
(Graduate School)  
Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK  
(Certification of Project Paper)**

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa  
(I, the undersigned, certify that)

**MOHD FAUDZI BIN ABD. HAMID**

calon untuk Ijazah \_\_\_\_\_ Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan)  
(candidate for the degree of)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk  
(has presented his/her project paper of the following title)

**HUBUNGAN ANTARA TINGKAH LAKU KEPIMPINAN PENGETUA**

**DENGAN KEPUASAN KERJA GURU-GURU DI SEKOLAH MENENGAH GRED A**

**DI DAERAH KUBANG PASU, KEDAH**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek  
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,  
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.  
(that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory  
knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia  
(Name of Supervisor) : Prof. Madya Tn. Hj. Abdul Razak B. Ismail

Tandatangan  
(Signature) :

Tarikh  
(Date) : 29/11/2000

**Hubungan Antara Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua Dengan Kepuasan Kerja Guru-Guru Di Sekolah Menengah Gred A Di Daerah Kubang Pasu, Kedah**

Projek Sarjana ini di serahkan kepada Sekolah Siswazah untuk memenuhi Sebahagian daripada keperluan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan) Universiti Utara Malaysia

**Oleh**

**MOHD FAUDZI BIN ABD. HAMID**

UUM November 2000

---

## **KEBENARAN MENGGUNA**

Dalam menyerahkan projek ini sebagai keperluan pengajian lepas ijazah Universiti Utara Malaysia (UUM), saya bersetuju pihak perpustakaan UUM menjadikan projek ini sebagai bahan rujukan. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran untuk membuat salinan keseluruhan atau sebahagiannya, bagi tujuan akademik mestilah mendapat kebenaran daripada penyelia saya atau semasa ketiadaan beliau, kebenaran tersebut boleh diperolehi daripada Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke atas keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini, untuk pemerolehan kewangan tidak dibenarkan tanpa kebenaran daripada saya. Disamping itu pengiktirafan kepada saya dan UUM seharusnya diberikan dalam kegunaan bahan-bahan yang terdapat dalam projek ini.

Permohonan untuk kebenaran membuat salinan atau lain kegunaan, samada secara keseluruhan atau sebahagiannya, boleh dibuat dengan menulis kepada

**DEKAN  
SEKOLAH SISWAZAH  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA  
06010 UUM SINTOK  
KEDAH DARULAMAN**

## ABSTRAK

Tujuan penyelidikan **ini** adalah untuk mengkaji hubungan tingkah laku kepimpinan pengetua dengan kepuasan kerja **guru-guru**. Kajian **ini** menggunakan Teori Laluan Matlamat oleh House (1974) untuk mengkaji tingkah laku kepimpinan dan Teori Hierarki Keperluan **Maslow** (1954) untuk mengkaji kepuasan kerja. Tingkah laku kepimpinan yang dikaji ialah tingkah laku mengarah, menyokong, penyertaan dan berorientasikan kejayaan, sementara kepuasan kerja merangkumi keperluan fisiologi, keselamatan, sosial, penghargaan diri dan penyempumaan **diri**.

Kajian **ini** melibatkan 254 responden dari 8 buah sekolah menengah gred A di daerah **Kubang Pasu**. Satu **soal** selidik yang mengandungi 35 **soalan** (Tingkah laku kepimpinan) dan 50 **soalan** (kepuasan kerja) digunakan. Data-data yang diperolehi dianalisis menggunakan statistik deskriptif (**frekuensi**, peratusan, min dan sisihan lazim) dan statistik **inferensi** (ujian-t, **Anova** satu **hala** dan korelasi Pearson).

**Hasil kajian** menunjukkan tingkah laku kepimpinan yang dominan sekali ialah tingkah laku berorientasikan kejayaan, sementara tingkah laku mengarah **palin** kurang digunakan oleh pengetua. Di **samping** itu hasil kajian **juga** menunjukkan terdapat **perbezaan** yang **signifikan** tingkah laku kepimpinan menyokong yang di amalkan oleh pengetua **berdasarkan** penilaian guru lelaki dengan guru perempuan. Di **samping** itu di dapati penilaian guru-guru **siswazah** dan bukan siswazah terhadap tingkah laku kepimpinan mengarah, menyokong dan berorientasikan kejayaan adalah berbeza. Manakala dari aspek pengalaman mengajar, didapati terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan berdasarkan pengalaman mengajar **guru-guru**.

Hasil dapatan mengenai kepuasan kerja pula, didapati kepuasan dari segi keperluan fisiologi adalah tinggi, sementara lain-lain keperluan dalam teori **Maslow** adalah sederhana. Di **samping** itu tidak terdapat perbezaan yang **signifikan** kepuasan kerja guru berdasarkan jantina. Kepuasan kerja berdasarkan kategori perkhidmatan pula menunjukkan signifikan dalam aspek fisiologi. **Hasil** kajian **juga** menunjukkan keperluan fisiologi, keselamatan dan penghargaan **diri** adalah **berbeza** berdasarkan pengalaman mengajar **guru-guru**. Akhir sekali, hasil kajian menunjukkan terdapat korelasi di antara tingkah laku kepimpinan pengetua dengan keperluan kepuasan kerja **guru-guru**.

## ABSTRACT

The purpose of this research is to study the relationship between the principal's leadership behavior and job satisfaction among teachers. This study adopted the Path Goal Theory by House (1974) to study the leadership behavior and **Maslow** Need Theory (1954) to study job satisfaction. The studied leadership behaviors are directive, supportive, participative and **achievement-oriented**, while job satisfaction refers to physiological need, security, social need, self-esteem and self-actualization.

This research involved 254 respondents from eight A secondary schools in Kubang Pasu district. Questionnaires containing 35 question on leadership behavior and 50 question on job satisfaction were distributed. The data obtained was analysed using the descriptive statistical method to determine the frequency, percentage, mean and standard deviation and the inference statistical method which includes t-test, one-way **Anova** and Pearson correlation.

The findings show that the most dominant leadership behavior is achievement-oriented, while directive behavior is the least **practised** by the principals. Besides that, the findings also reveal that there is a significant difference on analysis made by man and woman teachers regarding supportive leadership behavior of the principal. In addition, it is also found that the analysis made by graduate and non-graduate teachers on directive, supportive and achievement-oriented leadership is different. As from the aspect of teaching experience, it is found that there is a significant difference in the principal's leadership behavior based on the teacher's teaching experience.

The findings on job satisfaction reveal that the satisfaction on physiological need is higher while the other needs in **Maslow** Theory are moderate. Besides that, there is no significant difference on job satisfaction based on gender. Job satisfaction based on the category of service is significant in the aspect of physiological need. The findings also show that physiological need, security and self-esteem vary according to teachers' teaching experiences. Finally, the research also suggests that there is a correlation between the principal's leadership behavior and job satisfaction among teachers.

## **PENGHARGAAN**

Dengan nama Allah Yang Maha Pemurah Lagi Maha Penyayang.

Alhamdulillah syukur ke hadrat Allah SWT kerana dengan limpah kurnianya, kajian ini dapat di siapkan dan di sempurnakan. Selawat dan salam ke atas junjungan besar Muhammad s.a.w dan para sahabat.

Saya merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada Prof. Madya Tuan. Hj. Abdul Razak b. Ismail di atas bimbingan dan tunjuk ajar kepada saya dalam proses menyiapkan tesis ini. Saya juga ingin merakamkan ucapan terima kasih kepada Prof. Madya Dr. Ibrahim b. Abdul Hamid, Dekan Sekolah Siswazah yang telah mengambil berat terhadap para pelajar Program Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan).

Saya juga mengucapkan setinggi penghargaan terima kasih kepada Tuan Hj. Ibrahim Mamat selaku penyelaras program dan semua pensyarah yang telah mengendalikan program ini di atas segala bantuan dan ilmu yang dicurahkan kepada saya.

Ucapan terima kasih juga di tujukan kepada semua pengetua dan guru-guru sekolah menengah gred A di daerah Kubang Pasu kerana telah banyak memberi kerjasama kepada saya untuk mengumpul data.

Tidak lupa juga, ucapan terima kasih di tujukan kepada rakan seperjuangan En. Jamil b. Ahmad yang telah sudi memberi tunjukajar dalam penganalisan data.

Akhir sekali, penghargaan ini saya tujukan kepada isteri saya, Hajar bt. Hj. Hashim yang sentiasa memberi dorongan kepada saya untuk menyiapkan projek ini.

Semoga usaha ini diberkati Allah SWT.

Mohd Faudzi bin Abd. Hamid

Universiti Utara Malaysia

## KANDUNGAN

<b>Kandungan</b>	<b>Muka surat</b>
<b>Kebenaran mengguna</b>	<b>i</b>
<b>Abstrak</b>	<b>ii</b>
<b>Abstract</b>	<b>iii</b>
<b>Penghargaan</b>	<b>iv</b>
<b>Jadual Kandungan</b>	<b>v</b>
<b>Senarai Jadual</b>	<b>x</b>
<b>Senarai Rajah</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB 1: PENGENALAN</b>	
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Pernyataan Masalah	7
1.3 Objektif Kajian	10
1.4 Persoalan Kajian	11
1.5 Hipotesis Kajian	13
1.6 Signifikan Kajian	20
1.7 Batasan Kajian	22
1.8 Definisi Operasional	25
1.8.1 Pengetua	25
1.8.2 Kepimpinan	25

1.8.3	Kepuasan Kerja	26
1.8.4	Ketidakpuasan kerja	27
1.8.5	Tingkah laku kepimpinan	28
<b>BAB 2: TINJAUN LITERATUR</b>		
2.1	Pendahuluan	30
2.2	Definisi Kepimpinan	31
2.3	Pendekatan Dalam Kajian Kepimpinan	33
2.3.1	Pendekatan Perhubungan	34
2.3.2	Pendekatan Sifat (Tret)	35
2.3.3	Pendekatan Tingkah Laku	36
2.3.4	Pendekatan Situasi	38
2.4	Teori Kepimpinan	39
2.4.1	Teori Laluan Matlamat House	39
2.4.1.1	Kepimpinan Mengarah	41
2.4.1.2	Kepimpinan Menyokong	42
2.4.1.3	Kepimpinan Penyertaan	43
2.4.1.4	Kepimpinan Berorientasikan Kejayaan	43
2.4.2	Model Kontigensi Fiedler (1967)	44
2.4.3	Model Preskriptif Vroom Dan Yetton	45

2.5	Konsep Kepuasan Kerja	46
2.6	Teori Kepuasan Kerja	48
2.6.1	Teori Keperluan Maslow	48
2.6.2	Teori Dua Faktor Herzberg	51
2.6.3	Teori Kewujudan, Hubungan Dan Perkembangan	52
2.7	Kajian Lepas Yang Berkaitan Kepimpinan	53
2.8	Kajian Yang Berkaitan Dengan Kepuasan Kerja	58
2.9	Kesimpulan	61
 BAB 3: METODOLOGI KAJIAN		
3.1	Pendahuluan	62
3.2	Reka Bentuk Kajian	62
3.3	Pembolehubah	64
3.4	Kerangka Konseptual Kajian	64
3.5	Kerangka Kajian	65
3.6	Persampelan Kajian	67
3.7	Instrumen Kajian	70
3.8	Prosedur Memungut Data	72
3.9	Analisis Data	72
3.10	Kajian Rintis	74

<b>BAB 4: DAPATAN KAJIAN</b>	
4.1	Pengenalan 77
4.2	Profil responden 78
4.2.1	Tingkah Laku Kepimpinan Keseluruhan 80
4.3	Perbandingan Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua 81
4.3.1	Perbandingan Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua Mengikut Jantina Guru 82
4.3.2	Perbandingan Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua Mengikut Kategori Perkhidmatan 85
4.3.3	Perbandingan Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Pengalaman Kerja 91
4.4	Kepuasan Kerja Guru Secara Keseluruhan 100
4.5	Perbandingan Tahap Kepuasan Kerja Guru 101
4.5.1	Perbandingan Tahap Kerja Guru Berdasarkan Jantina 101
4.5.2	Perbandingan Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Kategori Perkhidmatan 106
4.5.3	Perbandingan Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Pengalaman Kerja 101
4.6	Hubungan Antara Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua Dengan Kepuasan Kerja Guru 119
4.7	Rumusan Pengujian Hipotesis 123

<b>BAB 5: PERBINCANGAN, RUMUSAN DAN CADANGAN</b>	
5.1	Pengenalan 124
5.2	Perbincangan 125
5.2.1	Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua 125
5.3	Rumusan Dapatan Kajian 133
5.4	Cadangan 139
5.5	Cadangan Kajian Lanjutan 142
<b>BIBLIOGRAFI 144</b>	
Lampiran A	Jadual menentukan saiz sampel
Lampiran B	Soalselidik kajian
Lampiran C	Surat kebenaran daripada Bahagian Perancangan Dan Penyelidikan Pendidikan
Lampiran D	Surat kebenaran daripada Jabatan Pendidikan Kedah

## SENARAI JADUAL

<b>Jadual</b>		<b>Muka surat</b>
3.1	Sampel berdasarkan sekolah, kategori perkhidmatan dan jantina	69
3.2	Jenis tingkah laku kepimpinan pengetua dan nombor item	71
3.3	Tahap keperluan kepuasan dan nombor item	71
3.4	Hasil ujian kebolehpercayaan soalan tingkah laku kepimpinan	75
3.5	Hasi ujian kebolehpercayaan soalan keperluan kepuasan	76
4.1	Interpretasi skor min tingkah laku kepimpinan yang di amalkan oleh pengetua	78
4.2	Profil responden kajian	79
4.3	Tingkah laku kepimpinan pengetua secara keseluruhan	80
4.4	Ujian-t perbandingan tingkah laku kepimpinan pengetua berdasarkan jantina guru	83

4.5	Ujian-t perbandingan tingkah laku kepemimpinan pengetua berdasarkan kategori perkhidmatan	87
4.6	Ujian ANOVA perbandingan tingkah laku kepemimpinan pengetua berdasarkan penilaian guru dari pelbagai tahap pengalaman mengajar	92
4.7	Ujian Scheffe perbandingan tingkah laku kepemimpinan mengarah berdasarkan penilaian guru dari pelbagai tahap pengalaman mengajar	94
4.8	Ujian Scheffe perbandingan tingkah laku kepemimpinan menyokong berdasarkan penilaian guru dari pelbagai tahap pengalaman mengajar	95
4.9	Ujian Scheffe perbandingan tingkah laku kepemimpinan penyertaan berdasarkan penilaian guru dari pelbagai tahap pengalaman mengajar	97
4.10	Ujian Scheffe perbandingan tingkah laku kepemimpinan berorientasikan kejayaan berdasarkan penilaian guru dari pelbagai tahap pengalaman mengajar	99
4.11	Kepuasan kerja guru secara keseluruhan	100
4.12	Ujian-t perbandingan kepuasan kerja berdasarkan jantina guru	103
4.13	Ujian-t perbandingan kepuasan kerja guru berdasarkan kategori perkhidmatan	107

4.14	Ujian ANOVA perbandingan kepuasan kerja guru berdasarkan pengalaman mengajar	112
4.15	Ujian Scheffe perbandingan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan Fisiologi berdasarkan pengalaman mengajar	114
4.16	Ujian Scheffe perbandingan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan Keselamatan berdasarkan pengalaman mengajar	115
4.17	Ujian Scheffe perbandingan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan Penghargaan Diri berdasarkan pengalaman mengajar	117
4.18	Hubungan antara tingkah laku kepimpinan pengetua dengan kepuasan kerja guru	120
4.19	Rumusan keputusan pengujian hipotesis	123

## SENARAI RAJAH

<b>Rajah</b>		<b>Muka surat</b>
3.1	'Hypothesized Relationship' dalam Model kepimpinan Path-Goal	65
3.2	Kerangka kajian	66
3.3	Hubungan antara pembolehubah	67

## **BAB 1**

### **PENGENALAN**

#### **1.1 Pendahuluan**

Kemajuan pentadbiran sesebuah organisasi sekolah seringkali di hubungkan dengan keupayaan yang diperlihatkan oleh personaliti yang menerajunya. Begitu juga dengan sistem pendidikan, dimana pengetua sekolah sering diperlihatkan sebagai katalis yang bertanggungjawab untuk menggerakkan jentera bagi menuju kejayaan.

Setiap pengetua yang menerajui kepimpinan organisasi sekolah adalah mempunyai corak kepimpinan yang berbeza di antara seorang dengan seorang yang lain. Setiap pengetua sekolah mempunyai bentuk tingkah laku kepimpinannya yang tersendiri dan corak kepimpinan ini amat berkait rapat dengan situasi semasa, suasana diri seseorang pengetua dan sumber kuasa yang ada padanya. Faktor-faktor inilah yang melahirkan tingkah laku yang berbeza-beza di kalangan pemimpin sesebuah organisasi sekolah.

Ramai para pengkaji tetap akur tentang kepentingan kepemimpinan. Gardner (1984), menyarankan bahawa kita boleh memilih jenis pemimpin mengikut sesuka hati kita, tetapi kita tidak boleh meminta untuk tidak mempunyai pemimpin. Menurut beliau lagi, kepimpinan memberi khidmat kepada matlamat individu yang dinilai tinggi oleh masyarakat.

Topik kepimpinan dalam pendidikan pula, banyak disebutkan bahawa sekolah-sekolah yang berkesan adalah dipimpin oleh seorang pengetua yang berwibawa (Sweeney, 1982). Di Malaysia, dapatan kajian ini telah disokong oleh dapatan kajian Abdul Karim (1989) yang melaporkan bahawa di sekolah-sekolah yang berkesan, pengetuanya adalah merupakan seorang pemimpin sekolah yang berwibawa dan dapatan kajian Atan Long et. al. (1991), melaporkan bahawa sekolah-sekolah yang mencapai kejayaan yang tinggi dalam bidang akademik adalah dipimpin oleh pengetua yang mempunyai sifat-sifat kepimpinan berkesan.

Pada ketika kepimpinan di Barat telah dikaji sebagai alat untuk mencapai visi dan matlamat, ianya juga telah menjadi ikutan di Malaysia dengan munculnya kajian-kajian empirikal (Aminuddin Mohd Yusof, 1994) dan tidak lagi dikaji sebagai satu bidang yang bercorak terpisah. Kajian-kajian mengenai kepimpinan di Malaysia kini tidak lagi menjurus kepada penyelidikan menyeluruh, tetapi telah

meninjau aspek-aspek dalaman yang telah menjadi inti pati kepimpinan itu sendiri seperti kajian yang telah dilakukan oleh Abdul Ghani (1993), Ahmad Mohd Sharif (1989), Main Salimon (1993), Mazlan dan Noran Fauziah (1993).

Mengikut Brown (1973), adalah diakui bahawa kepimpinan dalam mana-mana jua organisasi, tanpa mengira saiznya, beroperasi melalui orang lain. Oleh sebab itu kefahaman pemimpin tentang manusia amatlah perlu kepada prestasinya, lebih daripada pengetahuan atau kemahirannya dalam ilmu sains, teknologi, statistik dan penaakulan abstrak.

Mc Gregor (1960), pula berpendapat bahawa salah satu ciri penting hubungan pemimpin-pengikut ialah pergantungan mereka kepada para pemimpin untuk memuaskan keperluan mereka. Dalam bidang pendidikan, orang bawahan (guru-guru) bergantung kepada ketua (pengetua) untuk bekerja, melaksanakan tanggungjawab dan lain-lain kepuasan peribadi. Sebagaimana yang diketahui bahawa para pemimpin bertingkah laku dalam interaksi mereka dengan para guru akan memberi kesan kepada tingkah laku mereka.

Mengikut beliau lagi, salah satu ciri penting hubungan pemimpin pengikut adalah pergantungan mereka kepada pemimpin untuk memuaskan keperluan

mereka, contohnya dalam sesuatu pekerjaan, orang bawahan bergantung kepada ketua mereka untuk bekerja, memperolehi jaminan kerja pada masa depan, mendapatkan prestij, melaksanakan tanggungjawab dan lain-lain kepuasan peribadi. Hubungan inilah yang cuba diperlihatkan dalam kajian ini, iaitu tingkah laku kepimpinan pengetua dengan kepuasan kerja para guru di sekolah.

Teori yang paling popular yang mengambil kira fungsi motivasi dalam kepimpinan ialah Teori Kepimpinan Laluan-Matlamat (Path-Goal Theory of Leadership) yang pertama kali diperkenalkan oleh House (1971) dan kemudiannya diperkembangkan oleh House dan Mitchell (1974) dan House dan Dessler (1974).

House dan Dessler (1974), dalam 'Path-Goal Theory' menyatakan pemimpin boleh mendapat prestasi kerja yang memuaskan jika mendapat kerjasama yang positif daripada kumpulan pekerja yang diberitahu tentang apa yang perlu dilakukan untuk mendapat ganjaran selaras dengan prestasi kerja mereka. Para pemimpin boleh berfungsi memberi motivasi dengan cara memperbanyakkan hadiah peribadi kepada orang bawahan apabila telah berjaya mencapai sesuatu matlamat kerja. Pemimpin juga akan menentukan laluan ke arah pencapaian ganjaran itu dengan cara memperjelaskan bidang tugas, mengurangkan sekatan dan menambah peluang untuk mendapat kepuasan peribadi pekerja.

House dan Dessler (1974), mengkategorikan tingkah laku kepimpinan kepada empat bentuk, iaitu kepimpinan mengarah (directive leadership), kepimpinan berorientasikan kejayaan (achievement oriented leadership), kepimpinan menyokong (supportive leadership) dan kepimpinan penyertaan (participative leadership).

Persoalan tentang sejauhmana seseorang pemimpin terpaksa bertindak demi menjaga kepuasan kerja golongan bawahannya disamping berusaha untuk mencapai matlamat dan objektif organisasi adalah sesuatu yang sukar ditentukan. Tingkah laku para pemimpin mungkin akan berubah mengikut situasi tertentu dan akan dipengaruhi pula oleh ciri-ciri personaliti pekerja, tekanan dan kehendak persekitaran. Oleh itu tingkah laku kepimpinan ini boleh dikatakan bergantung kepada pegangan dan kebijaksanaan seseorang pemimpin dalam menangani persoalan di atas.

Untuk menjamin kejayaan sesebuah sekolah, ianya adalah amat berkait rapat dengan tingkah laku para pengetua. Kerjasama daripada kakitangan yang bertanggungjawab amat bergantung kepada interaksi positif antara pengetua dengan semua kakitangan sekolah.

Adalah jelas menunjukkan bahawa tingkah laku para pemimpin mempunyai pengaruh yang amat kuat dalam bidang pendidikan. Ini bermakna tingkah laku kepimpinan secara langsung mempunyai kaitan dengan apa sahaja yang dilakukan dan difikirkan oleh para guru disesebuah sekolah.

Konsep pendidikan sekarang bukan sahaja melibatkan peningkatan bidang tugas dan tanggungjawab para guru, tetapi juga turut 'mencuri' masa senggang guru. Beban tugas yang pelbagai, masalah disiplin pelajar, masa yang suntuk untuk berehat dan terpaksa pula melaksanakan pelbagai tugas sekolah sudah cukup untuk memperjelaskan tentang perubahan dalam kepuasan kerja di kalangan para guru di sekolah. Para guru akan terus memikul tanggungjawab yang kian mencabar selari dengan dasar pendidikan kebangsaan, tetapi kepuasan kerja akan terus terhakis dari hari ke hari.

Lanjutan daripada itu, peningkatan terhadap beban tugas dan tanggungjawab ini tidak selaras dengan pengiktirafan dalam kerjaya guru. Profesion perguruan pada masa sekarang dianggap sebagai 'pilihan terakhir' walaupun terdapat usaha-usaha oleh kerajaan untuk meningkatkan profesion perguruan ke tahap profesional. Pandangan ini juga turut mempengaruhi pandangan masyarakat terhadap profesion perguruan.

Dalam keadaan sekarang terdapat kumpulan-kumpulan guru yang mempunyai keperluan dan masalah kerja yang berbeza-beza, suatu cara yang baik untuk mengukur kepuasan dan ketidakpuasan kerja mereka ialah dengan menggunakan Teori Hierarki Keperluan Maslow (1954), iaitu keperluan dan kehendak manusia diklasifikasikan secara berperingkat-peringkat dalam satu bentuk susunan. Sungguhpun kajian ini lebih difokuskan kepada teori Maslow, tetapi sememangnya tidak dapat dinafikan masih lagi terdapat pelbagai kekurangan bagi sesetengah guru untuk mencapai ke tahap tertentu dalam teori tersebut.

## **1.2 Pernyataan Masalah**

Dalam konteks pendidikan di Malaysia, perkara yang ditekankan ialah untuk mencapai Wawasan Pendidikan Negara sejajar dengan Wawasan 2020 (Wan Mohd Zahid, 1994). Sekolah memerlukan pemimpin pendidikan yang mempunyai ilmu pengetahuan yang luas, mempunyai sahsiah dan akhlak yang baik, berani mencuba dan mengambil risiko.

Sementara saranan Dato' Seri Dr. Mahathir (1977), dalam ucapannya yang bertajuk 'Kepimpinan Pemimpin', menegaskan bahawa kepimpinan tidak akan mempunyai makna jika tindakan diambil semata-mata atas alasan memberi

kepuasan dan disukai ramai. Para pemimpin sepatutnya mempunyai kebolehan memimpin dan memandu para pengikutnya ke arah pencapaian matlamat di samping menurut kehendak pengikutnya. Beliau juga berpendapat bahawa para pengurus dan pentadbir haruslah mempunyai motivasi yang tinggi dan menyediakan kepimpinan dan mengarah kepada enterprise mereka.

Sejak kebelakangan ini didapati tugas dan tanggungjawab guru kian mencabar. Cabaran ini bukan hanya dirasai oleh para guru sahaja, tetapi juga meliputi para pentadbir sekolah. Persoalannya apakah wujud hubungan diantara tingkah laku kepimpinan dengan kepuasan kerja kakitangan (guru) di bawahnya?

Dalam sisten SSB (Sistem Saraan Baru), telah menimbulkan pelbagai konflik di kalangan guru. Selalunya rasa ketidakpuasan hati ini timbul kerana pemberian pergerakan gaji secara melintang atau menegak kepada seseorang guru itu. Dalam hal pula, terdapat guru-guru yang mengajar di kawasan yang tidak mempunyai segala kemudahan dan semua ini akan membawa kepada rasa ketidakpuasan kerja di kalangan guru. Jika ditinjau lebih dekat lagi dalam suasana tersebut, golongan pemimpin akan cuba mengatasi masalah ini dengan menggunakan kuasa dan budi bicara. Dalam dunia pendidikan sebenarnya, para pemimpin (pengetua) terpaksa menggunakan kebijaksanaannya untuk

memanipulasikan bidang tugas dan kemanusiaan agar matlamat dan objektif pembelajaran dan pembelajaran tercapai disamping dapat mewujudkan rasa kepuasan kerja dikalangan guru walau di mana mereka bertugas.

Para pengetua mungkin lebih mementingkan pencapaian matlamat dan objektif sekolah dan usaha ke arah pencapaian ini dijalankan dengan cara yang bertentangan dengan kehendak, keperluan dan aspirasi guru-guru di sekolah.

Salah satu faktor yang sangat mempengaruhi kejayaan sesebuah sekolah dan seterusnya dapat mewujudkan kepuasan kerja di kalangan para guru ialah kepimpinan pengetuanya. Yusuf (1995), menyatakan kebijaksanaan para pemimpin mengenal pasti cabaran dan perubahan dalam wawasan baru merupakan kunci kejayaan sesebuah organisasi. Dalam konteks sekolah, kebijaksanaan dan keberkesanan ini dapat diukur melalui pendekatan dan kaedah pengurusan yang dapat diterjemahkan melalui tingkah laku kepimpinan para pengetua dalam menggerakkan sekolah ke arah mencapai misi, visi dan matlamat yang telah ditentukan.

Berlandaskan alasan-alasan inilah, sememangnya terdapat perhubungan di antara tingkah laku pengetua dengan kepuasan kerja di kalangan guru-guru sekolah.

Sebagai kesimpulannya, kajian ini diharapkan akan dapat mendedahkan beberapa perkara yang masih lagi tersembunyi dan menyelimuti isu kepimpinan dalam awal abad ini yang berkaitan rapat diantara tingkah laku kepimpinan pengetua yang dihubungkan dengan kepuasan kerja guru-guru yang menjadi persoalan popular dalam dunia pendidikan di Malaysia hari ini.

### **1.3 Objektif Kajian**

Tujuan kajian ini adalah untuk melihat hubungan di antara tingkah laku kepimpinan pengetua disekolah-sekolah menengah gred A di Daerah Kubang Pasu, Kedah dengan kepuasan kerja di kalangan guru di sekolah-sekolah tersebut.

Antara faktor-faktor yang ingin dilihat ialah tingkah laku kepimpinan yang difokuskan kepada Teori Path-Goal yang dikemukakan oleh House (1971). Teori ini kemudiannya diperhalusi oleh House dan Mitchell (1974) dan House dan Dessler (1974). Kajian ini cuba menguji Teori Laluan Matlamat dalam konteks Malaysia, dengan mengambil sampel dari kalangan guru-guru sekolah menengah gred A di Daerah Kubang Pasu, Kedah.

Mengikut Aminuddin (1994), Teori Laluan Matlamat ini membataskan pengujian hipotesis psikologi individu sahaja. Sedangkan hubungan pemimpin pengikut bukan sekadar berlaku pada peringkat individu-individu tetapi juga individu-kelompok.

Teori ini mengklasifikasikan tingkah laku kepimpinan kepada empat kategori iaitu, kepimpinan mengarah, kepimpinan menyokong, kepimpinan penyertaan dan kepimpinan berorientasikan kejayaan.

Sementara konsep kepuasan kerja adalah difokuskan kepada Teori Maslow (1954), yang membahagikan tahap keperluan manusia kepada lima peringkat iaitu, keperluan fisiologi, keperluan keselamatan, keperluan sosial, keperluan penghargaan diri dan keperluan penyempurnaan diri.

#### **1.4 Persoalan Kajian**

Sementara itu kajian ini juga berusaha untuk mendapatkan jawapan bagi perkara-perkara berikut:

1. Apakah tingkah laku kepimpinan dominan yang di amalkan oleh pengetua di sekolah-sekolah menengah gred A di daerah Kubang Pasu, Kedah.
2. Adakah terdapat perbezaan penilaian tingkah laku kepimpinan yang di amalkan oleh pengetua sekolah menengah gred A di daerah Kubang Pasu, Kedah, dari segi demografi guru di sekolah-sekolah berkenaan seperti jantina, pengalaman mengajar dan kategori perkhidmatan.
3. Apakah tahap kepuasan kerja guru-guru di sekolah menengah gred A di daerah Kubang Pasu, Kedah.
4. Adakah terdapat perbezaan penilaian tahap kepuasan kerja guru-guru di sekolah menengah gred A di daerah Kubang Pasu, Kedah dari segi jantina, pengalaman mengajar dan kategori perkhidmatan.
5. Adakah terdapat perhubungan tingkah laku kepimpinan yang di amalkan oleh pengetua di sekolah-sekolah menengah gred A di daerah Kubang Pasu, Kedah dengan tahap kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah tersebut.

## 1.5 Hipotesis Kajian

Berdasarkan kepada kerangka konsep yang ditunjukkan dalam. Hipotesis berikut dibentuk:

Ho.1. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan pengetua berdasarkan penilaian guru mengikut jantina.

Ho.1a. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan mengarah yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru lelaki dengan guru perempuan.

Ho.1b. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan menyokong yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru lelaki dengan guru perempuan.

Ho.1c. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan penyertaan yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru lelaki dengan guru perempuan.

Ho.1d. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan berorientasikan kejayaan yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru lelaki dengan guru perempuan.

Ho.2. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan pengetua berdasarkan penilaian guru mengikut kategori perkhidmatan.

Ho.2a. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan mengarah yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru siswazah dengan guru bukan siswazah.

Ho.2b. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan menyokong yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru siswazah dengan guru bukan siswazah.

Ho.2c. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan penyertaan yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru siswazah dengan guru bukan siswazah.

Ho.2d. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan

berorientasikan kejayaan yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru siswazah dengan guru bukan siswazah.

Ho.3. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan pengetua berdasarkan penilaian guru mengikut pengalaman mengajar.

Ho.3a. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan mengarah yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru yang berpengalaman kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman 10 hingga 20 tahun dan berpengalaman lebih 20 tahun.

Ho.3b. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan menyokong yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru yang berpengalaman kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman 10 hingga 20 tahun dan berpengalaman lebih 20 tahun.

Ho.3c. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan penyertaan yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru yang berpengalaman kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman 10 hingga 20 tahun dan berpengalaman lebih 20 tahun

Ho.3d. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan berorientasikan kejayaan yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru yang berpengalaman kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman 10 hingga 20 tahun dan berpengalaman lebih 20 tahun.

Ho.4. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan kerja berdasarkan jantina guru.

Ho.4a. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan fisiologi antara guru lelaki dengan guru perempuan.

Ho.4b. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan keselamatan antara guru lelaki dengan guru perempuan.

Ho.4c. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan sosial antara guru lelaki dengan guru perempuan.

Ho.4d. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan penghargaan diri antara guru lelaki dengan guru perempuan.

Ho.4e. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan penyempurnaan diri antara guru lelaki dengan guru perempuan.

Ho.5. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan kerja berdasarkan kategori perkhidmatan guru.

Ho.5a. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan fisiologi antara guru siswazah dengan guru bukan siswazah.

Ho.5b. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan keselamatan antara guru siswazah dengan guru bukan siswazah.

Ho.5c. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan sosial antara guru siswazah dengan guru bukan siswazah.

Ho.5d. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan penghargaan diri antara guru siswazah dengan guru bukan

siswazah.

Ho.5e. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan penyempurnaan diri antara guru siswazah dengan guru bukan siswazah.

Ho.6. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru berdasarkan pengalaman mengajar.

Ho.6a. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan fisiologi antara guru yang berpengalaman kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman 10 hingga 20 tahun dan berpengalaman lebih 20 tahun.

Ho.6b. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan keselamatan antara guru yang berpengalaman kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman 10 hingga 20 tahun dan berpengalaman lebih 20 tahun.

Ho.6c. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan sosial antara guru yang berpengalaman kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman 10 hingga 20 tahun dan berpengalaman lebih 20 tahun.

Ho.6d. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan penghargaan diri antara guru yang berpengalaman kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman 10 hingga 20 tahun dan berpengalaman lebih 20 tahun.

Ho.6e. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan penyempurnaan diri antara guru yang berpengalaman kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman 10 hingga 20 tahun dan berpengalaman lebih 20 tahun.

Ho.7. Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara tingkah laku kepimpinan pengetua dengan kepuasan kerja guru.

## **1.6 Signifikan Kajian**

Kajian ini dijalankan untuk meneliti tingkah laku kepimpinan pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja di kalangan guru-guru sekolah menengah gred A di Daerah Kubang Pasu, Kedah. Dapatan kajian ini penting kerana diharapkan dapat menghasilkan penjelasan kepada persoalan kajian dan memungkinkan beberapa tindakan susulan dapat diambil:

- a) Hasil kajian ini akan dapat menerangkan fenomena kepimpinan pengetua di sekolah-sesolah menengah gred A, khususnya di Daerah Kubang Pasu, Kedah tentang hubungan tingkah laku kepimpinan dengan kepuasan kerja di kalangan guru-guru.
- b) Memberi kesedaran bahawa hubungan positif antara pengetua dan guru-guru di sekolah akan memberi kesan kepada komitmen dan penglibatan guru dalam menentukan kejayaan sesebuah sekolah.
- c) Memberi kefahaman dan kesedaran bahawa tempat kerja dan persekitaran yang kondusif menjadi faktor pendorong kepada kepuasan kerja bagi guru di sekolah.

- d) Memberi kesedaran bahawa sumbangan individu dalam organisasi di sekolah akan membantu menjayakan dimensi pengurusan pendidikan di sekolah.
- e) Sehingga kini masih belum terdapat kajian yang sebegini (tajuk yang sama) dijalankan di Daerah Kubang Pasu (hanya terdapat kajian kepuasan kerja guru-guru siswazah sahaja). Dapatan kajian ini diharapkan akan dapat mengupas permasalahan yang berkaitan dengan tajuk kajian kepada guru-guru, khasnya kepada pihak pengetua sekolah, pihak Pejabat Pendidikan Daerah dan Jabatan Pendidikan Negeri (JPN).
- f) Hasil kajian ini diharapkan dapat membantu pihak pentadbiran sekolah, khususnya pihak pengetua untuk menilai dan memperbaharui tingkahlaku kepimpinan mereka dalam merealisasikan konsep tingkah laku yang produktif dan berkesan.
- g) Hasil kajian ini diharapkan dapat membantu pihak Pejabat Pendidikan Daerah Kubang Pasu dan Pejabat Pendidikan Negeri Kedah untuk menilai, merancang, melaksana dan mungkin dapat menyediakan kursus atau program persediaan bagi pengetua dan bakal-bakal pengetua yang terpilih menerajui sesebuah sekolah menengah di daerah tersebut.

- h) Hasil kajian ini diharapkan dapat menyedarkan para guru tentang tekanan dan beban kepimpinan yang ditanggung oleh pihak pentadbir sekolah dan mendorong mereka membentuk dan melahirkan ciri-ciri personaliti yang lebih positif dalam profesion pendidikan.
- i) Diharapkan kajian ini dijadikan pendorong kepada kajian-kajian lain supaya budaya penyelidikan ini dapat dijadikan sumber dalam membantu peningkatan dan keberkesanan pendidikan di negara kita.

### **1.7 Batasan kajian**

Sampel kajian terdiri daripada para guru di sekolah-sekolah menengah gred A di Daerah Kubang Pasu, Kedah. Kajian ini hanya melibatkan sekolah menengah Gred A aliran biasa yang dipertanggungjawabkan di bawah Pejabat Pendidikan Daerah Kubang Pasu, Kedah. Pemilihan sekolah gred A ini diambil kerana, daripada pemerhatian dan pengalaman pengkaji, di daerah tersebut didapati keberkesanan kepimpinan pengetua sekolah gred A yang terdiri daripada pengetua kategori DG 2 nampak agak ketara walaupun masih wujud unsur ketidakpuasan bekerja di kalangan para guru. Keadaan ini disebabkan oleh pemilihan pengetua untuk DG 2 dibuat berdasarkan kelayakan, pengalaman yang seimbang dan

prestasi perkhidmatan yang baik. Oleh itu sudah pasti tingkah laku kepimpinan mereka jauh berbeza dengan pengetua DG 3 dari sekolah gred B. Di samping itu pengkaji akan dapat menjimatkan masa dan kos jika mengambil sekolah gred A sahaja semasa membuat kajian.

Tumpuan kajian ini adalah untuk menghuraikan hubungan tingkah laku kepimpinan pengetua dengan kepuasan kerja guru-guru di daerah tersebut. Kajian ini melibatkan 8 buah sekolah menengah gred A di daerah Kubang Pasu, Kedah. Sekolah gred B tidak di ambilkira kerana disebabkan ketidakseragaman tugas dan terdapat perbezaan ciri-ciri personaliti pengetua di sekolah-sekolah tersebut.

Kajian Mazlan dan Noran Fauziah (1993) tentang faktor-faktor latar belakang dan kepuasan kerja pengetua sekolah menengah di Melaka, mendapati sememangnya terdapat perbezaan dalam peratusan kepuasan kerja khusus antara pengetua di sekolah gred A dengan pengetua di sekolah gred B. Kepuasan kerja yang berbeza ini sudah pastinya mempengaruhi cara mereka menjalankan tugas dan kepimpinan mereka sebagai pengetua (Wan Mohd Zahid, 1992). Oleh itu, penyelidik telah menumpukan kepada satu gred sekolah sahaja dalam kajian ini.

Para pengetua sekolah gred A ini, adalah terdiri daripada kategori DG 2. Sememangnya terdapat perbezaan dari segi umur, pengalaman dan karisma. Perbezaan ini memungkinkan terdapatnya tingkah laku kepimpinan yang berbeza-beza sehingga boleh mempengaruhi kepuasan kerja guru-guru di bawahnya. Sementara ini, bagi guru-guru pula adalah terdiri daripada pelbagai kumpulan bangsa, umur, pengalaman, kelulusan akademik, jantina dan tanggungjawab terhadap sekolah.

Sekolah gred A di pilih kerana dari segi kesahan perlantikan dan kewibawaan pengetuanya lebih diyakini. Ini bermaksud, para pengetua itu telah dipilih berdasarkan pengalaman, kelulusan dan prestasi mereka semasa menjalankan tugas. Ini juga bermakna hasil jangkaan dapatan kajian ini juga akan menjadi lebih jelas dan bermakna.

Di samping itu aspek persekitaran, lokasi dan fizikal sekolah juga pada keseluruhannya menunjukkan persamaan kecuali bilangan guru dan bilangan pelajar sahaja yang berbeza. Walau bagaimanapun masih banyak kekurangan jika dibandingkan dengan persekitaran dan iklim sekolah-sekolah di kawasan bandar. Faktor kekurangan ini pada hakikatnya telah melepasi tahap keperluan guru-guru dari aspek fisiologi dan keselamatan mengikut Teori Maslow. Tidak terdapat

sekolah-sekolah menengah yang dipilih ini terletak terlalu jauh kepedalaman sehingga faktor-faktor kekurangan ini terpaksa diambil kira.

## **1.8 Definisi Operasional**

### **1.8.1 Pengetua**

Pengetua adalah merujuk kepada pentadbir atau pengurus yang mengetuai kepimpinan di sekolah. Mengikut Ibrahim Mamat (1998), pengetua adalah orang yang bertanggungjawab dan mengetuai segala aspek di sekolah.

### **1.8.2 Kepimpinan**

Kepimpinan adalah daripada kata dasar 'pimpin'. Mengikut Kamus Dewan (Dewan Bahasa dan Pustaka, 1970) kepimpinan adalah dari kata terbitan 'pimpinan' yang bermaksud keupayaan memimpin, sementara dalam Ensiklopedia Malaysiana (1996) memberi maksud kewibawaan serta kebolehan seseorang untuk memimpin.

Sementara itu House dan Mitchell (1974), Hersey dan Blanchard (1982), Fiedler dan Garcia (1987), Koontz dan Welhrich (1988), dan Yukl (1989), mendefinisikan kepemimpinan sebagai satu seni atau proses mempengaruhi kegiatan manusia yang berkaitan dengan tugas mereka supaya rela bergiat dan berusaha ke arah pencapaian matlamat organisasi.

Dalam kajian ini kepemimpinan didefinisikan secara operasional sebagai aktiviti yang dilakukan oleh pemimpin ketika dia mengarah anggota-anggota kelompok di bawahnya untuk melaksanakan tugas yang akan membawa kepada tercapainya matlamat yang ditujui bersama.

### **1.8.3 Kepuasan kerja**

Mengikut Kamus Dewan 'kepuasan' adalah berasal dari kata dasar 'puas' yang membawa maksud merasa senang, merasa senang kerana sudah terpenuhi hasrat hati. Sementara kepuasan pula membawa maksud kelegaan, kenikmatan dan kesenangan. Bagi perkataan 'kerja' pula, membawa maksud usaha yang bertujuan untuk menghasilkan sesuatu. Hasil gabungan kedua-dua maksud kepuasan dan kerja akan membawa makna kerja-kerja yang dilakukan oleh seseorang itu akan memberi kenikmatan kepada seseorang.

Terdapat pelbagai definisi yang telah dikemukakan oleh para pengkaji untuk menerangkan tentang maksud kepuasan kerja. Mausner dan Synderman (1959), Vroom (1964), dan Smith, Kendall dan Hullin (1969), mentakrifkan kepuasan kerja sebagai reaksi afektif secara positif terhadap aspek-aspek tertentu daripada pekerjaan yang dilakukan.

Definisi kepuasan kerja dalam kajian ini adalah sebagai kombinasi psikologi, fisiologi dan faktor-faktor persekitaran yang menyebabkan seseorang pekerja berkata dia berpuas hati dengan kerjayanya. Kepuasan kerja ini berkaitan dengan matlamat iaitu kehendak dan keinginan yang dapat dipenuhi. Bagi kajian ini kepuasan kerja adalah di dasarkan kepada Teori Keperluan Maslow (1954).

#### **1.8.4 Ketidakpuasan kerja**

Mengikut Kamus Dewan (1970) 'ketidakpuasan' membawa maksud perihal tidak puas, perasaan tidak puas hati. Maksud ini bersamaan maksud yang diberikan dalam Ensiklopedia Malaysiana (1996).

Smith, Kendall dan Hullin (1969), mendefinisikan ketidakpuasan kerja sebagai reaksi afektif secara negatif terhadap aspek-aspek tertentu daripada

pekerjaan yang dilakukan.

Dalam kajian ini definisi ketidakpuasan kerja adalah bertentangan dengan kepuasan kerja iaitu apabila seseorang individu di halang daripada mencapai matlamatnya, dengan ini seseorang itu akan merasa tidak puas dalam menjalankan pekerjaannya.

#### **1.8.5 Tingkah laku kepimpinan**

Mengikut Kamus Dewan (1970) 'tingkah laku' membawa maksud gerak geri, kelakuan atau perbuatan. Tingkah laku kepimpinan pula akan membawa makna gerak geri, kelakuan ketua yang memimpin orang-orang di bawahnya.

House dan Mitchell (1974), mentakrifkan tingkah laku sebagai cara atau kaedah tindakan seseorang pemimpin ketika mengendalikan orang bawahannya pada masa menjalankan tugas. Contoh tingkah laku ialah cara membuat keputusan, cara memelihara hubungan dengan staf sokongan, cara pandangan tentang tingkat kematangan kakitangan (psikologi dan kelakuan), cara memenuhi keperluan kakitangan dan orientasi terhadap tugas dan tanggungjawab.

Kepimpinan merupakan satu konsep yang sukar dan kompleks dan pada asasnya, kepimpinan adalah satu fenomena proses manusia. Ia merujuk kepada keupayaan, kebolehan, kebijaksanaan seseorang untuk memerintah, mengarah, mendorong atau mempengaruhi.

## **BAB 2**

### **TINJAUAN LITERATUR**

#### **2.1 Pendahuluan**

Bahagian ini akan memperjelaskan kajian-kajian lepas yang berkaitan dengan tingkah laku kepimpinan dan tahap kepuasan kerja guru-guru. Beberapa teori yang berkaitan dengan pembolehubah yang dikaji akan diutarakan bagi membolehkan kajian ini menepati matlamat kajian secara tepat. Di samping itu dalam bahagian ini juga akan memperjelaskan definisi dan konsep-konsep yang berkaitan dengan tingkah laku kepimpinan dan tahap kepuasan kerja.

Beberapa teori yang berkaitan dengan tingkah laku kepimpinan dan kepuasan kerja akan di huraikan bagi memperjelaskan lagi kefahaman dan kegunaan teori-teori yang berkaitan. Di samping itu, sorotan kajian lalu yang berkaitan dengan tajuk kajian juga di buat berdasarkan kajian tempatan dan luar negara.

Topik kepimpinan bolehlah di anggap sebagai satu disiplin yang tertua kerana ia telah di bicarakan sejak zaman Plato dan Aristotle lagi. Bass (1990), menyatakan topik ini juga merupakan suatu topik yang diminati kerana ia masih dibicarakan hingga ke hari ini. Namun begitu kepuasan kerja juga menjadi suatu aspek kajian emperikal yang semakin mendapat perhatian terutama dalam bidang pengurusan pendidikan.

Ekoran daripada itu, gabungan kedua-dua topik ini telah lahir satu dimensi baru dalam dunia pendidikan iaitu kajian yang melibatkan tingkah laku kepimpinan pengetua dengan kepuasan kerja guru-guru yang digabungkan untuk memperlihatkan hubungan di antara kedua-dua aspek tersebut.

## **2.2 Definisi Kepimpinan**

Pada asasnya, kepimpinan adalah satu fenomena proses manusia menggunakan kemahiran akal fikiran dan potensinya. Mengikut Al Ramaiah (1999), kepimpinan melibatkan keupayaan, kebolehan, kebijaksanaan seseorang untuk memerintah, mengarah, mendorong atau mempengaruhi.

Mengikut Ibrahim Mamat (1998), pengetua merupakan eksekutif yang terpenting di sesebuah sekolah. Sementara pendapat Campbell, Bridges dan Nystrand (1977), menyatakan pengetua adalah orang yang paling berkuasa

di dalam sesebuah organisasi sekolah. Pengetua ialah orang yang penting yang memimpin sesebuah sekolah bagi mencapai matlamat sekolah. Sebagai ketua dalam sesebuah organisasi, seseorang pengetua akan bertanggungjawab dalam segala aspek termasuklah aspek pengajaran dan pembelajaran.

Stogdill (1950), mendefinisikan kepimpinan sebagai satu proses interaksi dimana seseorang mempengaruhi pemikiran, kelakuan dan perasaan seseorang atau sekumpulan orang ke arah mencapai matlamat bersama.

McGregor (1960), menegaskan bahawa tingkah laku banyak bergantung kepada kepercayaan dan andaiannya terhadap orang yang bekerja dalam sesuatu organisasi. Ini menerangkan kepimpinan adalah berhubung rapat dengan kebijaksanaan dan pengetahuan seseorang pemimpin.

Menurut Hisham (1991), kepimpinan adalah satu proses menggerakkan sekumpulan manusia menuju ke suatu arah yang telah di tentukan melalui dorongan yang tidak memaksa.

Bass (1990), dalam satu tinjauan terhadap kajian-kajian kepimpinan mendapati tidak kurang daripada sebelas makna yang diberikan kepada kepimpinan iaitu, sebagai fungsi proses kelompok, sebagai personaliti dan kesannya, sebagai seni membujuk kepatuhan, sebagai penguasaan pengaruh, sebagai satu set tindakan atau tingkah laku, sebagai satu set pemujukan, sebagai

hubungan kuasa, sebagai alat pencapaian matlamat, sebagai kesan interaksi yang terus muncul, sebagai peranan yang berbeza dan sebagai pendayautamaan struktur.

Yukl (1989), mengakui kepimpinan adalah suatu istilah yang mempunyai pengertian yang amat luas. Makna dan pengertian juga berlainan bagi orang yang berlainan atau jika dilihat dari sudut yang berlainan. Didapati hingga kini tiada kata sepakat dalam memberikan makna kepimpinan walaupun di kalangan para penyelidik dan ahli-ahli akademik yang terkenal.

Sementara itu, Lee (1994), menyatakan kepimpinan sesebuah organisasi melibatkan kebolehan mempengaruhi dan meyakinkan manusia di dalam dan di luar organisasi untuk bekerja ke arah pencapaian matlamat organisasi. Ini bermakna tingkah laku kepimpinan itu akan menjurus ke atas tindakan, kelakuan, kepercayaan dan perasaan seseorang pelaku dalam amalannya sebagai seorang pemimpin terhadap pelaku yang lain, sama ada dengan kerelaan dan kerjasama pelaku yang dipengaruhi itu atau tanpa kerelaan pelaku tersebut.

### **2.3 Pendekatan Dalam Kajian Kepimpinan**

Sememangnya terdapat pelbagai teori yang digunakan pengkaji apabila membicarakan soal kepimpinan, tetapi secara umumnya terdapat empat pendekatan teoritikal yang seering di gunakan. Mengikut Yukl (1989),

pendekatan itu ialah, (a) pendekatan perhubungan, (b) pendekatan sifat (tret), (c) pendekatan tingkah laku, dan (d) pendekatan situasi.

### **2.3.1 Pendekatan Perhubungan**

Mengikut Razali (1990), pendekatan perhubungan ini melihat kepimpinan sebagai satu proses yang dinamik apabila pengikut rela untuk menerima pengaruh pemimpin bergantung kepada proses pertukaran di mana pemimpin memberi serta memperolehi sesuatu sebagai balasan. Tanggapan pengikut terhadap tindakan dan aspirasi pemimpin adalah inti yang penting dalam pendekatan ini. Para pemimpin berfungsi dengan pengikut dalam keadaan yang lebih terjamin.

Mengikut Hersey dan Blanchard (1977), sumber kuasa yang dimiliki oleh pemimpin datang sama ada daripada pihak berkuasa atasan, atau semangat kesetiaan yang ditunjukkan oleh para pengikutnya. Pendekatan ini melibatkan dua unsur utama, pertama, para pengikut menaruh harapan yang tinggi terhadap pemimpin dan sumbangannya ke atas mereka. Kedua, kumpulan berfungsi sebagai satu sistem yang inputnya diperolehi daripada ahli kumpulan untuk mengeluarkan output yang diharapkan.

### **2.3.2 Pendekatan Sifat (Tret)**

Berhubung dengan pendekatan ini, para pemimpin yang berkesan mestilah memiliki sifat atau kelakuan yang istimewa dan unggul. Dalam meneliti pendekatan ini, terdapat dua perspektif yang berbeza. Razali (1990) menerangkan, perspektif pertama membezakan antara pemimpin dengan pengikut, dan perspektif kedua adalah membezakan pemimpin yang berkesan dan tidak berkesan.

Pendekatan sifat lebih mementingkan sifat personaliti untuk menentukan siapakah pemimpin yang berkesan. Untuk menjadi seorang pemimpin yang berkesan, seseorang itu haruslah yakin dengan diri sendiri, mempunyai minat yang luas dan melibatkan diri dalam pelbagai aktiviti. Sifat marah haruslah dihindarkan, dan perlu mengejar sempurnaan dan mereka akan merasa puas apabila dapat mencapai matlamat kerja dengan jayanya. Di samping itu mereka juga seharusnya memberi perhatian kepada keperluan para pengikutnya dan sanggup bekerja keras untuk memperolehi kepuasan dan bukan didorong oleh ganjaran. Dalam keadaan tertentu sifat atau personaliti tidak dapat membezakan antara pemimpin dengan pengikutnya, atau pemimpin yang berkesan dengan yang tidak berkesan.

### **2.3.3 Pendekatan Tingkah Laku**

Pendekatan tingkah laku timbul apabila beberapa percubaan pendekatan sifat gagal membuktikan terdapat perkaitan di antara sifat dengan keberkesanan kepimpinan. Kumpulan yang menggunakan pendekatan ini menghuraikan tujuan kepimpinan ialah untuk melaksanakan fungsi kelompok. Aminuddin (1990), menyatakan kepimpinan ialah bertujuan menggerakkan kelompok ke arah matlamat, membina kejelekitan kelompok dan mewujudkan sumber-sumber untuk kelompok.

Pendekatan ini menilai ragam kelakuan seseorang pemimpin, seperti 'autokratik' berbanding dengan 'demokratik', orientasi terhadap kerja berbanding dengan 'sosio-ekonomi', tumpuan terhadap pekerja berbanding dengan tumpuan terhadap pengeluaran.

Aminuddin (1990), menerangkan beberapa penyelidikan telah dilakukan bertujuan untuk mengetahui pola tingkah laku pemimpin yang membawa kepada prestasi kelompok yang berkesan. Akhirnya pendekatan ini membuat andaian bahawa pemimpin yang berkesan mengamalkan tingkah laku yang berbeza dengan pemimpin yang kurang berkesan.

Beberapa penyelidikan telah dilakukan yang berkaitan dengan pendekatan ini telah diperolehi. Pertama, kajian oleh Ohio State yang di ketuai

oleh C. L. Shartle. Shartle dan ahli-ahlinya menggunakan Soal Selidik Perihal Kelakuan Pemimpin (Leadership Behaviour Description Questionnaire).

Yukl (1989), menyatakan terdapat dua dimensi kepimpinan telah dikenal pasti melalui kajian ini, iaitu sejauh manakah pemimpin bersikap bertimbang rasa terhadap orang-orang bawahannya dan sejauh manakah pemimpin itu sendiri menyusun dan merangka perhubungan antara pihak atasan dengan pihak bawahan serta memainkan peranan yang aktif dalam menentukan siapakah yang bertanggungjawab dalam membuat sesuatu, bagaimana hendak melakukannya dan bila perlu di siapkan sesuatu perkara itu.

Penyelidikan kedua telah di lakukan oleh Harvard yang di kendalikan oleh R. Bales dan rumusan yang diperolehi oleh kajian ini ialah seseorang pemimpin itu adalah orang yang paling disukai oleh ahli-ahli kumpulannya kerana mempunyai idea-idea yang terbaik (Hoy & Miskel, 1991)

Penyelidikan ketiga pula telah di lakukan oleh Likert di Michigan State University. Rumusan kajian ini adalah terdapat dua kategori kelakuan pemimpin iaitu yang pertamanya ialah, pemimpin yang berorientasikan kerja dan yang keduanya ialah pemimpin yang berorientasikan pekerja. Melalui kajian ini telah membuktikan bahawa para pemimpin yang lebih tertumpu kepada pekerja adalah lebih berkesan dalam meningkatkan produktiviti sesuatu organisasi ( Hoy & Miskel, 1991)

Hasil daripada kajian-kajian yang telah dilakukan telah menunjukkan bahawa terdapat dua gaya kepimpinan. Gaya-gaya kepimpinan iaitu ialah gaya berorientasikan kerja dan gaya orientasi antara-peribadi.

#### **2.3.4 Pendekatan Situasi**

Pada awal tahun 1950-an telah muncul satu pendekatan yang dikenali sebagai pendekatan situasi untuk menganalisis faktor-faktor keberkesanan kepimpinan. Pendekatan ini muncul kerana pendekatan sifat dan pendekatan kelakuan hanya menumpukan kepada para pemimpin sahaja. Perhatian kurang di berikan kepada perkaitan di antara pemimpin dengan orang bawahannya.

Pendekatan situasi ini menyarankan bahawa tidak ada satu gaya kepimpinan yang khusus dan mutlak yang bersesuaian dengan semua situasi atau keadaan, tempat dan masa. Berasaskan kepada saranan inilah yang telah menjadikan pemimpin itu seharusnya mengendalikan fungsi yang berbeza-beza dalam keadaan yang berlainan corak dan tanggungjawab.

Lanjutan daripada itu dalam pendekatan ini apa yang menjadi fokus utama ialah tentang perbezaan tanggungjawab. Menurut Razali (1990), faktor-faktor lain seperti struktur, sejarah, saiz kelompok, sumber-sumber dalam kelompok dan latar belakang kelompok kurang di beri perhatian. Pendekatan ini

juga kurang memberi perhatian kepada pertalian antara pemimpin dengan para pengikutnya. Kesimpulannya pendekatan situasi ini juga tidak menyeluruh dan lengkap untuk menilai keberkesanan sesuatu proses kepimpinan dalam sesebuah organisasi.

## **2.4 Teori Kepimpinan**

### **2.4.1 Teori Laluan Matlamat House**

Mengikut Aminuddin (1994), teori yang dikemukakan oleh House ini masih giat diuji sehingga sekarang ini. Teori ini amat menarik perhatian para pengkaji untuk mengetahui gelagat tingkah laku para pemimpin yang menerajui sesuatu organisasi.

Teori Laluan Matlamat House ini menegaskan bahawa jika seseorang pemimpin ingin mencapai keberkesanan dalam proses kepimpinannya, mereka perlu menyediakan ganjaran kepada orang-orang bawahannya.

Teori ini membuat dua penekanan. Pertama, gelagat pemimpin perlu mendapat penerimaan dari orang bawahannya. Kedua, gelagat pemimpin hendaklah mendorong orang bawahannya untuk meningkatkan usaha bagi mencapai kepuasan-kendiri.

Di samping itu dalam teori ini juga terdapat dua faktor 'kontigensi'. Pertama, sifat-sifat pribadi orang-orang bawahan. Keduanya ialah tekanan-tekanan persekitaran kerja seperti tugas, tanggungjawab, sistem kuasa dan lain-lain yang berkaitan dengan keperluan sesuatu organisasi dan keperluan untuk mencapai kepuasan-kendiri.

Mengikut teori ini, lebih banyak penjelasan yang diberikan oleh pemimpin kepada pengikut-pengikutnya tentang aktiviti-aktiviti yang perlu dilaksanakan untuk mencapai matlamat sesuatu organisasi dan meletakkan ganjaran tertentu bagi mencapai prestasi yang cemerlang.

Teori ini mengenalpasti empat corak kelakuan kepimpinan yang mempunyai kesan yang spesifik ke atas kepuasan pengikut-pengikutnya, penerimaan mereka terhadap pemimpin dan keyakinan mereka terhadap ganjaran yang akan diberikan apabila prestasi mereka cemerlang. Empat corak kelakuan kepimpinan mengikut teori ini ialah kepimpinan menyokong, kepimpinan penyertaan, kepimpinan mengarah dan kepimpinan berorientasikan kejayaan.

Secara keseluruhannya, teori ini mengandaikan bahawa pengikut menerima corak kepimpinan dan berpuas hati dengan perlakuan pemimpin dan menaruh harapan tinggi terhadap kepuasan dan ganjaran yang bakal diterima.

House dan Filley (1969), House dan Mitchell (1974) dan House dan Dessler (1974) mendapati terdapat empat tingkah laku kepemimpinan iaitu Kepimpinan Mengarah (directive), Kepimpinan Menyokong (supportive), Kepimpinan Penyertaan (participative) dan Kepimpinan Berorientasikan Kejayaan (achievement oriented).

#### **2.4.1.1 Kepimpinan Mengarah**

House dan Dessler (1974) menyatakan kepemimpinan mengarah ialah tingkah laku yang di arah kepada penjelasan jangkaan, memberi tugas-tugas khusus, dan menetapkan prosedur yang harus diikuti.

Kepimpinan ini mempunyai kuasa pengarah dan disokong dengan kawalan serta paksaan. Walaupun tidak ditunjukkan secara jelas ancaman tersebut tetapi disadari akan ganjaran atau balasan jika kita melaksanakan arahan atau tugas yang dipertanggungjawabkan. Semua keputusan adalah bergantung sepenuhnya kepada pemimpin. Pemimpin juga jarang memberikan alasan atas sebarang arahan serta menolak sebarang pandangan yang bertentangan dengan tindakannya.

Dalam tingkah laku kepemimpinan ini, staf sokongan mengetahui apa yang diharapkan oleh pemimpin mereka melalui penjelasan jangkaan yang dinyatakan

oleh pemimpin mereka. Mereka akan diberi arahan dan tugas-tugas khusus untuk diikuti melalui prosedur kerja yang ditetapkan.

#### **2.4.1.2 Kepimpinan Menyokong**

House dan Dessler (1974), menyatakan bahawa kepimpinan menyokong ini mempunyai ciri keramahtamahan kepada keperluan pengikutnya dan seterusnya tingkah laku kepimpinan ini adalah bertentangan dengan tingkah laku autokratik. Tingkah laku ini menyediakan iklim sosial yang menggalakkan individu untuk menunjukkan kemampuan diri tanpa paksaan. Pemimpin peka kepada keperluan-keperluan yang diperlukan oleh orang bawahannya. Pemimpin akan berunding dengan staf sokongan serta menerima dan mengambil kira pandangan dan cadangan mereka dalam membuat sebarang keputusan.

Menerusi kepimpinan ini, staf sokongan digalakkan menggunakan inisiatif sendiri tanpa kawalan dan pengawasan yang ketat daripada orang atasan. Keadaan ini membolehkan para pekerja menunjukkan kebolehan mereka sebenar dengan mendapat sedikit bantuan daripada pihak atasan. Tingkah laku ini akan menggalakkan para pemimpin untuk bersifat mesra, ramah dan mudah ditemui untuk membincangkan sesuatu perkara. Tingkah laku ini dikatakan lebih berkesan jika dibandingkan dengan tingkah laku kepimpinan autokratik.

### **2.4.1.3 Kepimpinan Penyertaan**

Menerusi tingkah laku ini, pemimpin dan pekerja bersama-sama terlibat secara langsung dalam perancangan, menyusun, mengawal dan menyelaras aktiviti staf bawahannya. House dan Dessler (1974), menerangkan bahawa kepimpinan penyertaan ini adalah sejauh mana seseorang pemimpin itu membenarkan orang bawahannya mempengaruhi keputusannya dengan meminta cadangan daripada orang-orang bawahannya. Pemimpin juga terlibat dalam penerimaan dan pengagihan sumber-sumber lainnya. Pemimpin juga sentiasa berunding dengan staf sokongan serta menerima dan mengambil kira pandangan dan cadangan mereka.

Kelakuan tingkah laku ini bergantung kepada kemampuan pemimpin untuk mengawal sumber-sumber yang sesuai bagi digunakan secara berkesan dan sejauhmana pemimpin membenarkan orang bawahannya mempengaruhi keputusannya dengan cara meminta cadangan dan meminta orang bawahannya membuat keputusan bersama.

### **2.4.1.4 Kepimpinan Berorientasikan Kejayaan**

Menerusi tingkah laku ini, para pemimpin akan membentuk matlamat dan objektif yang mencabar untuk kakitangan dan menunjukkan rasa penuh yakin kepada kebolehan mereka untuk menyempurnakan tugas mereka.

Pemimpin menjangkakan orang bawahannya mempunyai prestasi yang tinggi dalam menjayakan kerja mereka dan sentiasa berusaha untuk terus memperbaiki prestasi kerja mereka.

House dan Dessler (1974), telah merumuskan bahawa tingkah laku ini memerlukan seseorang pemimpin itu menetapkan matlamat yang mencabar, mengandaikan atau menjangkakan orang-orang bawahannya mempunyai prestasi yang tinggi. Para pemimpin harus membaiki prestasi pekerjaannya dan menunjukkan darjah keyakinan yang tinggi bahawa orang-orang bawahannya akan menjalankan tanggungjawab, dan berusaha untuk mencapai sesuatu matlamat yang telah ditetapkan.

#### **2.4.2 Model Kontigensi Fiedler (1967)**

Fred Fiedler telah mengendalikan satu kajian pada tahun 1951 yang menghasilkan 'Contingency Model of Leadership Effectiveness'. Hasil kajian tersebut mendapati bahawa prestasi sesuatu kumpulan pekerja amat bergantung kepada stail tingkah laku pemimpin berinteraksi dengan ahli kumpulannya dan bagaimana setiap ahli kumpulan menilai ahli yang lain dalam kumpulan yang sama.

Dalam Model ini, Fiedler menegaskan seseorang pemimpin hendaklah mempunyai personaliti dan beberapa sifat lain sebagai pemimpin. Terdapat

beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan seseorang, diantaranya ialah hubungan pemimpin dengan staf sokongan. Perhubungan ini melibatkan juga staf sokongan yang yakin dengan kepimpinannya. Begitu juga kedudukan kuasa yang dikaitkan dengan kedudukan pemimpin. Feidler dalam modelnya mencadangkan pemimpin perlu menggunakan arahan supaya kepimpinannya lebih berkesan. Walau bagaimanapun dalam hal ini pemimpin digalakkan menggunakan partisipatif dan hubungan kemanusiaan.

Fiedler dan Garcia (1967), telah merumuskan stail kepemimpinan kepada empat stail iaitu a) utamakan tugas – lemah perhubungan, b) utamakan tugas – teguh perhubungan, c) kurang utamakan tugas – teguh perhubungan dan d) kurang utamakan tugas – lemah perhubungan.

Secara keseluruhannya, model ini menghuraikan tentang suasana yang berlainan akan melahirkan berbagai-bagai ragam prestasi.

### **2.4.3 Model Preskriptif Vroom dan Yetton**

Teori ini cuba menggalakkan pemimpin mencari jalan penyelesaian masalah yang dihadapi oleh para pengikutnya. Dalam teori ini, mereka mengemukakan lapan ciri masalah yang mereka anggap sesuai untuk para pemimpin menentukan kaedah-kaedah yang sesuai dalam membuat keputusan.

Dalam teori ini, Vroom dan Yetton mengemukakan lapan ciri masalah yang mereka anggap relevan untuk para pemimpin menentukan kaedah yang bersesuaian dalam membuat keputusan-keputusan tertentu. Menurut Razali (1990), pendekatan yang di ambil dalam teori ini ialah mengenalpasti unsur-unsur masalah yang perlu di selesaikan dan dimensi-dimensi kritikal sesuatu situasi untuk memilih kaedah yang paling sesuai dan paling berketepatan untuk membuat sesuatu keputusan.

Teori ini mempunyai beberapa kelemahan seperti tidak mengambil kira faktor masa dalam membuat keputusan. Teori ini tidak membincangkan dengan mendalam tentang proses membuat keputusan yang memakan masa apabila latar belakang sesebuah organisasi itu kompleks dan tidak seragam.

## **2.5 Konsep kepuasan kerja**

Mengikut Happock (1935), Kepuasan kerja adalah sebagai kombinasi faktor psikologi, fisiologi dan faktor persekitaran yang menyebabkan seseorang pekerja akan merasa puas hati dengan kerjayanya.

Vroom (1964), menyatakan kepuasan kerja sebagai hasil suatu penyesuaian individu terhadap tugasnya dalam sesuatu organisasi atau tempat ia bekerja. Beliau mendapati terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan sikap seseorang terhadap kerjanya dan faktor-faktor ini sering berkaitan antara

satu sama lain. Sikap positif disamakan dengan kepuasan kerja dan sikap negatif disamakan dengan ketidakpuasan kerja.

Mengikuti Kahn (1972), yang berpendapat kepuasan kerja melibatkan interaksi antara pekerja dengan alam persekitaran kerjanya seseorang itu. Sementara mengikuti Locke (1976), mentakrifkan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi yang menyenangkan seseorang kepada kerjanya. Gary Dessler (1985), menyatakan bahawa kepuasan kerja adalah perasaan gembira yang dikaitkan dengan kejayaan mencapai satu tahap keperluan seperti kesihatan, keselamatan, makanan dan perhubungan dan perhubungan diri dari pekerjaan tersebut.

Raymond dan Daniel (1975), mengaitkan kepuasan kerja dengan perasaan sejauh mana pekerja menyukai atau tidak menyukai kerjanya. Menurut kedua-dua pengkaji ini, pekerja akan berpuas hati apabila mereka mempunyai sikap positif terhadap kerja dan prospek kerja dan dapat merasakan kerjanya bersesuaian dengan keadaan hidupnya.

Mengikuti Kalleberg (1977), menyatakan kepuasan kerja adalah merujuk kepada keseluruhan orientasi afektif individu terhadap peranan mereka dalam kerja pada masa itu.

## **2.6 Teori kepuasan Kerja**

### **2.6.1 Teori Keperluan Maslow**

Maslow (1954), menyenaraikan tahap keperluan manusia secara bentuk piramid dengan senarai keperluan bermula dari bawah ke atas, seperti berikut:

- Penyempurnaan diri
- Penghargaan diri
- Keperluan sosial
- Keperluan Keselamatan
- Keperluan Fisiologi

Dalam hierarki ini, Maslow menyatakan manusia harus terlebih dahulu memenuhi keperluan pada peringkat bawah dan meningkat ke peringkat yang lebih tinggi iaitu ke peringkat kedua setelah keperluan peringkat pertama tercapai dan seterusnya sehingga ke peringkat yang paling atas.

**a) Keperluan Fisiologi**

Keperluan peringkat ini adalah paling asas seperti makanan, minuman, pakaian, tempat perlindungan dan sebagainya. Walaupun secara praktiknya kemungkinan tidak ada pekerjaan yang tidak mencapai tahap ini, tetapi terdapat keadaan seperti tempat kerja yang tidak selesa, bising, pencemaran dan sebagainya yang boleh menimbulkan rasa ketidakpuasan bekerja.

**b) Keperluan Keselamatan**

Termasuk keselamatan dari segi fizikal dan emosi. Seseorang memerlukan pekerjaan yang selamat, tetap dan terjamin. Keperluan wang simpanan, rumah, kenderaan dan sebagainya yang dapat memberi rasa selamat kepada pekerja.

**c) Keperluan Sosial**

Setiap pekerja akan berinteraksi dengan pekerja lain, pihak atasan dan masyarakat sebagai tuntutan keperluan sosial mereka. Konsep kasih sayang dan rasa sepunya sebagai anggota sosial masyarakat perlu difokuskan pada peringkat ini. Kebanyakan majikan menyediakan segala kemudahan dan peluang untuk para pekerjanya mencapai keperluan peringkat ini terutama.

**d) Keperluan Penghargaan Diri**

Keperluan ini berasaskan kepercayaan bahawa setiap individu memerlukan penghargaan berdasarkan ukuran yang ditetapkan oleh dirinya sendiri dan ukuran yang ditetapkan oleh orang lain. Penghargaan daripada orang lain biasanya membawa kepada penghargaan atau rasa pengiktirafan terhadap diri sendiri. Oleh itu, seseorang itu seharusnya bersifat positif terhadap kerja dan pekerjaannya untuk memenuhi keperluan penghargaan diri ini.

**e) Keperluan Penyempurnaan Diri**

Mengikut Durbin (1978), peringkat ini merupakan yang paling tinggi dalam hierarki ini. Seseorang yang mempunyai taraf kecerdasan sederhana akan mendapat keagungan diri apabila ia berjaya menjadi seorang yang terkemuka dalam sesuatu bidang. Terdapat juga pekerjaan yang boleh memberi rasa keagungan diri seperti doktor, jurutera, pensyarah, pelukis dan sebagainya

Mengikut M.L Inman (1983), teori Maslow banyak memberi pengajaran kepada pihak atasan untuk memahami secara tepat dan mendalam tentang tingkah laku staf sokongan terutama daripada kalangan ahli profesional dan teknikal. Keadaan inilah yang menyebabkan iklim dan budaya kerja begitu ditekankan oleh majikan supaya mendatangkan kepuasan kepada para pekerja di dalam sesebuah organisasi.

### **2.6.2 Teori Dua Faktor Herzberg**

Herzberg, Mausner dan Synderman (1959), telah mengemukakan teori ini. Teori ini menerangkan tentang motivasi pekerja dalam dua bentuk iaitu faktor pendorong (motivation) dan faktor Higien (Hygiene).

Faktor Higien atau ketidakpuasan meliputi gaji yang diterima, dasar organisasi, penyeliaan, keselamatan kerja, suasana kerja, hubungan interpersonal, teman sekerja dan para pembantu. Herzberg menegaskan faktor ini tidak membantu kepuasan kerja. Kewujudan faktor-faktor ini hanyalah sekadar mengurangkan rasa ketidakpuasan kerja.

Faktor pendorong pula, menurut Herzberg ialah faktor yang mendorong ketidakpuasan kepada kepuasa kerja. Faktor ini termasuklah pencapaian, pengiktirafan, kemajuan kerja, peluang kenaikan pangkat dan penerimaan tanggungjawab. Herzberg menegaskan bahawa jika pekerja diberi motivasi, semua faktor higien hanya berperanan untuk melicinkan suasana dan sebagai penghalang kepada rasa ketidakpuasan kerja sahaja.

### **2.6.3 Teori Kewujudan, Hubungan dan Perkembangan (ERG Theory)**

Teori ini dihasilkan oleh Alderfer (1966), dan mempunyai persamaan dengan Teori Hirarki Keperluan Maslow. Teori ini membahagikan keperluan manusia kepada tiga kategori iaitu kewujudan, hubungan dan perkembangan.

Sementara itu keperluan hubungan pula boleh dipenuhi melalui interaksi fikiran dan perasaan antara seseorang individu dengan orang lain seperti ahli keluarga, penyelia, kawan sekerja, orang bawahan dan musuh.

Bagi keperluan perkembangan pula boleh dipenuhi apabila menyelesaikan sesuatu masalah, setiap individu berkesempatan menunjukkan kemahiran dan kebolehan dengan sepenuhnya.

Kesimpulannya, ketiga-tiga tahap keperluan dalam teori ini menyediakan asas memotivasikan individu untuk mencapai kepuasan. Jika di bandingkan teori ini dengan Teori Keperluan Maslow, didapati bahawa teori ini lebih fleksibel di mana ketiga-tiga peringkat keperluan bergerak serentak.

## **2.7 Kajian lepas yang berkaitan dengan kepimpinan**

Mengikut Hussein (1997), pengetua merupakan eksekutif yang terpenting di sesebuah sekolah. Pengurusan yang baik, cekap dan berkesan mencerminkan kualiti kepimpinan. Pengurusan dan kepimpinan yang berwibawa dan berkualiti adalah mustahak untuk menggerakkan sesuatu organisasi atau kumpulan untuk melaksanakan tugas bagi mencapai sesuatu objektif dan matlamat.

Halpin (1969), dalam kajiannya tentang persepsi terhadap tingkah laku kepimpinan yang berkesan mendapati bahawa pengetua yang unggul adalah pengetua yang mampu memanipulasikan antara tugas dan timbangrasa mengikut situasi. Kajian ini dilakukan ke atas 50 orang pengetua sekolah di Ohio.

Goldman dan Heald (1969), mengkaji kesan kepimpinan kepada tingkah laku orang lain di 62 buah sekolah rendah dan menengah, mendapati tingkah laku menyokong adalah menjadikan seseorang pemimpin mudah mendapat sokongan dan komitmen.

Kunz dan Hoy (1976), dalam kajian mereka di sekolah menengah mendapati ada hubungan antara gaya kepimpinan seseorang pengetua dengan kesediaan penerimaan kepimpinan oleh guru-guru profesional. Bagi guru-guru

ini mereka lebih mementingkan struktur kepimpinan daripada sikap timbang rasa pengetua.

Kajian Cheong (1986) di sekolah-sekolah menengah di Hong Kong tentang hubungan antara tingkah laku pengetua dan kepuasan kerja guru-guru, mendapati pengetua yang bertimbang rasa dan berinisiatif lebih diterima oleh guru-guru. Beliau juga mendapati empat pembolehubah dalam dimensi timbang rasa yang perlu ditekankan oleh setiap pengetua ialah meningkatkan moral, berunding dalam perkara-perkara penting, melayan guru secara adil dan saksama dan menerima cadangan guru yang rasional untuk tindakan.

Kajian Yong (1986), di Singapura mendapati guru-guru yang rasa tertekan dalam menjalankan tugas mempunyai kaitan dengan kepimpinan dan tingkah laku pengetua. Sementara itu dalam Kajian Loh (1986), di Singapura juga mendapati bahawa guru-guru di sekolah rendah berasa tertekan dan tidak puas hati kerana mereka tidak diberikan peluang untuk melibatkan diri dalam membuat keputusan terutama yang berhubung dengan hal pentadbiran sekolah.

Hoy dan Bonnie (1988), mendapati hubungan antara pengetua dan guru-guru di sekolah rendah dan penerimaan kepimpinan lebih bergantung kepada tingkah laku peribadi dan karisma atau personaliti pengetua. Di sekolah menengah pula penerimaan lebih bergantung kepada struktur pentadbiran yang diterbitkan daripada corak kepimpinan yang berkesan.

Manakala Seybolt (1976), dalam kajiannya mengenai hubungan antara ciri-ciri persekitaran kerja dengan tahap kepuasan kerja mendapati bahawa kesulitan yang dialami dalam sesuatu tugas adalah ekoran kepimpinan dan sebagainya, ini akan menjejaskan tahap kepuasan kerja seseorang guru.

Caldwell dan Latz (1978), dalam kajian yang hampir sama dengan Goldman dan Heald, mendapati tingkah laku pengetua semasa berurusan dengan orang bawahan dengan menggunakan pentadbiran aturan secara dendaan dan menghina (tingkah laku mengarah) mempunyai hubungan yang signifikan dengan pandangan rendah terhadap kepimpinan dan boleh menimbulkan konflik di dalam sesuatu organisasi.

Sementara Knoop (1982), dalam kajian tentang tingkah laku kepimpinan dengan kepuasan kerja yang dijalankan di 12 buah kolej dan universiti di Kanada mendapati nilai timbang rasa memberi kesan yang positif kepada hubungan antara pemimpin dengan orang bawahannya dan kepuasan kerja mereka.

Menerusi kajian lain, Knoop dan Levanoni (1982), dalam kajian mereka mengenai penyederhanaan pelbagai dimensi tugas ke atas hubungan antara tingkah laku pemimpin dengan kepuasan kerja daripada aspek kepuasan kerja secara menyeluruh dan kepuasan terhadap penyeliaan. Mereka mendapati

tingkah laku mengarah mempunyai hubungan signifikan dengan tugas penyeliaan tetapi tidak dengan kepuasan kerja bagi guru-guru pelatih, guru sekolah dan guru sekolah tinggi. Bagi tenaga pengajar di Kolej dan universiti, tingkah laku ini mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja tetapi tidak dengan penyeliaan.

Hasil kajian Nirmala (1989), yang berkaitan dengan amalan pentadbiran pengetua dalam melaksanakan tugas mereka, terdapat hubungan tingkah laku kepimpinan yang kuat dengan kepuasan kerja guru. Ini membuktikan wujudnya pertalian antara tingkah laku kepimpinan pengetua dengan tahap kepuasan kerja guru-guru selain daripada faktor sikap, keadilan terhadap guru, kuasa autonomi dan penglibatan guru serta keadaan perkhidmatan dan suasana pekerjaan seperti aspek gaji, kenaikan pangkat, jaminan kerja dan sebagainya.

Di samping itu, Norizah (1984), dalam kajiannya mendapati pegawai bumiputera mengamalkan tingkah laku yang tinggi dalam dua dimensi kepimpinan iaitu pendayautamaan struktur (tugas) dan timbang rasa (kemanusiaan). Pegawai-pegawai A lebih berkesan kepimpinannya berbanding dengan pegawai kategori B dan pegawai yang mengamalkan tingkah laku menyokong lebih mendatangkan kepuasan kerja kepada orang bawahannya. Beliau juga telah menjalankan kajian dalam konteks sekolah untuk melihat hubungan tingkah laku kepimpinan dengan tekanan, kepuasan dan prestasi kerja. Hasilnya didapati dimensi timbang rasa berhubung secara positif dengan kepuasan dan

prestasi kerja tetapi negatif dengan tekanan. Tingkah laku pemimpin yang berorientasikan tugas mempunyai hubungan yang negatif dengan tekanan.

Aminuddin (1990), mengkaji tentang pertalian tingkah laku pemimpin dengan kepuasan kerja di kalangan guru-guru dan anggota tentera. Kajian ini telah memperlihatkan tingkah laku menyokong memberi sumbangan terpenting terhadap keberkesanan organisasi dan kepuasan kerja di kalangan guru-guru. Tingkah laku penyertaan memberi sumbangan kepada motivasi, seterusnya memberi sumbangan secara signifikan kepada komitmen terhadap organisasi, prestasi dan kepuasan kerja di kalangan guru.

Ishak (1993), mendapati guru-guru bermotivasi dan mempunyai prestasi yang baik sesuai dengan corak kepimpinan pengetua yang mementingkan aspek pendayautamaan struktur dan timbang rasa. Pengetua berkesan adalah pengetua yang dapat memberikan kepuasan kerja kepada staf sokongannya. Terdapat perbezaan dalam tingkah laku kepimpinan antara pengetua dan secara langsung menggambarkan perbezaan dalam kemampuan mereka menjalankan tugas.

Abdul Fuad (1977), dalam kajiannya di sekolah-sekolah menengah gred A di Kuala Lipis mendapati tingkah laku kepimpinan pengetua mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja guru-guru. Tingkah laku kepimpinan yang lebih mementingkan dimensi tugas dikaitkan dengan tahap

kepuasan kerja yang rendah, sebaliknya kepemimpinan yang mementingkan dimensi kemanusiaan dapat dikaitkan dengan tahap kepuasan kerja yang tinggi.

## **2.8 Kajian yang berkaitan dengan kepuasan kerja**

Volmer dan Kenny (1955), menjalankan kajian tentang hubungan taraf pendidikan dan kepuasan kerja dan mendapati pekerja yang berkelulusan tinggi sering menunjukkan perasaan ketidakpuasan kerja jika dibandingkan dengan yang berkelulusan rendah.

Herzberg, Mausner dan Synderman (1959), dalam teori dua faktor mendapati pengikut yang mempunyai motivator akan merasa puas bekerja dan yang tidak ada motivator tidak semestinya membawa kepada ketidakpuasan kerja. Sementara itu bagi mereka yang tiada 'hygiene' merasa tidak puas dan yang ada 'hygiene' tidak semestinya merasa puas.

Seybolt (1976), dalam kajiannya cuba menguji hipotesis bahawa perhubungan di antara ciri-ciri persekitaran kerja dan tahap kepuasan kerja adalah di pengaruhi tahap pendidikan. Dapatannya menunjukkan bahawa pekerja yang mempunyai taraf pendidikan tinggi, organisasi perlu memuaskan pekerja ini lebih daripada pekerja yang berkelulusan rendah.

Bame (1972), dalam kajiannya di Ghana dengan menggunakan guru-guru sebagai subjeknya mendapati guru-guru yang berpengalaman mempunyai kepuasan kerja yang tinggi daripada guru yang kurang berpengalaman. Sementara itu guru-guru yang berpengalaman bersedia memajukan diri secara profesional.

Ronen (1978), pula cuba melihat perhubungan di antara kepuasan kerja dengan tempoh jangka masa seseorang itu berada di dalam sesuatu pekerjaan itu. Keputusannya mendapati kepuasan interaksik adalah penyumbang utama kepada perubahan dalam keseluruhan kepuasan kerja mengikut masa.

Wiggins (1986), mendapati guru-guru yang dikategorikan dalam kepuasan kerja yang tinggi mempunyai minat terhadap kerja mereka, puas sepanjang masa, tidak pernah berfikir untuk menukar pekerjaan dan merasakan kerja yang disandang lebih baik daripada kerja orang lain. Sementara guru-guru yang dikategorikan di bawah mempunyai kepuasan kerja yang rendah merasa tidak puas hati sepenuhnya, merasakan kerja mereka sama dengan kerja orang lain dan ingin bertukar pekerjaan. Selanjutnya mereka yang di kategorikan sebagai mempunyai kepuasan kerja yang sedarhana, suka kepada pekerjaan mereka, rasa puas tetapi berhasrat untuk menukarkan pekerjaan mereka kepada yang lebih baik.

Hullin dan Blood (1968), mendapati tempoh kerja memberikan kesan hubungan antara kongruens dan kepuasan kerja. Mereka yang telah lama berkhidmat dan menampakkan kongruens minat yang tinggi mempunyai tahap kepuasan kerja yang lebih baik terhadap pekerjaan dan penyeliaan. Mereka yang baru bekerja mempunyai kongruens minat yang tidak melibatkan pertalian dengan kepuasan kerja.

Berger, Olson dan Bouneau (1983), cuba mengaitkan kepuasan kerja dengan kesatuan sekerja. Didapati kesatuan sekerja mempunyai kesan tidak langsung terhadap kepuasan kerja. Kesatuan sekerja mempunyai kesan positif terhadap gaji dan kesan negatif terhadap kepuasan kerja, penyeliaan, kenaikan pangkat dan rakan sekerja.

Sementara itu, Obura (1974), mendapati 37.4% guru-guru terlatih di sekolah-sekolah menengah di Malaysia memilih akan meletakkan jawatan jika mereka ditawarkan ke jawatan yang lebih baik gajinya, 55% guru-guru ini memilih jawatan guru setelah gagal menjawat jawatan yang menjadi pilihan pertama. Kajian ini disokong oleh Daisy (1974).

Manakala Ghazali (1979), mendapati kepuasan kerja guru-guru di Malaysia disebabkan oleh faktor kemanusiaan. Beliau mendapati tidak ada hubungan yang signifikan antara kepuasa kerja dengan jantina guru dan antara guru siswazah keturunan Melayu dengan bukan Melayu.

Wan Zulkifli (1993), menjalankan kajian terhadap 132 pensyarah maktab perguruan mendapati para pensyarah tidak puas hati dengan pekerjaan mereka kerana peningkatan bidang kerja, keadaan kerja, gaji, peluang peningkatan tiada, pengiktirafan, dasar organisasi dan pentadbiran. Sementara aspek yang berkaitan dengan pencapaian dan tanggungjawab sebagai pensyarah memberikan kepuasan kerja kepada mereka.

## **2.9 Kesimpulan**

Daripada kajian-kajian lepas, didapati tidak semua faktor kepuasan kerja boleh dikaitkan dengan kepimpinan pengetua. Tetapi dapat dibuktikan bahawa sebahagian besar kajian telah menunjukkan terdapat korelasi yang kuat antara faktor kepimpinan dan kepuasan kerja guru di sekolah.

## **BAB 3**

### **METODOLOGI KAJIAN**

#### **3.1 Pendahuluan**

Bab ini akan menerangkan mengenai strategi dan langkah-langkah yang telah diambil semasa kajian ini dilakukan seperti pemilihan kawasan, populasi kajian, persampelan, reka bentuk kajian, alat kajian (instrument), pentadbiran kajian dan analisis data.

#### **3.2 Rekabentuk Kajian**

Penyelidikan ini dijalankan untuk mengkaji kaitan antara tingkah laku kepimpinan pengetua dengan kepuasan kerja di kalangan guru-guru di sekolah-sekolah di Daerah Kubang Pasu, Kedah.

Penyelidikan ini berdasarkan Teori Laluan Matlamat oleh House (1974) dan Teori Keperluan oleh Maslow (1954). Pendekatan Teori Path-Goal akan melihat tingkah laku kepimpinan pengetua seperti kepimpinan mengarah, kepimpinan menyokong, kepimpinan penyertaan dan kepimpinan berorientasikan kejayaan.

Sementara itu pendekatan Teori Keperluan Maslow digunakan untuk mengkaji kepuasan bekerja. Dalam teori ini merangkumi lima peringkat atau tahap keperluan individu dan bagaimana keperluan ini mempengaruhi kehidupan seseorang sama ada secara individu atau kelompok. Maslow (1970), telah mengkategorikan keperluan manusia kepada lima peringkat iaitu keperluan fisiologi, keperluan keselamatan, keperluan sosial, keperluan penghargaan diri dan keperluan penyempurnaan diri.

Maslow berpendapat bahawa keperluan di peringkat bawah perlu di beri perhatian terlebih dahulu. Walau bagaimanapun, keperluan ini tidak perlu dimanfaatkan sepenuhnya, yang penting ialah keperluan itu berada pada tahap yang memuaskan. Menurut teori ini lagi apabila keperluan tahap bawah sudah diperolehi, maka barulah tahap-tahap yang lebih tinggi akan dicapai oleh manusia. Kedua-dua tahap yang paling tinggi iaitu keperluan penghargaan diri dan keperluan penyempurnaan diri mempunyai hubungan yang rapat dengan kepuasan kerja.

Namun begitu House dan Wigdor (1975), telah merumuskan bahawa faktor-faktor yang akan menjuruskan kepada kepuasan dan ketidakpuasan kerja seseorang itu adalah ditentukan oleh faktor-faktor lain seperti taraf pendidikan, pengalaman bekerja, jenis pekerjaan yang dibuat, umur dan jantina. Sungguhpun begitu faktor-faktor dalaman (intrinsik) seseorang itu juga perlu

diambil kira akan ia juga akan mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan bekerja seseorang itu.

### **3.3 Pembolehubah-Pembolehubah**

Pembolehubah bersandar (Tingkah laku kepimpinan) yang digunakan ialah tingkah laku mengarah, menyokong, penyertaan dan berorientasikan kejayaan (berdasarkan Teori Path-Goal yang dikemukakan oleh House, 1974).

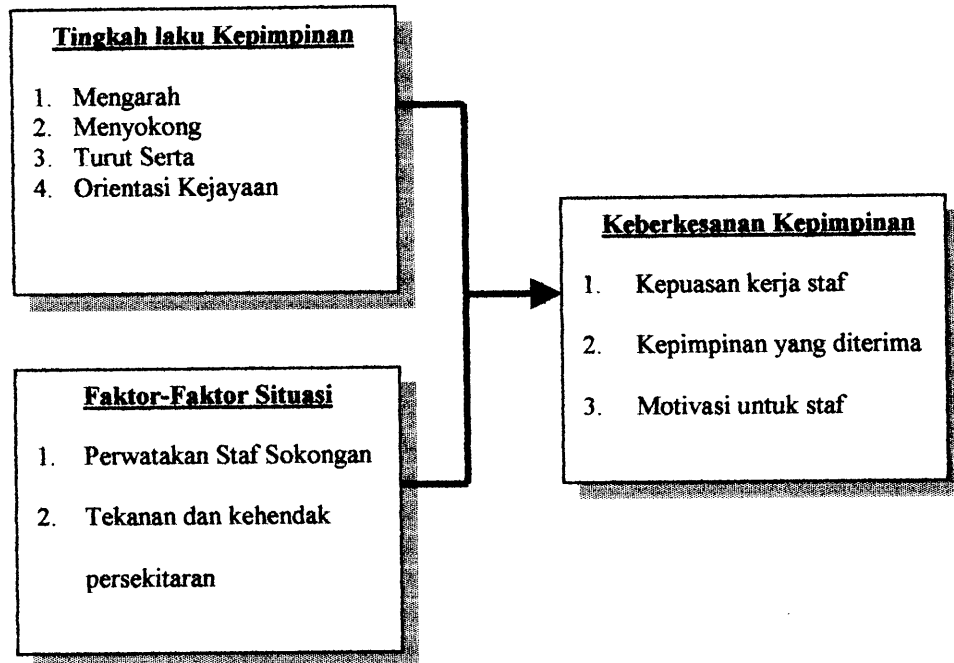
Sementara pembolehubah bagi kepuasan kerja pula ialah keperluan fisiologi, keperluan keselamatan, keperluan sosial, penghargaan diri dan penyempurnaan diri (berdasarkan Teori Keperluan Maslow, 1954).

Manakala pembolehubah tidak bersandar (bebas) yang digunakan ialah jantina, pengalaman mengajar dan kategori perkhidmatan.

### **3.4 Kerangka Konseptual Kajian**

Kajian ini akan menggunakan Kerangka Teori Path-Goal yang mempunyai unsur jangkaan mengikut masa bagi membantu kajian dan penilaian tentang kepimpinan di sekolah. Model ini dapat dijadikan panduan dalam memahami fenomena kepimpinan yang terdapat di sekolah pada masa kini dan mempunyai satu perkaitan yang agak menarik dengan Teori Hierarki Keperluan

Maslow untuk mengkaji hubungan antara tingkah laku kepemimpinan dengan tahap kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah.

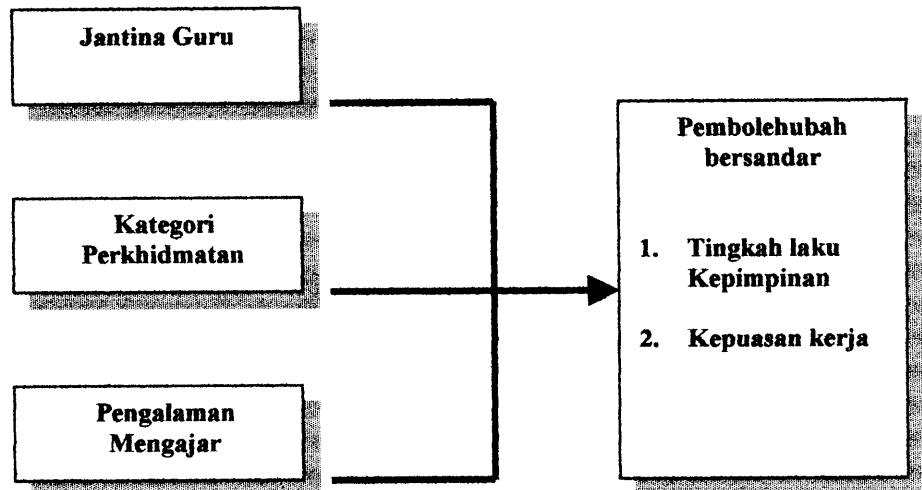


**Rajah 3.1 'Hypothesized Relationship' dalam Path-Goal Model Of Leadership.**  
**Sumber: Educational Administration Theory, Research and Practice oleh Hoy dan Miskel (1982), P. 244.**

### 3.5 Kerangka Kajian

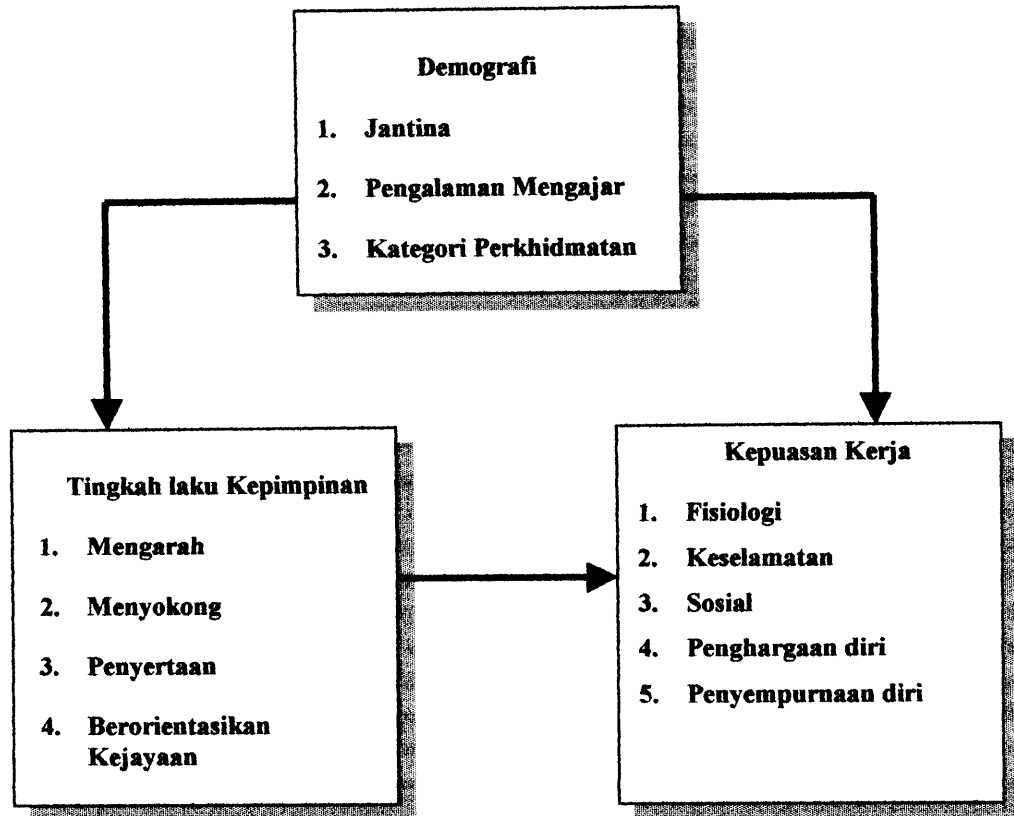
Penyelidikan ini dijalankan untuk meneliti kaitan antara tingkah laku kepemimpinan pengetua dengan kepuasan kerja di kalangan guru-guru di sekolah-sekolah gred A di Daerah Kubang Pasu, Kedah.

### **Pembolehubah Tidak Bersandar**



**Rajah 3.2 Kerangka Kajian**

Berdasarkan rajah 3.2 didapati bahawa pembolehubah tidak bersandar adalah terdiri daripada ciri-ciri demografi guru, sementara pembolehubah bersandar ialah tingkah laku kepimpinan dan kepuasan kerja.



**Rajah 3.3 Hubungan Antara Pembolehubah**

### 3.6 Persampelan Kajian

Sekolah-sekolah gred A di Daerah Kubang Pasu telah dikenalpasti dan dipilih untuk dijalankan penyelidikan ini. Menurut rekod Pejabat Pendidikan Daerah Kubang Pasu, Jitra, Kedah (Tahun 2000) terdapat 14 buah sekolah

menengah di Daerah Kubang Pasu. Dalam kajian ini, pengkaji hanya memilih 8 buah sekolah gred A iaitu seperti di bawah:

- i) SMK Tunku Anum Tunku Abdul Rahman.
- ii) SMK Jitra.
- iii) SMK Pulau Nyior.
- iv) SMK Air Hitam.
- v) SMK Megat Dewa.
- vi) SMK Tunku Bendahara.
- vii) SMK Canglun.
- viii) SMK Seri Mahawangsa.

Jumlah keseluruhan guru-guru di sekolah gred A ini adalah seramai 714 guru dan jumlah sampel yang telah diambil seramai 254 (Pengkaji mengambil sampel melebihi had persampelan yang dicadangkan oleh Sekaran). Angka ini mengikut jadual yang telah dihasilkan oleh Sekaran (1992). Pemilihan sampel dilakukan secara rawak berlapis dan rawak mudah. Rawak berlapis digunakan untuk mengagihkan sampel bagi menggambarkan populasi yang heterogen (Mohd Majid Konting, 1990; Sulaiman Ngah Razali, 1991).

Melalui kaedah rawak berlapis, 65 guru siswazah lelaki (PPPS) dan 35 guru bukan siswazah PPPBS) dipilih, dan 97 guru-guru perempuan siswazah

(PPPS) dan 56 guru bukan siswazah (PPPBS) dipilih sebagai sampel dalam kajian ini (Jumlah kesemua 254 orang).

**Jadual 3.1 Sampel Berdasarkan Sekolah, Kategori Perkhidmatan dan Jantina**

SEKOLAH	KATEGORI PERKHIDMATAN/JANTINA				
	PPPS		PPPBS		Jumlah
	L	P	L	P	
1. SMK Tunku Anum T.A.R	13(5)	30(11)	12(4)	14(5)	69(25)
2. SMK Jitra	22(8)	54(19)	11(4)	28(10)	115(41)
3. SMK Pulau Nyior	29(10)	33(12)	12(4)	23(8)	97(35)
4. SMK Air Hitam	43(15)	46(16)	12(4)	20(7)	121(43)
5. SMK Megat Dewa	16(6)	18(6)	10(4)	13(5)	57(20)
6. SMK Tunku Bendahara	16(6)	21(7)	14(5)	12(4)	63(22)
7. SMK Changlun	20(7)	34(12)	11(4)	17(6)	82(29)
8. SMK Seri Mahawangsa	23(8)	38(14)	17(6)	32(11)	110(39)
<b>JUMLAH</b>	<b>182(65)</b>	<b>274(97)</b>	<b>99(35)</b>	<b>159(56)</b>	<b>714(254)</b>

**Nota: Angka dalam kurungan – Jumlah sampel  
Angka tanpa kurungan – Jumlah populasi**

Kajian ini hanya melibatkan sekolah menengah Gred A aliran biasa yang dipertanggungjawabkan di bawah Pejabat Pendidikan Daerah Kubang Pasu, Kedah.

### **3.7 Instrumen Kajian**

Penyelidikan ini menggunakan soal selidik untuk memungut data-data responden dari sekolah-sekolah berkenaan. Sebelum menjalankan penyelidikan ini, penyelidik telah menyemak dan mengkaji beberapa alat ukur yang sesuai yang berkaitan dengan tajuk dan kerangka kajian ini. Alat ukur 'Leadership Behaviour Description Questionnaire (LBDQ) yang telah diubahsuai oleh House (1974) adalah didapati sesuai digunakan bagi mengkaji tingkah laku kepimpinan pengetua di Malaysia. Penggunaan alat ukur tersebut telah digunakan oleh Ghani (1994), Abdul Fuad (1997) dan Rusmina (1998).

Sementara itu alat ukur untuk melihak kepuasan kerja dikalangan guru-guru pula diambil daripada instrumen yang telah digunakan oleh Ghazali (1979) dan Ghani (1994).

Soal selidik yang digunakan dalam kajian ini terdiri daripada tiga bahagian. Bahagian A adalah soalan yang berhubung dengan faktor demografi responden iaitu terdiri daripada jantina, pengalaman mengajar, kategori perkhidmatan. Sementara itu Bahagian B pula mengandungi 35 soalan yang berkaitan dengan tingkah laku kepimpinan pengetua. Dalam bahagian C pula mengandungi 50 soalan yang mengukur kepuasan kerja guru-guru di sekolah-sekolah berkenaan.

**Jadual 3.2 Jadual Jenis Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua Dan Nombor Item**

Jenis Tingkah Laku	Nombor Item
1. Tingkah Laku Mengarah	3, 5, 7, 13*, 14, 15, 17, 21*, 22, 28
2. Tingkah Laku Menyokong	1, 6, 19, 23, 25, 29, 30
3. Tingkah Laku Penyertaan	4, 8, 10, 11*, 12, 18, 27, 32, 33, 35
4. Tingkah Laku Berorientasi Kejayaan	2, 9, 16, 20, 24, 26*, 31, 34

\* Item negatif

Sementara ini bahagian C mengandungi 50 soalan yang mengukur aspek kepuasan kerja guru-guru seperti di bawah;

**Jadual 3.3 Tahap Keperluan Kepuasan Dan Nombor Item**

Tahap Kepuasan	Nombor Soalan
1. Keperluan Fisiologi	4*, 7, 9, 19, 21, 26, 30, 32, 42, 49
2. Keperluan Keselamatan	2, 3, 10, 12, 16, 23, 33, 39, 40*, 41*
3. Keperluan Sosial	5, 8, 20, 22*, 25*, 31, 44, 45*, 46, 48*
4. Keperluan Penghargaan Diri	1, 11*, 14*, 15*, 18, 27, 34, 36, 37, 38*
5. Keperluan Penyempurnaan Diri	6, 13, 17*, 24, 28, 29*, 35, 43*, 47*, 50

\* Item negatif

### **3.8 Prosedur Memungut Data**

Sebelum menjalankan kajian, pengkaji akan mendapatkan surat-surat kebenaran bertulis daripada pihak-pihak tertentu, seperti daripada Bahagian Perancangan Dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) Kuala Lumpur, Jabatan Pendidikan Negeri Kedah, Pejabat Pendidikan Daerah Kubang Pasu, Kedah, Sekolah Siswazah UUM dan Pengetua Sekolah berkenaan.

Pungutan data dijalankan dengan mengambil kira sehari untuk sebuah sekolah. Sebelum kajian dibuat, pengkaji akan mengadakan perbincangan terlebih dahulu dengan pengetua-pengetua sekolah berkenaan untuk memberi penjelasan mengenai tujuan kajian ini di lakukan. Satu tarikh telah ditetapkan untuk setiap sekolah.

### **3.9 Analisis data**

Kajian ini, menggunakan skala Likert iaitu sejenis skala malar dimana jeda-jeda di antara jawapan diandaikan sama (Tuckman, 1972) digunakan bagi membolehkan data ini dianalisis dengan menggunakan statistik parametrik. Skala yang digunakan untuk soalan tingkah laku kepimpinan dan kepuasan kerja telah diseragamkan bagi memudahkan penganalisan data.

Dua jenis statistik digunakan iaitu analisis deskriptif dan statistik inferansi. Statistik deskriptif menggunakan frekuensi, peratusan, sisihan lazim dan min bagi menjawab persoalan kajian yang berkaitan dengan gaya kepimpinan yang dominan yang di amalkan oleh para pengetua dan tahap kepuasan kerja guru. Manakala statistik inferansi menggunakan ujian-t, analisis varian satu hala (Anova) dan korelasi pearson bagi menguji hipotesis-hipotesis kajian.

Ujian-t di gunakan bagi menguji hipotesis kajian yang berkaitan dengan perbezaan gaya tingkah laku kepimpinan pengetua berdasarkan penilaian guru-guru mengikut jantina, kategori perkhidmatan serta perbezaan tahap kepuasan kerja berdasarkan jantina guru dan kategori perkhidmatan.

Ujian Anova satu hala digunakan bagi menguji hipotesis berkaitan dengan perbezaan gaya tingkah laku kepimpinan pengetua mengikut pengalaman mengajar serta perbezaan tahap kepuasan kerja guru mengikut pengalaman mengajar. Sementara ujian korelasi pearson digunakan untuk menguji hipotesis berkaitan dengan hubungan antara gaya tingkah laku kepimpinan pengetua dengan kepuasan kerja guru.

Ujian Scheffe juga digunakan untuk menunjukkan perbezaan antara kumpulan-kumpulan yang terdapat perbezaan dalam penilaian terhadap tingkah laku kepimpinan pengetua dan kepuasan kerja guru. Prosedur Scheffe juga boleh

digunakan untuk membuat perbandingan min yang lebih kompleks. Kaedah ini digunakan untuk mengukuhkan lagi dapatan analisis varian (Anova).

Analisis data berkomputer SPSS versi 7.5 (Statistical Package for Social Science ) akan digunakan untuk menganalisis data-data yang diperolehi dengan menggunakan kaedah statistik seperti di atas.

### **3.10 Kajian Rintis**

Soal selidik yang digunakan telah diuji kebolehpercayaan dan kesahanya terhadap guru-guru di daerah Kubang Pasu, Kedah. Untuk kajian rintis ini, soal selidik telah ditakbirkan kepada 50 orang guru yang sedang mengajar di sekolah-sekolah di daerah Kubang Pasu, Kedah.

Data daripada kajian rintis ini telah diproses dengan komputer menggunakan 'Statistical Package For The Social Science' (SPSS) melalui analisis "item correlation", dan "reliability" bagi mendapatkan kesahan dan kebolehpercayaan instrumen. Melalui analisis korelasi antara item-item bagi setiap konstruk serta kolerasi antara setiap item dengan jumlah skor bagi konstruk tersebut, penyelidik akan mengubahsuai atau membuang mana-mana item yang tidak menunjukkan korelasi yang signifikan dan nilai kolerasi yang kurang daripada 0.30 (Abu Bakar, 1987). Bagi mendapatkan indeks kebolehpercayaan soal selidik, penyelidik telah menggunakan kaedah Cronbach

Alfa. Penyelidik menetapkan indeks kebolehppercayaan yang paling minimum bagi penggunaan soal selidik ini ialah 0.6 (Majid Konting, 1990).

Hasil kajian rintis ini didapati nilai korelasi koefisien bagi setiap item dengan kontrak berkenaan adalah signifikan dan melebihi 0.30. Ini selaras dengan pandangan Abu Bakar (1987) bahawa nilai korelasi koefisien minimum yang diterima ialah 0.30. Ini menunjukkan bahawa item-item yang digunakan adalah mempunyai kesahan dan mampu memberi gambaran yang sebenar.

Kesahan dan kebolehppercayaan instrumen dapat dilihat dari hasil analisis indeks kebolehppercayaan setiap kontrak seperti dalam jadual di bawah;

**Jadual 3.4 Hasil Ujian Kebolehppercayaan Soalan Tingkah laku  
Kepimpinan**

<b>Tingkah laku</b>	<b>Cronbach Alfa Keseluruhan</b>
<b>Kepimpinan mengarah</b>	<b>0.8464</b>
<b>Kepimpinan menyokong</b>	<b>0.8100</b>
<b>Kepimpinan penyertaan</b>	<b>0.6825</b>
<b>Kepimpinan orientasi kejayaan</b>	<b>0.7504</b>

**Jadual 3.5 Hasil Ujian Kebolehpercayaan Soalan Keperluan  
Kepuasan**

<b>Keperluan Kepuasan</b>	<b>Cronbach Alfa Keseluruhan</b>
<b>Fisiologi</b>	<b>0.7276</b>
<b>Keselamatan</b>	<b>0.6841</b>
<b>Sosial</b>	<b>0.6364</b>
<b>Penghargaan diri</b>	<b>0.6078</b>
<b>Penyempurnaan diri</b>	<b>0.7158</b>

Berdasarkan pengiraan statistik didapati nilai koefisien korelasinya bagi setiap item adalah melebihi 0.30. Jadi semua item itu boleh digunakan. Bagi indeks kebolehpercayaan semua item di atas bagi mengukur tingkah laku kepimpinan adalah melebihi nilai 0.60. Indeks kebolehpercayaan ini adalah tinggi dan boleh diterima kerana menurut Majid Konting (1990) nilai  $\alpha$  minimum yang diterima ialah 0.60.

## **BAB 4**

### **DAPATAN KAJIAN**

#### **4.1 Pengenalan**

Bab ini akan membentangkan hasil analisis data kajian dan deskripsinya meliputi profil responden diikuti dengan analisis tingkah laku kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru. Bab ini juga akan membentangkan hasil analisis tentang perbezaan gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru mengikut jantina, kategori perkhidmatan, pengalaman mengajar. Selain daripada itu analisis juga dilakukan bagi melihat perhubungan antara tingkah laku kepimpinan pengetua dengan kepuasan kerja dikalangan guru-guru.

Statistik deskriptif iaitu frekuensi, peratusan, min dan sisihan lazim digunakan bagi menjelaskan profil responden dan menjawab persoalan kajian. Manakala statistik inferensi iaitu Ujian-t dan ANOVA Satu-Hala dan Korelasi Pearson digunakan bagi menguji hipotesis-hipotesis kajian.

Interpretasi skor min bagi menunjukkan tingkah laku kepimpinan yang dominan yang diamalkan oleh pengetua adalah seperti dalam Jadual 4.1 di sebelah.

**Jadual 4.1 Interpretasi Skor Min Tingkah laku Kepimpinan Yang Diamalkan Oleh Pengetua**

<b>Skor Min</b>	<b>Intepretasi</b>
1.00 hingga 2.33	Diamalkan Pada Tahap Rendah
2.34 hingga 3.66	Diamalkan Pada Tahap Sederhana
3.67 hingga 5.00	Diamalkan Pada Tahap Tinggi

Skor Min 1.00 hingga 2.33 menunjukkan tingkah laku kepimpinan tersebut diamalkan oleh pengetua pada tahap yang rendah atau jarang diamalkan. Skor min 2.33 hingga 3.66 menunjukkan tingkah laku kepimpinan tersebut diamalkan pada tahap yang sederhana atau kadang-kadang diamalkan. Manakala skor min 3.67 hingga 5.00 menunjukkan tingkah laku kepimpinan tersebut diamalkan pada tahap yang tinggi atau selalu diamalkan oleh pengetua.

#### **4.2 Profil Responden**

Responden kajian terdiri daripada 254 orang guru dari lapan buah sekolah di daerah Kubang Pasu, Kedah Darul Aman. Profil lengkap responden adalah seperti dalam Jadual 4.2.

**Jadual 4.2 Profil Responden Kajian**

<b>Latar</b>	<b>Belakang</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Peratus</b>
Jantina Guru	Lelaki	101	39.8
	Perempuan	153	60.2
Kategori Perkhidmatan	Ijazah	162	63.8
	Bukan Ijazah	92	36.2
Pengalaman Kerja	Kurang 10 Tahun	82	32.3
	10-20 Tahun	99	39.0
	Lebih 20 Tahun	73	28.7

Jadual 4.2 menunjukkan profil lengkap responden kajian ini. Seramai 101 orang (39.8%) adalah guru lelaki dan 153 orang (60.2%) guru perempuan. Seramai 162 orang (63.8%) adalah guru-guru siswazah dan 92 orang (36.2%) guru bukan siswazah.

Dari segi pengamalan kerja, seramai 82 orang (32.3%) terdiri daripada guru-guru yang mempunyai pengalaman kerja kurang dari 10 tahun, 99 orang (39.0%) mempunyai pengalaman kerja antara 10 hingga 20 tahun dan seramai 73 orang (28.7%) mempunyai pengalaman kerja lebih 20 tahun.

#### 4.2.1 Tingkah laku Kepimpinan Pengetua Secara Keseluruhan

Tingkah laku kepimpinan pengetua dilihat dari segi tingkah laku kepimpinan mengarah, menyokong, penyertaan dan kepimpinan berorientasikan kejayaan.

Hasil analisis tentang tingkah laku kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua disekolah-sekolah menengah gred A di daerah Kubang Pasu, Negeri Kedah Darul Aman adalah seperti dalam Jadual 4.3.

**Jadual 4.3 Tingkah laku Kepimpinan Pengetua Secara Keseluruhan**

Tingkah Laku Kepimpinan	Frekuensi Dan Peratus			Skor Min	Sisihan Lazim
	Skor Min 1.00-2.33 (Rendah)	Skor Min 2.34-3.66 (Sederhana)	Skor Min 3.67-5.00 (Tinggi)		
Tingkah laku Kepimpinan Berorientasikan Kejayaan	9 (3.5%)	101 (39.8%)	144 (56.7%)	3.689	0.611
Tingkah laku Kepimpinan Menyokong	10 (3.9%)	120 (47.2%)	124 (48.8%)	3.583	0.663
Tingkah laku Kepimpinan Penyertaan	8 (3.1%)	141 (55.5%)	105 (41.3%)	3.554	0.534
Tingkah laku Kepimpinan Mengarah	1 (0.4%)	219 (82.2%)	34 (13.4%)	3.288	0.329

Jadual 4.3 menunjukkan skor min tingkah laku kepimpinan pengetua secara keseluruhan. Berdasarkan jadual tersebut didapati skor min bagi tingkah laku kepimpinan berorientasikan kejayaan ialah 3.689, skor min tingkah laku kepimpinan menyokong ialah 3.583, skor min tingkah laku kepimpinan penyertaan ialah 3.554 dan skor min tingkah laku kepimpinan mengarah ialah 3.288. Ini menunjukkan bahawa secara keseluruhannya, tingkah laku kepimpinan yang dominan yang diamalkan oleh pengetua di sekolah-sekolah menengah di daerah Kubang Pasu ialah tingkah laku kepimpinan berorientasikan kejayaan. Ini diikuti dengan tingkah laku kepimpinan menyokong dan tingkah laku kepimpinan penyertaan. Tingkah laku kepimpinan yang kurang diamalkan ialah tingkah laku kepimpinan mengarah.

#### **4.3 Perbandingan Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua**

Tingkah laku kepimpinan pengetua dilihat dari segi tingkah laku kepimpinan mengarah, menyokong, penyertaan dan tingkah laku kepimpinan berorientasikan kejayaan. Perbandingan tingkah laku kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru dibuat mengikut jantina guru dan kategori perkhidmatan dan pengalaman mengajar.

#### **4.3.1 Perbandingan Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua Mengikut Jantina Guru**

Hasil analisis perbandingan tingkah laku kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua sekolah menengah gred A di daerah Kubang Pasu berdasarkan persepsi guru lelaki dan perempuan adalah bagi menguji hipotesis berikut;

Ho.1. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan pengetua berdasarkan penilaian guru mengikut jantina.

Ho.1a. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan mengarah yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru lelaki dengan guru perempuan.

Ho.1b. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan meyokong yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru lelaki dengan guru perempuan.

Ho.1c. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan penyertaan yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru lelaki dengan guru perempuan.

Ho.1d. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan berorientasikan kejayaan yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru lelaki dengan guru perempuan.

**Jadual 4.4 Ujian-t Perbandingan Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Jantina Guru**

Tingkah Laku Kepimpinan	Jantina Guru	Bilangan	Min	Sisihan Lazim	Nilai-t	P
Kepimpinan Mengarah	Lelaki	101	3.252	0.340	-1.420	0.157
	Perempuan	153	3.312	0.321		
Kepimpinan Menyokong	Lelaki	101	3.688	0.693	2.076	<b>0.039*</b>
	Perempuan	153	3.513	0.634		
Kepimpinan Penyertaan	Lelaki	101	3.610	0.595	1.309	0.192
	Perempuan	153	3.517	0.488		
Kepimpinan Berorientasikan Kejayaan	Lelaki	101	3.646	0.662	-0.910	0.364
	Perempuan	153	3.717	0.574		

\* Signifikan Pada Tahap  $p < 0.05$

\*\* Signifikan Pada Tahap  $p < 0.01$

Jadual 4.4 Menunjukkan perbandingan tingkah laku kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru mengikut jantina. Berdasarkan Jadual tersebut didapati Nilai-t bagi perbandingan skor min tingkah laku kepimpinan mengarah yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru lelaki dengan guru perempuan ialah -1.420 dan tahap signifikan ialah  $p=0.157$ . Tahap signifikan ini lebih besar daripada 0.05 ( $p>0.05$ ). Ini menunjukkan bahawa hipotesis nol ( $H_0.1a$ ) diterima. Jadi tidak terdapat perbezaan yang signifikan

tingkah laku kepemimpinan mengarah yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru lelaki dengan guru perempuan.

Bagi aspek tingkah laku kepemimpinan menyokong, didapati Nilai-t ialah 2.076 dan tahap signifikan ialah  $p=0.039$ . Tahap signifikan ini lebih kecil daripada 0.05 ( $p<0.05$ ). Ini menunjukkan bahawa hipotesis nol ( $H_0.1b$ ) ditolak. Jadi terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepemimpinan menyokong yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru lelaki dengan guru perempuan. Dalam lain perkataan penilaian guru lelaki dan penilaian guru perempuan terhadap tingkah laku kepemimpinan menyokong yang diamalkan oleh pengetua adalah pada tahap yang tidak sama.

Skor min penilaian guru lelaki terhadap tingkah laku kepemimpinan menyokong yang diamalkan oleh pengetua adalah lebih besar ( $\text{min}=3.688$ ) daripada skor min guru perempuan ( $\text{min}=3.513$ ). Ini bermakna guru lelaki menilai tingkah laku kepemimpinan menyokong yang diamalkan oleh pengetua pada tahap yang lebih tinggi berbanding dengan penilaian guru perempuan.

Bagi aspek tingkah laku kepemimpinan penyertaan, didapati Nilai-t ialah 1.309 dan tahap signifikan ialah  $p=0.192$ . Tahap signifikan ini lebih besar daripada 0.05 ( $p>0.05$ ). Ini menunjukkan bahawa hipotesis nol ( $H_0.1c$ ) diterima. Jadi tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku

kepimpinan penyertaan yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru lelaki dengan guru perempuan.

Manakala bagi aspek tingkah laku kepimpinan berorientasikan kejayaan pula, didapati Nilai-t ialah -0.910 dan tahap signifikan ialah  $p=0.364$ . Tahap signifikan ini lebih besar daripada 0.05 ( $p>0.05$ ). Ini menunjukkan bahawa hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima. Jadi tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan berorientasikan kejayaan yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru lelaki dengan guru perempuan.

Berdasarkan dapatan di atas dapat dirumuskan bahawa penilaian guru lelaki dan guru perempuan terhadap tingkah laku kepimpinan mengarah, penyertaan dan berorientasikan kejayaan yang diamalkan oleh pengetua adalah pada tahap yang sama. Manakala bagi tingkah laku kepimpinan menyokong, didapati penilaian guru lelaki adalah lebih tinggi daripada penilaian guru perempuan.

#### **4.3.2 Perbandingan Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua Mengikut Kategori Perkhidmatan**

Hasil analisis perbandingan tingkah laku kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua sekolah menengah gred A di daerah Kubang Pasu berdasarkan persepsi guru siswazah dan bukan siswazah adalah bagi menguji hipotesis

berikut;

Ho.2. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan pengetua berdasarkan penilaian guru mengikut kategori perkhidmatan.

Ho.2a. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan mengarah yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru siswazah dengan guru bukan siswazah.

Ho.2b. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan meyokong yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru siswazah dengan guru bukan siswazah.

Ho.2c. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan penyertaan yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru siswazah dengan guru bukan siswazah.

Ho.2d. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan berorientasikan kejayaan yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru siswazah dengan guru bukan siswazah.

**Jadual 4.5 Ujian-t Perbandingan Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Kategori Perkhidmatan**

<b>Tingkah Laku Kepimpinan</b>	<b>Kategori guru</b>	<b>Bilangan</b>	<b>Min</b>	<b>Sisihan Lazim</b>	<b>Nilai-t</b>	<b>P</b>
Kepimpinan Mengarah	Siswazah	162	3.243	0.331	-2.953	<b>0.003**</b>
	Bukan Siswazah	92	3.369	0.312		
Kepimpinan Menyokong	Siswazah	162	3.517	0.691	-2.136	<b>0.034*</b>
	Bukan Siswazah	92	3.700	0.596		
Kepimpinan Penyertaan	Siswazah	162	3.529	0.560	-1.017	0.310
	Bukan Siswazah	92	3.600	0.487		
Kepimpinan Berorientasikan Kejayaan	Siswazah	162	3.616	0.630	-2.563	<b>0.011*</b>
	Bukan Siswazah	92	3.818	0.554		

\* Signifikan Pada Tahap  $p < 0.05$

\*\* Signifikan Pada Tahap  $p < 0.01$

Jadual 4.5 Menunjukkan perbandingan tingkah laku kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru mengikut kategori perkhidmatan. Berdasarkan Jadual tersebut didapati Nilai-t bagi perbandingan skor min tingkah laku kepimpinan mengarah yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru siswazah dengan guru bukan siswazah ialah -2.953 dan tahap

signifikan ialah  $p=0.003$ . Tahap signifikan ini lebih kecil daripada 0.05 ( $p<0.05$ ). Ini menunjukkan bahawa hipotesis nol ( $H_0.2a$ ) ditolak. Jadi terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan mengarah yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru siswazah dengan guru bukan siswazah. Dalam lain perkataan penilaian penilaian guru siswazah dengan guru bukan siswazah terhadap tingkah laku kepimpinan mengarah yang diamalkan oleh pengetua adalah pada tahap yang berbeza.

Skor min penilaian guru bukan siswazah terhadap tingkah laku kepimpinan mengarah yang diamalkan oleh pengetua adalah lebih besar ( $\text{min}=3.369$ ) daripada skor min guru siswazah ( $\text{min}=3.243$ ). Ini bermakna guru bukan siswazah menilai tingkah laku kepimpinan mengarah yang diamalkan oleh pengetua pada tahap yang lebih tinggi berbanding dengan penilaian guru siswazah.

Bagi aspek tingkah laku kepimpinan menyokong, didapati Nilai-t ialah -2.136 dan tahap signifikan ialah  $p=0.034$ . Tahap signifikan ini lebih kecil daripada 0.05 ( $p<0.05$ ). Ini menunjukkan bahawa hipotesis nol ( $H_0.2b$ ) ditolak. Jadi terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan menyokong yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru siswazah dengan guru bukan siswazah. Dalam lain perkataan penilaian guru siswazah dengan guru bukan siswazah terhadap tingkah laku kepimpinan menyokong yang

diamalkan oleh pengetua adalah pada tahap yang tidak sama atau berbeza.

Skor min penilaian guru bukan siswazah terhadap tingkah laku kepimpinan menyokong yang diamalkan oleh pengetua adalah lebih besar ( $\text{min}=3.700$ ) daripada skor min guru siswazah ( $\text{min}=3.517$ ). Ini bermakna guru bukan siswazah menilai tingkah laku kepimpinan menyokong yang diamalkan oleh pengetua pada tahap yang lebih tinggi berbanding dengan penilaian guru siswazah.

Bagi aspek tingkah laku kepimpinan penyertaan, didapati Nilai-t ialah  $-1.017$  dan tahap signifikan ialah  $p=0.310$ . Tahap signifikan ini lebih besar daripada  $0.05$  ( $p>0.05$ ). Ini menunjukkan bahawa hipotesis nol ( $H_0.2c$ ) diterima. Jadi tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan penyertaan yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru siswazah dengan guru bukan siswazah. Dalam lain perkataan penilaian guru siswazah dengan guru bukan siswazah terhadap tingkah laku kepimpinan penyertaan yang diamalkan oleh pengetua adalah pada tahap yang sama.

Manakalan bagi aspek tingkah laku kepimpinan berorientasikan kejayaan pula, didapati Nilai-t ialah  $-2.563$  dan tahap signifikan ialah  $p=0.011$ . Tahap signifikan ini lebih kecil daripada  $0.05$  ( $p<0.05$ ). Ini menunjukkan bahawa hipotesis nol ( $H_0.2d$ ) ditolak. Jadi terdapat perbezaan yang signifikan

tingkah laku kepemimpinan berorientasikan kejayaan yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru siswazah dengan guru bukan siswazah. Dalam lain perkataan penilaian guru siswazah dengan guru bukan siswazah terhadap tingkah laku kepemimpinan berorientasikan kejayaan yang diamalkan oleh pengetua adalah pada tahap yang berbeza.

Skor min penilaian guru bukan siswazah terhadap tingkah laku kepemimpinan berorientasikan kejayaan yang diamalkan oleh pengetua adalah lebih besar (min=3.818) daripada skor min guru siswazah (min=3.616). Ini bermakna guru bukan siswazah menilai tingkah laku kepemimpinan berorientasikan kejayaan yang diamalkan oleh pengetua pada tahap yang lebih tinggi berbanding dengan penilaian guru siswazah.

Berdasarkan dapatan di atas dapat dirumuskan bahawa penilaian guru siswazah dan guru bukan siswazah terhadap tingkah laku kepemimpinan mengarah, menyokong dan tingkah laku kepemimpinan berorientasikan kejayaan yang diamalkan oleh pengetua adalah pada tahap yang berbeza. Guru bukan siswazah mempunyai persepsi atau pandangan bahawa pengetua lebih mengamalkan tingkah laku mengarah, menyokong dan orientasi kejayaan daripada persepsi guru siswazah. Manakala bagi tingkah laku kepemimpinan penyertaan yang diamalkan oleh pengetua, didapati penilaian guru bukan siswazah dan siswazah adalah pada tahap yang sama.

### **4.3.3 Perbandingan Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Pengalaman Kerja**

Hasil analisis perbandingan tingkah laku kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua berdasarkan pengalaman kerja guru adalah bagi menguji hipotesis berikut;

Ho.3. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan pengetua berdasarkan penilaian guru mengikut pengalaman kerja.

Ho.3a. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan mengarah yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru yang berpengalaman kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman 10 hingga 20 tahun dan berpengalaman lebih 20 tahun.

Ho.3b. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan meyokong yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru guru yang berpengalaman kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman 10 hingga 20 tahun dan berpengalaman lebih 20 tahun.

Ho.3c. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan penyertaan yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru guru yang berpengalaman kurang 10 tahun dengan yang

berpengalaman 10 hingga 20 tahun dan berpengalaman lebih 20 tahun.

Ho.3d. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan berorientasikan kejayaan yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru guru yang berpengalaman kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman 10 hingga 20 tahun dan berpengalaman lebih 20 tahun.

**Jadual 4.6 Ujian ANOVA Perbandingan Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Penilaian Guru Dari Pelbagai Tahap Pengalaman Mengajar**

Tingkah Laku Kepimpinan	Sumber Variasi	Jumlah Kuasadua	DK	Min Kuasa dua	Nilai F	P
Kepimpinan Mengarah	Antara	0.648	2	0.324	3.022	0.050*
	Kumpulan Dalam	26.889	251	0.107		
	Kumpulan Jumlah	27.537	253			
Kepimpinan Menyokong	Antara	7.862	2	3.931	9.547	0.000**
	Kumpulan Dalam	103.348	251	0.412		
	Kumpulan Jumlah	111.209	253			
Kepimpinan Penyertaan	Antara	3.352	2	1.676	6.098	0.003**
	Kumpulan Dalam	68.978	251	0.275		
	Kumpulan Jumlah	72.329	253			
Kepimpinan berorientasikan Kejayaan	Antara	3.190	2	1.595	4.389	0.013*
	Kumpulan Dalam	91.208	251	0.363		
	Kumpulan Jumlah	94.398	253			

\* Tahap Signifikan  $P < 0.05$

\*\* Tahap Signifikan  $P < 0.01$

Jadual 4.6 menunjukkan perbandingan tingkah laku kepimpinan pengetua berdasarkan penilaian guru yang pelbagai tahap pengalaman mengajar. Berdasarkan Jadual tersebut didapati Nilai-F bagi perbandingan skor min tingkah laku kepimpinan mengarah yang diamalkan oleh pengetua berdasarkan penilaian guru yang pelbagai tahap pengalaman mengajar ialah  $F=3.022$  dan tahap signifikan ialah  $p=0.050$ . Tahap signifikan ini sama dengan  $0.05$  ( $p \leq 0.05$ ). Ini menunjukkan bahawa hipotesis nol ( $H_0.3a$ ) ditolak. Jadi terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan mengarah yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru yang berpengalaman kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman 10 hingga 20 tahun dan berpengalaman lebih 20 tahun. Dalam lain perkataan penilaian guru yang berpengalaman kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman antara 10-20 tahun dan yang berpengalaman lebih 20 tahun terhadap tingkah laku kepimpinan mengarah yang diamalkan oleh pengetua adalah pada tahap yang tidak sama.

Analisis secara terperinci menggunakan Ujian Scheffe bagi melihat perbezaan penilaian guru antara setiap tahap pengalaman terhadap tingkah laku kepimpinan mengarah yang diamalkan oleh pengetua adalah seperti dalam Jadual 4.7.

**Jadual 4.7 Ujian Scheffe Perbandingan Tingkah Laku Kepimpinan Mengarah Berdasarkan Penilaian Guru Dari Pelbagai Tahap Pengalaman Mengajar**

Kurang 10 Tahun (Min= 3.228)			
10-20 Tahun (Min=3.287)	p=0.474		
Lebih 20 Tahun (Min 3.357)	<b>p=0.050*</b>	P=0.388	
	Kurang 10 Tahun (Min= 3.228)	10-20 Tahun (Min=3.287)	Lebih 20 Tahun (Min 3.357)

Berdasarkan Ujian Scheffe, didapati penilaian guru yang pengalaman mengajar kurang 10 tahun berbeza dengan penilaian guru yang berpengalaman mengajar lebih 20 tahun terhadap tingkah laku kepimpinan mengarah yang diamalkan oleh pengetua. Walau bagaimanapun penilaian guru yang berpengalaman mengajar kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman 10 hingga 20 tahun dan antara yang berpengalaman 10 hingga 20 tahun dengan yang berpengalaman lebih 20 tahun adalah pada tahap yang sama.

Bagi tingkah laku kepimpinan menyokong, didapati Nilai-F ialah  $F=9.547$  dan tahap signifikan ialah  $p=0.000$ . Tahap signifikan ini kecil daripada  $0.05$  ( $p<0.05$ ). Ini menunjukkan bahawa hipotesis nol ( $H_0.3b$ )

ditolak. Jadi terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan menyokong yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru yang berpengalaman kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman 10 hingga 20 tahun dan berpengalaman lebih 20 tahun. Dalam lain perkataan penilaian guru yang berpengalaman kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman antara 10-20 tahun dan yang berpengalaman lebih 20 tahun terhadap tingkah laku kepimpinan menyokong yang diamalkan oleh pengetua adalah pada tahap yang tidak sama atau berbeza.

Analisis secara terperinci menggunakan Ujian Scheffe bagi melihat perbezaan penilaian guru antara setiap tahap pengalaman terhadap tingkah laku kepimpinan menyokong yang diamalkan oleh pengetua adalah seperti dalam Jadual 4.8.

**Jadual 4.8 Ujian Scheffe Perbandingan Tingkah Laku Kepimpinan Menyokong Berdasarkan Penilaian Guru Dari Pelbagai Tahap Pengalaman Mengajar**

Kurang 10 Tahun (Min= 3.359)			
10-20 Tahun (Min=3.603)	<b>p=0.040*</b>		
Lebih 20 Tahun (Min 3.808)	<b>p=0.000*</b>	P=0.119	
	Kurang 10 Tahun (Min= 3.359)	10-20 Tahun (Min=3.603)	Lebih 20 Tahun (Min 3.808)

Berdasarkan Ujian Scheffe, didapati penilaian guru yang pengalaman mengajar kurang 10 tahun berbeza secara signifikan dengan penilaian guru yang berpengalaman mengajar 10 hingga 20 tahun dan dengan guru yang berpengalaman mengajar lebih 20 tahun terhadap tingkah laku kepimpinan menyokong yang diamalkan oleh pengetua. Walau bagaimanapun penilaian guru yang berpengalaman mengajar antara 10 hingga 20 tahun tidak berbeza secara signifikan dengan penilaian guru yang berpengalaman mengajar lebih 20 tahun terhadap tingkah laku kepimpinan menyokong yang diamalkan oleh pengetua.

Bagi tingkah laku kepimpinan penyertaan, didapati Nilai-F ialah  $F=6.098$  dan tahap signifikan ialah  $p=0.003$ . Tahap signifikan ini kecil daripada 0.05 ( $p<0.05$ ). Ini menunjukkan bahawa hipotesis nol ( $H_0.3c$ ) ditolak. Jadi terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan penyertaan yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru yang berpengalaman kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman 10 hingga 20 tahun dan berpengalaman lebih 20 tahun. Dalam lain perkataan penilaian guru yang berpengalaman kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman antara 10-20 tahun dan yang berpengalaman lebih 20 tahun terhadap tingkah laku kepimpinan penyertaan yang diamalkan oleh pengetua adalah pada tahap yang tidak sama atau berbeza.

Analisis secara terperinci menggunakan Ujian Scheffe bagi melihat perbezaan penilaian guru antara setiap tahap pengalaman terhadap tingkah laku kepimpinan penyertaan yang diamalkan oleh pengetua adalah seperti dalam Jadual 4.9.

**Jadual 4.9 Ujian Scheffe Perbandingan Tingkah Laku Kepimpinan Penyertaan Berdasarkan Penilaian Guru Dari Pelbagai Tahap Pengalaman Mengajar**

Kurang 10 Tahun (Min= 3.395)		
10-20 Tahun (Min=3.597)	<b>p=0.038*</b>	
Lebih 20 Tahun (Min 3.676)	<b>p=0.004*</b>	P=0.616
	Kurang 10 Tahun (Min= 3.395)	10-20 Tahun (Min=3.597)
		Lebih 20 Tahun (Min 3.676)

Berdasarkan Ujian Scheffe, didapati penilaian guru yang pengalaman mengajar kurang 10 tahun berbeza secara signifikan dengan penilaian guru yang berpengalaman mengajar 10 hingga 20 tahun dan dengan guru yang berpengalaman mengajar lebih 20 tahun terhadap tingkah laku kepimpinan penyertaan yang diamalkan oleh pengetua. Walau bagaimanapun penilaian guru yang berpengalaman mengajar antara 10 hingga 20 tahun tidak berbeza secara signifikan dengan penilaian guru yang berpengalaman mengajar lebih 20 tahun terhadap tingkah laku kepimpinan penyertaan yang diamalkan oleh pengetua.

Manakala bagi tingkah laku kepimpinan berorientasikan kejayaan, didapati Nilai-F ialah  $F=4.389$  dan tahap signifikan ialah  $p=0.013$ . Tahap signifikan ini kecil daripada  $0.05$  ( $p<0.05$ ). Ini menunjukkan bahawa hipotesis nol ( $H_0.3d$ ) ditolak. Jadi terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan berorientasikan kejayaan yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru yang berpengalaman kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman 10 hingga 20 tahun dan berpengalaman lebih 20 tahun. Dalam lain perkataan penilaian guru yang berpengalaman kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman antara 10-20 tahun dan yang berpengalaman lebih 20 tahun terhadap tingkah laku kepimpinan berorientasikan kejayaan yang diamalkan oleh pengetua adalah pada tahap yang tidak sama atau berbeza.

Analisis secara terperinci menggunakan Ujian Scheffe bagi melihat perbezaan penilaian guru antara setiap tahap pengalaman terhadap tingkah laku kepimpinan berorientasikan kejayaan yang diamalkan oleh pengetua adalah seperti dalam Jadual 4.10.

**Jadual 4.10 Ujian Scheffe Perbandingan Tingkah Laku Kepimpinan Berorientasikan Kejayaan Berdasarkan Penilaian Guru Dari Pelbagai Tahap Pengalaman Mengajar**

Kurang 10 Tahun (Min= 3.553)			
10-20 Tahun (Min=3.689)	p=0.321		
Lebih 20 Tahun (Min 3.840)	<b>p=0.013*</b>	P=0.268	
	Kurang 10 Tahun (Min= 3.553)	10-20 Tahun (Min=3.689)	Lebih 20 Tahun (Min 3.840)

Berdasarkan Ujian Scheffe, didapati penilaian guru yang pengalaman mengajar kurang 10 tahun berbeza secara signifikan dengan penilaian guru yang berpengalaman mengajar lebih 20 tahun terhadap tingkah laku kepimpinan berorientasikan kejayaan yang diamalkan oleh pengetua. Walau bagaimanapun penilaian guru yang berpengalaman mengajar kurang 10 tahun tidak berbeza secara signifikan dengan penilaian guru yang berpengalaman mengajar antara 10 hingga 20 tahun dan penilaian guru yang berpengalaman mengajar antara 10 hingga 20 tahun tidak berbeza secara signifikan dengan penilaian guru yang berpengalaman mengajar lebih 20 tahun terhadap tingkah laku kepimpinan berorientasikan kejayaan yang diamalkan oleh pengetua.

#### 4.4 Kepuasan Kerja Guru Secara Keseluruhan

Kepuasan kerja guru adalah berdasarkan kepada Teori Maslow (1954) yang membahagikan tahap keperluan manusia kepada lima peringkat iaitu keperluan fisiologi, keperluan keselamatan, keperluan sosial, keperluan penghargaan diri dan keperluan penyempurnaan diri.

Hasil analisis tentang kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah menengah grad A di daerah Kubang Pasu, Kedah adalah seperti dalam Jadual 4.11.

**Jadual 4.11 Kepuasan Kerja Guru Secara Keseluruhan**

Kepuasan Kerja Guru	Frekuensi Dan Peratus			Skor Min	Sisihan Lazim
	Skor Min 1.00-2.33 (Rendah)	Skor Min 2.34-3.66 (Sederhana)	Skor Min 3.67-5.00 (Tinggi)		
Keperluan Fisiologi	4 (1.6%)	74 (29.1%)	176 (69.3%)	3.833 (Tinggi)	0.494
Keperluan Keselamatan	9 (3.5%)	191 (75.2%)	54 (21.3%)	3.260 (Sederhana)	0.498
Keperluan Sosial	4 (1.6%)	157 (61.8%)	93 (36.6%)	3.472 (Sederhana)	0.435
Keperluan Penghargaan Diri	5 (2.0%)	158 (62.2%)	91 (35.8%)	3.493 (Sederhana)	0.457
Keperluan Penyempurnaan Diri	3 (1.2%)	179 (70.5%)	72 (28.3%)	3.429 (Sederhana)	0.426

Jadual 4.11 menunjukkan skor min kepuasan kerja guru-guru secara keseluruhan. Berdasarkan jadual tersebut didapati skor min bagi keperluan fisiologi ialah 3.833, skor min keperluan keselamatan ialah 3.260, skor min keperluan sosial ialah 3.472, skor min keperluan penghargaan diri ialah 3.493 dan skor min keperluan penyempurnaan diri ialah 3.429. Merujuk jadual interpretasi min (Jadual 4.1) didapati secara keseluruhannya, kepuasan kerja guru dari aspek keperluan fisiologi adalah tinggi. Manakala kepuasan kerja guru dari aspek lain iaitu keperluan keselamatan, keperluan sosial, keperluan penghargaan diri dan keperluan penyempurnaan diri adalah pada tahap sederhana.

#### **4.5 Perbandingan Tahap Kepuasan Kerja Guru**

Perbandingan tahap kepuasan kerja guru dilihat mengikut jantina guru, kategori perkhidmatan, pengalaman mengajar dan jantina pengetua.

##### **4.5.1 Perbandingan Tahap Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Jantina**

Hasil analisis perbandingan tahap kepuasan kerja guru di sekolah menengah gred A di daerah Kubang Pasu berdasarkan jantina guru adalah bagi menguji hipotesis berikut;

Ho.4. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan kerja berdasarkan jantina guru.

Ho.4a. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan fisiologi antara guru lelaki dengan guru perempuan.

Ho.4b. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan keselamatan antara guru lelaki dengan guru perempuan.

Ho.4c. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan sosial antara guru lelaki dengan guru perempuan.

Ho.4d. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan penghargaan diri antara guru lelaki dengan guru perempuan.

Ho.4e. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan penyempurnaan diri antara guru lelaki dengan guru perempuan.

**Jadual 4.12 Ujian-t Perbandingan Kepuasan Kerja Berdasarkan Jantina Guru**

<b>Kepuasan Kerja Guru</b>	<b>Jantina Guru</b>	<b>Bilangan</b>	<b>Min</b>	<b>Sisihan Lazim</b>	<b>Nilai-t</b>	<b>P</b>
Keperluan Fisiologi	Lelaki	101	3.857	0.580	0.580	0.562
	Perempuan	153	3.818	0.430		
Keperluan Keselamatan	Lelaki	101	3.285	0.553	0.623	0.534
	Perempuan	153	3.243	0.459		
Keperluan Sosial	Lelaki	101	3.429	0.487	-1.261	0.209
	Perempuan	153	3.500	0.396		
Keperluan Penghargaan Diri	Lelaki	101	3.487	0.547	-0.173	0.862
	Perempuan	153	3.498	0.388		
Keperluan Penyempurnaan Diri	Lelaki	101	3.363	0.478	-1.920	0.056
	Perempuan	153	3.472	0.383		

\* Signifikan Pada Tahap  $p < 0.05$

\*\* Signifikan Pada Tahap  $p < 0.01$

Jadual 4.12 Menunjukkan perbandingan kepuasan kerja berdasarkan jantina guru. Berdasarkan Jadual tersebut didapati Nilai-t bagi perbandingan skor min kepuasan kerja guru dari aspek keperluan fisiologi antara guru lelaki dengan guru perempuan ialah 0.580 dan tahap signifikan ialah  $p=0.562$ . Tahap signifikan ini lebih besar daripada 0.05 ( $p>0.05$ ). Ini menunjukkan

bahawa hipotesis nol ( $H_0.4a$ ) diterima. Jadi tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan fisiologi antara guru lelaki dengan guru perempuan. Dalam lain perkataan guru lelaki dan guru perempuan mempunyai tahap kepuasan kerja dari aspek keperluan fisiologi pada tahap yang sama.

Bagi kepuasan kerja dari aspek keperluan keselamatan, Nilai-t ialah 0.623 dan tahap signifikan ialah  $p=0.534$ . Tahap signifikan ini lebih besar daripada 0.05 ( $p>0.05$ ). Ini menunjukkan bahawa hipotesis nol ( $H_0.4b$ ) diterima. Jadi tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan keselamatan antara guru lelaki dengan guru perempuan. Dalam lain perkataan guru lelaki dan guru perempuan mempunyai tahap kepuasan kerja dari aspek keperluan keselamatan pada tahap yang sama.

Bagi kepuasan kerja dari aspek keperluan sosial, Nilai-t ialah -1.261 dan tahap signifikan ialah  $p=0.209$ . Tahap signifikan ini lebih besar daripada 0.05 ( $p>0.05$ ). Ini menunjukkan bahawa hipotesis nol ( $H_0.4c$ ) diterima. Jadi tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan sosial antara guru lelaki dengan guru perempuan. Dalam lain perkataan guru lelaki dan guru perempuan mempunyai tahap kepuasan kerja dari aspek keperluan sosial pada tahap yang sama.

Bagi kepuasan kerja dari aspek keperluan penghargaan diri, Nilai-t ialah -0.173 dan tahap signifikan ialah  $p=0.862$ . Tahap signifikan ini lebih besar daripada 0.05 ( $p>0.05$ ). Ini menunjukkan bahawa hipotesis nol (Ho.4d) diterima. Jadi tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan penghargaan diri antara guru lelaki dengan guru perempuan. Dalam lain perkataan guru lelaki dan guru perempuan mempunyai tahap kepuasan kerja dari aspek keperluan penghargaan diri pada tahap yang sama.

Manakala bagi kepuasan kerja dari aspek keperluan penyempurnaan diri pula, Nilai-t ialah -1.920 dan tahap signifikan ialah  $p=0.056$ . Tahap signifikan ini lebih besar daripada 0.05 ( $p>0.05$ ). Ini menunjukkan bahawa hipotesis nol (Ho.4e) diterima. Jadi tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan penyempurnaan diri antara guru lelaki dengan guru perempuan. Dalam lain perkataan guru lelaki dan guru perempuan mempunyai tahap kepuasan kerja dari aspek keperluan penyempurnaan diri pada tahap yang sama.

Berdasarkan dapatan di atas dapat dirumuskan bahawa guru lelaki dan guru perempuan mempunyai tahap kepuasan kerja yang sama dalam semua aspek iaitu aspek keperluan fisiologi, keperluan keselamatan, keperluan sosial, keperluan penghargaan diri dan keperluan penyempurnaan diri.

#### **4.5.2 Perbandingan Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Kategori Perkhidmatan**

Hasil analisis perbandingan tahap kepuasan kerja guru di sekolah menengah gred A di daerah Kubang Pasu berdasarkan kategori perkhidmatan guru adalah bagi menguji hipotesis berikut;

Ho.5. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan kerja berdasarkan kategori perkhidmatan guru.

Ho.5a. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan fisiologi antara guru siswazah dengan guru bukan siswazah.

Ho.5b. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan keselamatan antara guru siswazah dengan guru bukan siswazah.

Ho.5c. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan sosial antara guru siswazah dengan guru bukan siswazah.

Ho.5d. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan penghargaan diri antara guru siswazah dengan guru bukan siswazah.

Ho.5e. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan penyempurnaan diri antara guru siswazah dengan guru bukan siswazah.

**Jadual 4.13 Ujian-t Perbandingan Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Kategori Perkhidmatan**

<b>Kepuasan Kerja Guru</b>	<b>Kategori Guru</b>	<b>Bilangan</b>	<b>Min</b>	<b>Sisihan Lazim</b>	<b>Nilai-t</b>	<b>P</b>
Keperluan Fisiologi	Siswazah	162	3.774	0.519	-2.556	<b>0.011*</b>
	Bukan Siswazah	92	3.938	0.430		
Keperluan Keselamatan	Siswazah	162	3.237	0.529	-1.009	0.314
	Bukan Siswazah	92	3.300	0.438		
Keperluan Sosial	Siswazah	162	3.448	0.464	-1.162	0.247
	Bukan Siswazah	92	3.514	0.376		
Keperluan Penghargaan Diri	Siswazah	162	3.456	0.473	-1.713	0.088
	Bukan Siswazah	92	3.558	0.422		
Keperluan Penyempurnaan Diri	Siswazah	162	3.393	0.422	-1.757	0.080
	Bukan Siswazah	92	3.491	0.429		

\* Signifikan Pada Tahap  $p < 0.05$

\*\* Signifikan Pada Tahap  $p < 0.01$

Jadual 4.13 menunjukkan perbandingan kepuasan kerja guru berdasarkan kategori perkhidmatan. Berdasarkan Jadual tersebut didapati Nilai-t bagi perbandingan skor min kepuasan kerja guru dari aspek fisiologi antara guru siswazah dengan guru bukan siswazah ialah  $-2.556$  dan tahap signifikan ialah  $p=0.011$ . Tahap signifikan ini lebih kecil daripada  $0.05$  ( $p<0.05$ ). Ini menunjukkan bahawa hipotesis nol ( $H_0.5a$ ) ditolak. Jadi terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek fisiologi antara guru siswazah dengan guru bukan siswazah. Dalam lain perkataan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan fisiologi antara guru siswazah dengan guru bukan siswazah adalah pada tahap yang berbeza atau tidak sama.

Skor min kepuasan kerja guru dari aspek keperluan fisiologi bagi guru bukan siswazah adalah lebih besar ( $\text{min}=3.938$ ) daripada skor min guru siswazah ( $\text{min}=3.774$ ). Ini bermakna guru bukan siswazah mempunyai tahap kepuasan kerja dari aspek keperluan fisiologi pada tahap yang lebih tinggi berbanding dengan guru siswazah.

Bagi kepuasan kerja guru dari aspek keperluan keselamatan, didapati Nilai-t ialah  $-1.009$  dan tahap signifikan ialah  $p=0.314$ . Tahap signifikan ini lebih besar daripada  $0.05$  ( $p>0.05$ ). Ini menunjukkan bahawa hipotesis nol ( $H_0.5b$ ) diterima. Jadi tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keselamatan antara guru siswazah dengan guru bukan

siswazah. Dalam lain perkataan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan keselamatan antara guru siswazah dengan guru bukan siswazah adalah pada tahap yang sama.

Bagi kepuasan kerja guru dari aspek keperluan sosial, didapati Nilai-t ialah  $-1.162$  dan tahap signifikan ialah  $p=0.247$ . Tahap signifikan ini lebih besar daripada  $0.05$  ( $p>0.05$ ). Ini menunjukkan bahawa hipotesis nol ( $H_0.5c$ ) diterima. Jadi tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan sosial antara guru siswazah dengan guru bukan siswazah. Dalam lain perkataan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan sosial antara guru siswazah dengan guru bukan siswazah adalah pada tahap yang sama.

Bagi kepuasan kerja guru dari aspek keperluan penghargaan diri, didapati Nilai-t ialah  $-1.713$  dan tahap signifikan ialah  $p=0.088$ . Tahap signifikan ini lebih besar daripada  $0.05$  ( $p>0.05$ ). Ini menunjukkan bahawa hipotesis nol ( $H_0.5d$ ) diterima. Jadi tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan penghargaan diri antara guru siswazah dengan guru bukan siswazah. Dalam lain perkataan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan penghargaan diri antara guru siswazah dengan guru bukan siswazah adalah pada tahap yang sama.

Manakalan bagi kepuasan kerja guru dari aspek keperluan penyempurnaan diri, didapati Nilai-t ialah  $-1.757$  dan tahap signifikan ialah  $p=0.080$ . Tahap signifikan ini lebih besar daripada  $0.05$  ( $p>0.05$ ). Ini menunjukkan bahawa hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima. Jadi tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan penyempurnaan diri antara guru siswazah dengan guru bukan siswazah. Dalam lain perkataan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan penyempurnaan diri antara guru siswazah dengan guru bukan siswazah adalah pada tahap yang sama.

Berdasarkan dapatan di atas dapat dirumuskan bahawa guru siswazah dan guru bukan siswazah mempunyai tahap kepuasan kerja dari aspek keperluan fisiologi pada tahap yang berbeza. Guru bukan siswazah mempunyai tahap kepuasan kerja dari aspek keperluan fisiologi yang lebih tinggi daripada guru siswazah. Manakala bagi kepuasan kerja guru dari aspek keperluan keselamatan, keperluan sosial, keperluan penghargaan diri dan keperluan penyempurnaan diri, didapati guru siswazah dan bukan siswazah mempunyai kepuasan kerja pada tahap yang sama.

#### **4.5.3 Perbandingan Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Pengalaman Kerja**

Hasil analisis perbandingan kepuasan kerja guru berdasarkan

pengalaman kerja guru adalah bagi menguji hipotesis berikut:

Ho.6. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru berdasarkan pengalaman kerja.

Ho.6a. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan fisiologi antara guru yang berpengalaman kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman 10 hingga 20 tahun dan berpengalaman lebih 20 tahun.

Ho.6b. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan keselamatan antara guru yang berpengalaman kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman 10 hingga 20 tahun dan berpengalaman lebih 20 tahun.

Ho.6c. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan sosial antara guru yang berpengalaman kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman 10 hingga 20 tahun dan berpengalaman lebih 20 tahun.

Ho.6d. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan penghargaan diri antara guru yang berpengalaman kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman 10 hingga 20 tahun dan berpengalaman lebih 20 tahun.

Ho.6e. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan penyempurnaan diri antara guru yang berpengalaman kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman 10 hingga 20 tahun dan berpengalaman lebih 20 tahun.

**Jadual 4.14 Ujian ANOVA Perbandingan Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Pengalaman Mengajar**

<b>Kepuasan Kerja Guru</b>	<b>Sumber Variasi</b>	<b>Jumlah Kuasadua</b>	<b>DK</b>	<b>Min Kuasadua</b>	<b>Nilai F</b>	<b>P</b>
Keperluan Fisiologi	Antara Kumpulan	3.418	2	1.709	7.330	<b>0.001*</b>
	Dalam Kumpulan	58.530	251	0.233		
	Jumlah	61.949	253			
Keperluan Keselamatan	Antara Kumpulan	2.280	2	1.140	4.727	<b>0.010**</b>
	Dalam Kumpulan	60.548	251	0.241		
	Jumlah	62.828	253			
Keperluan Sosial	Antara Kumpulan	0.913	2	0.457	2.435	0.090
	Dalam Kumpulan	47.058	251	0.187		
	Jumlah	47.972	253			
Keperluan Penghargaan Diri	Antara Kumpulan	1.720	2	0.860	4.217	<b>0.016*</b>
	Dalam Kumpulan	51.190	251	0.204		
	Jumlah	52.910	253			
Keperluan Penyempurnaan Diri	Antara Kumpulan	0.822	2	0.411	2.282	0.104
	Dalam Kumpulan	45.222	251	0.180		
	Jumlah	46.044	253			

\* Tahap Signifikan  $P < 0.05$

\*\* Tahap Signifikan  $P < 0.01$

Jadual 4.14 menunjukkan perbandingan kepuasan kerja guru berdasarkan pengalaman mengajar. Berdasarkan Jadual tersebut didapati Nilai-F bagi perbandingan skor min kepuasan kerja guru dari aspek keperluan fisiologi ialah  $F=7.330$  dan tahap signifikan ialah  $p=0.001$ . Tahap signifikan ini lebih kecil daripada  $0.05$  ( $p<0.05$ ). Ini menunjukkan bahawa hipotesis nol ( $H_0.6a$ ) ditolak. Jadi terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan fisiologi antara guru yang berpengalaman kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman 10 hingga 20 tahun dan berpengalaman lebih 20 tahun. Dalam lain perkataan guru yang berpengalaman kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman antara 10-20 tahun dan yang berpengalaman lebih 20 tahun mempunyai tahap kepuasan kerja dari aspek keperluan fisiologi pada tahap yang tidak sama atau berbeza.

Analisis secara terperinci menggunakan Ujian Scheffe bagi melihat perbezaan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan fisiologi antara guru dari setiap tahap pengalaman adalah seperti dalam Jadual 4.15.

**Jadual 4.15 Ujian Scheffe Perbandingan Kepuasan Kerja Guru Dari Aspek Keperluan Fisiologi Berdasarkan Pengalaman Mengajar**

Kurang 10 Tahun (Min= 3.699)		
10-20 Tahun (Min=3.826)	p=0.212	
Lebih 20 Tahun (Min 3.995)	<b>p=0.001**</b>	P=0.077

Kurang 10 Tahun (Min= 3.699)	10-20 Tahun (Min=3.826)	Lebih 20 Tahun (Min 3.995)
---------------------------------	----------------------------	-------------------------------

Berdasarkan Ujian Scheffe, didapati guru yang pengalaman mengajar kurang 10 tahun berbeza secara signifikan dengan guru yang berpengalaman mengajar lebih 20 tahun terhadap kepuasan kerja dari aspek keperluan fisiologi. Walau bagaimanapun tahap kepuasan kerja dari aspek keperluan fisiologi guru yang berpengalaman mengajar kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman 10 hingga 20 tahun dan antara yang berpengalaman 10 hingga 20 tahun dengan yang berpengalaman lebih 20 tahun adalah pada tahap yang sama.

Bagi kepuasan kerja guru dari aspek keperluan keselamatan, didapati Nilai-F ialah 4.727 dan tahap signifikan ialah  $p=0.010$ . Tahap signifikan ini lebih kecil daripada 0.05 ( $p<0.05$ ). Ini menunjukkan bahawa hipotesis nol ( $H_0.6b$ ) ditolak. Jadi terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru

dari aspek keperluan keselamatan antara guru yang berpengalaman kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman 10 hingga 20 tahun dan berpengalaman lebih 20 tahun. Dalam lain perkataan guru yang berpengalaman kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman antara 10-20 tahun dan yang berpengalaman lebih 20 tahun mempunyai tahap kepuasan kerja dari aspek keperluan keselamatan pada tahap yang tidak sama atau berbeza.

Analisis secara terperinci menggunakan Ujian Scheffe bagi melihat perbezaan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan keselamatan antara guru dari setiap tahap pengalaman adalah seperti dalam Jadual 4.16.

**Jadual 4.16 Ujian Scheffe Perbandingan Kepuasan Kerja Guru Dari Aspek Keperluan Keselamatan Berdasarkan Pengalaman Mengajar**

Kurang 10 Tahun (Min= 3.130)			
10-20 Tahun (Min=3.289)	p=0.096		
Lebih 20 Tahun (Min 3.365)	<b>p=0.013*</b>	P=0.606	
	Kurang 10 Tahun (Min= 3.130)	10-20 Tahun (Min=3.289)	Lebih 20 Tahun (Min 3.365)

Berdasarkan Ujian Scheffe, didapati guru yang pengalaman mengajar kurang 10 tahun berbeza secara signifikan dengan guru yang berpengalaman

mengajar lebih 20 tahun terhadap kepuasan kerja dari aspek keperluan keselamatan. Walau bagaimanapun tahap kepuasan kerja dari aspek keperluan keselamatan guru yang berpengalaman mengajar kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman 10 hingga 20 tahun dan antara yang berpengalaman 10 hingga 20 tahun dengan yang berpengalaman lebih 20 tahun adalah pada tahap yang sama.

Bagi kepuasan kerja guru dari aspek keperluan sosial, didapati Nilai-F ialah 2.435 dan tahap signifikan ialah  $p=0.090$ . Tahap signifikan ini lebih besar daripada 0.05 ( $p>0.05$ ). Ini menunjukkan bahawa hipotesis nol ( $H_0.6c$ ) diterima. Jadi tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan sosial antara guru yang berpengalaman kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman 10 hingga 20 tahun dan berpengalaman lebih 20 tahun. Dalam lain perkataan guru yang berpengalaman kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman antara 10-20 tahun dan yang berpengalaman lebih 20 tahun mempunyai tahap kepuasan kerja dari aspek keperluan sosial pada tahap yang sama.

Bagi kepuasan kerja guru dari aspek keperluan penghargaan diri, didapati Nilai-F ialah 4.217 dan tahap signifikan ialah  $p=0.016$ . Tahap signifikan ini lebih kecil daripada 0.05 ( $p<0.05$ ). Ini menunjukkan bahawa hipotesis nol ( $H_0.6d$ ) ditolak. Jadi terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru

dari aspek keperluan penghargaan diri antara guru yang berpengalaman kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman 10 hingga 20 tahun dan berpengalaman lebih 20 tahun. Dalam lain perkataan guru yang berpengalaman kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman antara 10-20 tahun dan yang berpengalaman lebih 20 tahun mempunyai tahap kepuasan kerja dari aspek keperluan penghargaan diri pada tahap yang tidak sama atau berbeza.

Analisis secara terperinci menggunakan Ujian Scheffe bagi melihat perbezaan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan penghargaan diri antara guru dari setiap tahap pengalaman adalah seperti dalam Jadual 4.17.

**Jadual 4.17 Ujian Scheffe Perbandingan Kepuasan Kerja Guru Dari Aspek Keperluan Penghargaan Diri Berdasarkan Pengalaman Mengajar**

Kurang 10 Tahun (Min= 3.384)		
10-20 Tahun (Min=3.512)	p=0.167	
Lebih 20 Tahun (Min 3.591)	<b>p=0.018*</b>	P=0.521
	Kurang 10 Tahun (Min= 3.384)	10-20 Tahun (Min=3.512)
		Lebih 20 Tahun (Min 3.591)

Berdasarkan Ujian Scheffe, didapati guru yang pengalaman mengajar kurang 10 tahun berbeza secara signifikan dengan guru yang berpengalaman

mengajar lebih 20 tahun terhadap kepuasan kerja dari aspek keperluan penghargaan diri. Walau bagaimanapun tahap kepuasan kerja dari aspek keperluan penghargaan diri guru yang berpengalaman mengajar kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman 10 hingga 20 tahun dan antara yang berpengalaman 10 hingga 20 tahun dengan yang berpengalaman lebih 20 tahun adalah pada tahap yang sama.

Manakala bagi kepuasan kerja guru dari aspek keperluan penyempurnaan diri, didapati Nilai-F ialah 2.282 dan tahap signifikan ialah  $p=0.104$ . Tahap signifikan ini lebih besar daripada 0.05 ( $p>0.05$ ). Ini menunjukkan bahawa hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima. Jadi tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan penyempurnaan diri antara guru yang berpengalaman kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman 10 hingga 20 tahun dan berpengalaman lebih 20 tahun. Dalam lain perkataan guru yang berpengalaman kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman antara 10-20 tahun dan yang berpengalaman lebih 20 tahun mempunyai tahap kepuasan kerja dari aspek keperluan penyempurnaan diri pada tahap yang sama.

Berdasarkan dapatan ini dapat dirumuskan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan fisiologi, keperluan keselamatan dan keperluan penghargaan diri antara guru yang berpengalaman kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman 10 hingga 20 tahun dan berpengalaman lebih 20 tahun. Sementara tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan sosial dan keperluan penyempurnaan diri antara guru yang berpengalaman kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman 10 hingga 20 tahun dan berpengalaman lebih 20 tahun.

#### **4.6 Hubungan Antara Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua Dengan Kepuasan Kerja Guru**

Hubungan antara tingkah laku kepimpinan pengetua dengan kepuasan kerja guru dapat dilihat dengan menggunakan ujian Korelasi Pearson bagi menguji hipotesis berikut;

Ho7. Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara tingkah laku kepimpinan pengetua dengan kepuasan kerja guru.

Hasil analisis Korelasi Pearson adalah seperti dalam Jadual 4.18.

**Jadual 4.18 Hubungan Antara Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua Dengan Kepuasan Kerja Guru**

Kepuasan Kerja	Tingkah laku Kepimpinan Mengarah	Tingkah laku Kepimpinan Menyokong	Tingkah laku Kepimpinan Penyertaan	Tingkah laku Kepimpinan Orientasi Kejayaan
Keperluan Fisiologi	$r = 0.371^{**}$ $p = 0.000$	$r = 0.513^{**}$ $p = 0.000$	$r = 0.526^{**}$ $p = 0.000$	$r = 0.580^{**}$ $p = 0.000$
Keperluan Keselamatan	$r = 0.182^{**}$ $p = 0.004$	$r = 0.510^{**}$ $p = 0.000$	$r = 0.502^{**}$ $p = 0.000$	$r = 0.356^{**}$ $p = 0.000$
Keperluan Sosial	$r = 0.262^{**}$ $p = 0.000$	$r = 0.501^{**}$ $p = 0.000$	$r = 0.463^{**}$ $p = 0.000$	$r = 0.419^{**}$ $p = 0.000$
Keperluan Penghargaan Diri	$r = 0.340^{**}$ $p = 0.000$	$r = 0.450^{**}$ $p = 0.000$	$r = 0.415^{**}$ $p = 0.000$	$r = 0.488^{**}$ $p = 0.000$
Keperluan Penyempurnaan Diri	$r = 0.340^{**}$ $p = 0.000$	$r = 0.351^{**}$ $p = 0.000$	$r = 0.319^{**}$ $p = 0.000$	$r = 0.460^{**}$ $p = 0.000$

Jadual 4.18 menunjukkan korelasi antara tingkah laku kepimpinan pengetua dengan kepuasan kerja guru. Berdasarkan jadual tersebut didapati nilai korelasi antara tingkah laku kepimpinan mengarah dengan kepuasan kerja dari aspek keperluan fisiologi ialah  $r=0.371$  ( $p=0.000$ ), antara tingkah laku kepimpinan mengarah dengan kepuasan kerja dari aspek keperluan keselamatan ialah  $r=0.182$  ( $p=0.004$ ), antara tingkah laku kepimpinan mengarah dengan kepuasan kerja dari aspek keperluan sosial ialah  $r=0.262$  ( $p=0.000$ ), antara

tingkah laku kepemimpinan mengarah dengan kepuasan kerja dari aspek penghargaan diri ialah  $r=0.340$  ( $p=0.000$ ) dan antara tingkah laku kepemimpinan mengarah dengan kepuasan kerja dari aspek keperluan penyempurnaan diri ialah  $r=0.340$  ( $p=0.000$ ). Nilai korelasi antara tingkah laku kepemimpinan menyokong dengan kepuasan kerja dari aspek keperluan fisiologi ialah  $r=0.513$  ( $p=0.000$ ), antara tingkah laku kepemimpinan menyokong dengan kepuasan kerja dari aspek keperluan keselamatan ialah  $r=0.510$  ( $p=0.004$ ), antara tingkah laku kepemimpinan menyokong dengan kepuasan kerja dari aspek keperluan sosial ialah  $r=0.501$  ( $p=0.000$ ), antara tingkah laku kepemimpinan menyokong dengan kepuasan kerja dari aspek keperluan penghargaan diri ialah  $r=0.450$  ( $p=0.000$ ) dan antara tingkah laku kepemimpinan menyokong dengan kepuasan kerja dari aspek keperluan penyempurnaan diri ialah  $r=0.351$  ( $p=0.000$ ).

Nilai korelasi antara tingkah laku kepemimpinan penyertaan dengan kepuasan kerja dari aspek keperluan fisiologi ialah  $r=0.526$  ( $p=0.000$ ), antara tingkah laku kepemimpinan penyertaan dengan kepuasan kerja dari aspek keperluan keselamatan ialah  $r=0.502$  ( $p=0.004$ ), antara tingkah laku kepemimpinan penyertaan dengan kepuasan kerja dari aspek keperluan sosial ialah  $r=0.463$  ( $p=0.000$ ), antara tingkah laku kepemimpinan penyertaan dengan kepuasan kerja dari aspek keperluan penghargaan diri ialah  $r=0.415$  ( $p=0.000$ ) dan antara tingkah laku kepemimpinan penyertaan dengan kepuasan kerja dari aspek keperluan penyempurnaan diri ialah  $r=0.319$  ( $p=0.000$ ).

Manakala nilai korelasi antara tingkah laku kepimpinan berorientasikan kejayaan dengan kepuasan kerja dari aspek keperluan fisiologi ialah  $r=0.580$  ( $p=0.000$ ), antara tingkah laku kepimpinan berorientasikan kejayaan dengan kepuasan kerja dari aspek keperluan keselamatan ialah  $r=0.356$  ( $p=0.004$ ), antara tingkah laku kepimpinan berorientasikan kejayaan dengan kepuasan kerja dari aspek keperluan sosial ialah  $r=0.419$  ( $p=0.000$ ), antara tingkah laku kepimpinan berorientasikan kejayaan dengan kepuasan kerja dari aspek keperluan penghargaan diri ialah  $r=0.488$  ( $p=0.000$ ) dan antara tingkah laku kepimpinan berorientasikan kejayaan dengan kepuasan kerja dari aspek keperluan penyempurnaan diri ialah  $r=0.460$  ( $p=0.000$ ).

Berdasarkan dapatan ini, menunjukkan hipotesis nol ( $H_0$  7) di tolak. Jadi terdapat hubungan yang signifikan antara tingkah laku kepimpinan pengetua dengan kepuasan kerja guru.

#### 4.7 Rumusan Pengujian Hipotesis

Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah di jalankan, dapat di perjelaskan seperti dalam jadual 4.19.

**Jadual 4.19 Rumusan Keputusan Pengujian Hipotesis**

<b>Hipotesis (Ho)</b>	<b>Keputusan</b>	<b>Hipotesis (Ho)</b>	<b>Keputusan</b>
1a	Terima	4c	Terima
1b	Tolak	4d	Terima
1c	Terima	4e	Terima
1d	Terima	5a	Tolak
2a	Tolak	5b	Terima
2b	Tolak	5c	Terima
2c	Terima	5d	Terima
2d	Tolak	5e	Terima
3a	Tolak	6a	Tolak
3b	Tolak	6b	Tolak
3c	Tolak	6c	Terima
3d	Tolak	6d	Tolak
4a	Terima	6e	Terima
4b	Terima	7	Tolak

## **BAB 5**

### **PERBINCANGAN, RUMUSAN DAN CADANGAN**

#### **5.1 Pengenalan**

Bab 5 ini mengandungi bahagian yang terdiri daripada perbincangan, rumusan dan cadangan.

Bahagian perbincangan akan menghuraikan mengenai dapatan kajian tentang tingkah laku kepimpinan pengetua-pengetua di sekolah-sekolah menengah gred A di daerah Kubang Pasu, Kedah dengan kepuasan kerja guru-guru di sekolah-sekolah tersebut dan korelasi antara tingkah laku kepimpinan pengetua dengan kepuasan kerja guru-guru. Bahagian rumusan kajian pula akan menyimpulkan hasil kajian yang telah di perolehi.

Bahagian terakhir, iaitu bahagian cadangan akan memberikan saranan-saranan kepada pengetua-pengetua di sekolah-sekolah menengah di daerah Kubang Pasu, Pejabat Pendidikan Daerah, Jabatan Pendidikan Negeri, Kementerian Pendidikan dan seterusnya saranan kepada penyelidik yang akan datang.

Bahagian yang terakhir sekali ialah mengenai cadangan-cadangan kajian lanjutan yang boleh menjadi pedoman kepada para pengkaji yang lain.

## **5.2 Perbincangan**

### **5.2.1 Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua**

Kajian ini telah memperlihatkan dan memperjelaskan tingkah laku kepimpinan yang paling dominan sekali yang di amalkan oleh para pengetua di sekolah-sekolah menengah gred A di daerah Kubang Pasu. Secara keseluruhannya tingkah laku kepimpinan berorientasikan kejayaan adalah yang paling dominan. Ini diikuti oleh tingkah laku kepimpinan menyokong dan gaya kepimpinan penyertaan. Tingkah laku kepimpinan yang kurang diamalkan oleh para pengetua di sekolah-sekolah tersebut ialah tingkah laku kepimpinan mengarah. Oleh itu dapatan kajian ini telah membuktikan bahawa para pengetua di sekolah-sekolah menengah gred A di daerah Kubang Pasu, Kedah telah meletakkan tingkah laku kepimpinan berorientasikan kejayaan di tahap yang tinggi untuk menjamin kejayaan sekolah mereka. Para pengetua juga tidak hanya menekankan kepada satu jenis tingkah laku sahaja dalam menjalankan tugas mereka sebagai pemimpin di sekolah.

Dalam konteks pendidikan di Malaysia sekarang, perkembangan ini adalah penting bagi mencapai Wawasan Pendidikan Negara dan Wawasan 2020

(Wan Mohd Zahid, 1994). Dapatan ini juga membuktikan bahawa seseorang pengetua seharusnya tidak mempraktikkan hanya satu jenis tingkah laku sahaja. Situasi ini adalah bersesuaian dengan kerangka teori kajian ini di mana seseorang pemimpin seharusnya mempelbagaikan tingkah laku kepimpinan mereka mengikut ciri-ciri personaliti staf di bawah mereka dan seharusnya menyesuaikan tingkah laku kepimpinan mereka dengan keperluan dan tekanan persekitaran bagi keberkesanan kepimpinan sekolah. Dapatan kajian ini juga menunjukkan terdapat persamaan dengan hasil kajian yang di buat oleh Ishak (1993) dan Abdul Fuad (1997).

Keputusan ujian-t bagi perbandingan skor min tingkah laku kepimpinan pengetua berdasarkan penilaian guru lelaki dan perempuan menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan mengarah yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru lelaki dan guru perempuan. Hasil dapatan ini adalah sama dengan dapatan kajian yang dilakukan oleh Ghazali (1979), Sinprasong (1983) dan Abdul Fuad (1997). Dapatan ini menunjukkan bahawa sememangnya terdapat layanan yang sama rata dari aspek mengarah kepada guru lelaki dan guru perempuan di sekolah-sekolah menengah menengah gred A di daerah Kubang Pasu, Kedah. Di sini tingkah laku mengarah juga dianggap penting dipraktikkan oleh pengetua bagi mencapai keberkesanan kepimpinan pengetua demi untuk mencapai matlamat sesebuah organisasi. Dalam beberapa keadaan seseorang pengetua harus pandai bertindak dengan menggunakan budi bicara mereka untuk memberi sesuatu tugas kepada

guru. Tingkah laku kepimpinan mengarah ini dapat digunakan untuk memberi sesuatu kerja kepada seseorang guru. Namun begitu dalam situasi sekolah-sekolah menengah gred A di daerah Kubang Pasu, didapati bahawa tingkah laku kepimpinan ini hanya berada pada tahap yang rendah sekali.

Bagi aspek tingkah laku kepimpinan menyokong pula, di dapati bahawa terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan menyokong yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru lelaki dengan guru perempuan. Ini bermakna guru lelaki menilai kepimpinan menyokong yang diamalkan oleh pengetua pada tahap yang lebih tinggi berbanding dengan penilaian guru perempuan. Keadaan ini berkemungkinan disebabkan para pengetua akan memberi sokongan kepada aktiviti-aktiviti dan saranan-saranan daripada guru-guru lelaki dan guru lelaki banyak memegang jawatan-jawatan yang penting, dengan itu penilaian guru lelaki amat tinggi terhadap gaya tingkah laku kepimpinan menyokong. Selain daripada itu guru-guru perempuan berkemungkinan tidak banyak mengemukakan saranan atau memainkan peranan di sekolah menyebabkan mereka tidak mendapat sokongan daripada para pengetua. Gaya tingkah laku menyokong ini juga akan menjadikan pengetua mudah mendapat sokongan dan komitmen untuk penglibatan guru secara menyeluruh dalam sesuatu perkara atau aktiviti. Berdasarkan kajian lepas, seperti Goldman dan Heald (1968), menyatakan gaya tingkah laku kepimpinan menyokong akan menjadikan seseorang pemimpin itu mudah mendapat sokongan dan komitmen untuk penglibatan guru.

Bagi aspek tingkah laku kepimpinan penyertaan, tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan penyertaan yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru lelaki dengan guru perempuan, dengan lain perkataan penilaian guru lelaki dan guru perempuan dalam tingkah laku ini adalah pada tahap yang sama. Tingkah laku ini di praktikan oleh para pengetua kerana pada masa sekarang para pemimpin dikehendaki bersama-sama 'turun ke padang' untuk melakukan sesuatu perkara atau acara dan penglibatan pengetua adalah perlu untuk memberi perangsang kepada para guru.

Manakala bagi aspek tingkah laku kepimpinan berorientasikan kejayaan, didapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan berorientasikan kejayaan yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru lelaki dengan guru perempuan. Tahap penilaian guru lelaki dan perempuan adalah pada tahap yang sama. Ini menunjukkan bahawa para guru telah menilai bahawa para pengetua semuanya mempunyai matlamat tertentu untuk membawa sekolah mereka untuk mencapai kejayaan. Namun begitu kejayaan itu bukanlah mudah untuk di capai tanpa usaha yang gigih dari semua para guru di sekolah-sekolah berkenaan.

Hasil dapatan kajian ini dapat dirumuskan bahawa penilaian guru lelaki dan guru perempuan terhadap tingkah laku kepimpinan mengarah, penyertaan dan berorientasikan kejayaan yang diamalkan oleh para pengetua sekolah gred A

di daerah Kubang Pasu adalah pada tahap yang sama. Manakala tingkah laku kepimpinan menyokong, didapati penilaian guru lelaki adalah lebih tinggi daripada guru perempuan.

Hasil dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa para pengetua di daerah Kubang Pasu tidak membezakan di antara guru lelaki dengan guru perempuan dalam memberi sesuatu tugas untuk dilaksanakan. Keadaan ini menunjukkan bahawa para pengetua telah memberikan kerja-kerja tertentu kepada guru perempuan.

Didapati menerusi kajian ini, bahawa penilaian guru-guru bukan siswazah terhadap tingkah laku kepimpinan mengarah, menyokong dan berorientasikan kejayaan adalah tinggi daripada guru siswazah. Ini menunjukkan bahawa berkemungkinan para pengetua di sekolah-sekolah berkenaan lebih banyak menerapkan tingkah laku tersebut kepada guru-guru bukan siswazah, dan kepada guru-guru siswazah pengetua menggunakan tingkah laku yang lain iaitu gaya kepimpinan berorientasikan kejayaan.

Berhubung dengan tingkah laku kepimpinan pengetua berdasarkan pengalaman kerja pula, adalah jelas menunjukkan bahawa kumpulan guru yang mempunyai pengalaman mengajar kurang 10 tahun berbeza dengan lain-lain kumpulan umur kerana kumpulan ini sering berhadapan dengan tugas-tugas dan masalah yang lebih serius kerana kurang berpengalaman dalam melaksanakan

tugas-tugas sebagai seorang guru. Di samping itu golongan ini juga biasanya masih muda dan menjadi tumpuan untuk tugas-tugas yang berat dan mencabar termasuk melakukan aktiviti-aktiviti ko-kurikulum.

Berhubung dengan kepuasan kerja pula, di dapati bahawa keperluan fisiologi berada pada tahap yang paling tinggi sekali. Bagi tahap-tahap yang lain iaitu tahap keperluan keselamatan, keperluan sosial, keperluan penghargaan diri dan keperluan penyempurnaan diri berada pada tahap sederhana. Keadaan ini bersesuaian dengan teori keperluan Maslow iaitu seseorang itu mesti memenuhi tahap keperluan fisiologi terlebih dahulu baharulah diikuti dengan tahap-tahap keperluan yang lain. Di dapati di sekolah-sekolah menengah gred A di daerah Kubang Pasu segala prasarana cukup lengkap dan ini menyebabkan keperluan fisiologi guru terjamin.

Berdasarkan keputusan ujian-t menunjukkan tidak terdapat perbezaan penilaian tahap kepuasan kerja di antara guru lelaki dan guru perempuan. Dapatan ini juga adalah sama dengan dapatan kajian oleh Jaafar (1995), Ghazali (1979), Nawi (1989) dan Wiggin (1984). Dapatan ini walau bagaimanapun bertentangan dengan dapatan kajian Abdul Muin (1993) yang mendapati kepuasan kerja guru lelaki adalah lebih rendah berbanding dengan guru perempuan.

Keputusan ujian-t (Jadual 4.13) menunjukkan bahawa guru siswazah dan guru bukan siswazah mempunyai tahap kepuasan kerja dari aspek keperluan fisiologi pada tahap yang berbeza. Guru bukan siswazah mempunyai tahap kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada guru siswazah. Hal ini mungkin disebabkan di sekolah-sekolah menengah tersebut terdapat perbezaan di antara dua kategori ini. Memang tidak dapat dinafikan bahawa di setiap sekolah memang terdapat kumpulan-kumpulan guru, misalnya guru siswazah dalam satu dan guru bukan siswazah dalam kumpulan lain.

Keputusan analisis varian (ANOVA) satu hala (Jadual 4.14) dan ujian scheffe menunjukkan bahawa terdapat perbezaan tahap kepuasan kerja guru dari aspek keperluan fisiologi, keperluan keselamatan dan keperluan penghargaan diri antara guru yang berpengalaman mengajar kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman mengajar 10 hingga 20 tahun dan berpengalaman mengajar lebih 20 tahun.

Kepuasan kerja yang lebih tinggi di kalangan guru yang berpengalaman mengajar 10 hingga 20 dan yang berpengalaman mengajar lebih 20 tahun adalah mungkin disebabkan bidang perguruan telah dianggap sebagai kerjaya terakhir mereka dan kesukaran mereka untuk bertukar kepada kerjaya yang lain. Kumpulan ini juga telah lama berkhidmat dan segala keperluan fisiologi mereka telah dipenuhi, tambahan pula jaminan keselamatan dari segi gaji yang di terima juga adalah tinggi. Selalunya golongan ini adalah boleh dikatakan sudah

melewati umur 40 tahun dan berkemungkinan sikap toleransi pihak pentadbir sekolah terhadap mereka juga lebih tinggi. Dapatan kajian ini bersamaan dengan dapatan yang diperolehi oleh Wiggin (1984), Abdul Muin (1993) dan Jaafar (1995).

Daripada analisis pekali korelasi pearson (Jadual 4.18) didapati terdapat perkaitan yang signifikan antara gaya tingkah laku kepimpinan pengetua dengan kepuasan kerja guru. Hasil dapatan ini adalah sama dengan kajian-kajian yang telah dibuat oleh Obura (1974), Daisy (1974), Knoop (1982), Maznah (1990). Dapatan kajian ini juga mengukuhkan lagi kebenaran Teori Path Goal oleh House (1974) yang dijadikan kerangka kajian.

Sungguhpun begitu jika di tinjau korelasi antara tingkah laku kepimpinan dengan tahap kepuasan kerja guru adalah berada pada tahap yang sederhana dan rendah. Ini menunjukkan terdapat aspek-aspek lain yang turut mempengaruhi kepuasan kerja guru-guru di sekolah. Antara faktor-faktor lain yang mungkin dapat mempengaruhi kepuasan kerja guru ialah seperti beban tugas mengajar terlalu banyak, faktor-faktor disiplin pelajar, hubungan sesama guru, aktiviti kurikulum dan ko-kurikulum.

Oleh itu hasil dapatan kajian ini telah membuktikan bahawa tingkah laku kepimpinan pengetua adalah merupakan salah satu sebab yang dapat memberikan kepuasan kerja kepada guru-guru.

### **5.3 Rumusan Dapatan Kajian**

Dapatan hasil kajian ini dapat dirumuskan seperti berikut;

1. Secara keseluruhannya tingkah laku kepimpinan pengetua yang berorientasikan kejayaan adalah yang paling dominan. Ini di ikuti oleh tingkah laku kepimpinan menyokong dan tingkah laku kepimpinan penyertaan. Sementara tingkah laku kepimpinan yang kurang di amalkan oleh para pengetua di sekolah-sekolah menengah gred A di daerah Kubang Pasu, Kedah ialah tingkah laku kepimpinan mengarah.
2. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan mengarah yang diamalkan oleh pengetua antara penilaian guru lelaki dengan guru perempuan. Dalam lain perkataan penilaian guru lelaki dan guru perempuan terhadap tingkah laku kepimpinan mengarah yang di amalkan oleh pengetua adalah pada tahap yang sama.
3. Terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan menyokong yang di amalkan oleh pengetua antara penilaian guru lelaki dengan guru perempuan. Ini menunjukkan penilaian guru lelaki dan guru perempuan terhadap tingkah laku kepimpinan menyokong yang di amalkan oleh pengetua adalah pada tahap yang tidak sama. Guru lelaki menilai tingkah

laku menyokong pada tahap yang lebih tinggi berbanding dengan penilaian guru perempuan.

4. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan penyertaan yang di amalkan oleh pengetua antara penilaian guru lelaki dengan guru perempuan. Penilaian guru lelaki dan guru perempuan terhadap ini adalah pada tahap yang sama.
5. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan berorientasikan kejayaan yang di amalkan oleh pengetua antara penilaian guru lelaki dengan guru perempuan.
6. Terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan mengarah yang di amalkan oleh pengetua antara penilaian guru siswazah dengan guru bukan siswazah. Ini menunjukkan bahawa penilaian guru siswazah dengan guru bukan siswazah terhadap tingkah laku kepimpinan mengarah pada tahap yang berbeza, iaitu penilaian guru bukan siswazah adalah lebih tinggi daripada guru siswazah.
7. Terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan menyokong yang di amalkan oleh pengetua antara penilaian guru siswazah dengan guru bukan siswazah. Penilaian kategori perkhidmatan ini terhadap tingkah laku

kepimpinan menyokong adalah berbeza. Penilaian guru bukan siswazah adalah tinggi daripada guru siswazah.

8. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan penyertaan yang di amalkan oleh pengetua antara penilaian guru siswazah dengan guru bukan siswazah.
9. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan berorientasikan kejayaan yang di amalkan oleh pengetua antara penilaian guru siswazah dengan guru bukan siswazah. Ini bermakna guru bukan siswazah menilai tingkah laku berorientasikan kejayaan ini pada tahap yang lebih tinggi berbanding dengan penilaian guru siswazah.
10. Terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan mengarah yang di amalkan oleh pengetua antara penilaian guru yang berpengalaman mengajar kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman mengajar 10 hingga 20 tahun dan yang berpengalaman mengajar lebih 20 tahun.
11. Terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan menyokong yang di amalkan oleh pengetua antara penilaian guru yang berpengalaman mengajar kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman mengajar 10 hingga 20 tahun dan yang berpengalaman mengajar lebih 20 tahun.

12. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan penyertaan yang di amalkan oleh pengetua antara penilaian guru yang berpengalaman mengajar kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman mengajar 10 hingga 20 tahun dan yang berpengalaman mengajar lebih 20 tahun.
13. Terdapat perbezaan yang signifikan tingkah laku kepimpinan berorientasikan kejayaan yang di amalkan oleh pengetua antara penilaian guru yang berpengalaman mengajar kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman mengajar 10 hingga 20 tahun dan yang berpengalaman mengajar lebih 20 tahun.
14. Secara keseluruhannya kepuasan kerja guru dari aspek keperluan fisiologi adalah tinggi, manakala kepuasan kerja dari aspek lain iaitu keperluan keselamatan, keperluan sosial, keperluan penghargaan diri dan keperluan penyempurnaan diri adalah berada pada tahap yang sederhana.
15. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan fisiologi antara guru lelaki dengan guru perempuan. Dalam lain perkataan guru lelaki dan guru perempuan mempunyai tahap kepuasan kerja dari aspek keperluan fisiologi pada tahap yang sama.

16. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan keselamatan antara guru lelaki dengan guru perempuan.
17. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan sosial antara guru lelaki dengan guru perempuan.
18. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan penghargaan diri antara guru lelaki dengan guru perempuan.
19. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan penyempurnaan diri antara guru lelaki dengan guru perempuan.
20. Terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan fisiologi antara guru siswazah dengan guru bukan siswazah. Ini bermakna kepuasan kerja guru dari aspek keperluan fisiologi antara guru siswazah dengan guru bukan siswazah adalah pada tahap yang berbeza. Berdasarkan skor min menunjukkan bahawa guru bukan siswazah mempunyai tahap kepuasan kerja dari aspek keperluan fisiologi pada tahap yang lebih tinggi berbanding dengan guru siswazah.
21. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan keselamatan antara guru siswazah dengan guru bukan siswazah.

22. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan sosial antara guru siswazah dengan guru bukan siswazah.
23. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan penghargaan diri antara guru siswazah dengan guru bukan siswazah.
24. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan penyempurnaan diri antara guru siswazah dengan guru bukan siswazah.
25. Terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan fisiologi antara guru yang berpengalaman mengajar kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman mengajar 10 hingga 20 tahun dan berpengalaman mengajar lebih 20 tahun.
26. Terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan keselamatan antara guru yang berpengalaman mengajar kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman mengajar 10 hingga 20 tahun dan berpengalaman mengajar lebih 20 tahun.
27. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan sosial antara guru yang berpengalaman mengajar kurang 10 tahun

dengan yang berpengalaman mengajar 10 hingga 20 tahun dan berpengalaman mengajar lebih 20 tahun.

28. Terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan penghargaan diri antara guru yang berpengalaman mengajar kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman mengajar 10 hingga 20 tahun dan berpengalaman mengajar lebih 20 tahun.

29. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan penyempurnaan diri antara guru yang berpengalaman mengajar kurang 10 tahun dengan yang berpengalaman mengajar 10 hingga 20 tahun dan berpengalaman mengajar lebih 20 tahun.

30. Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya tingkah laku kepimpinan pengetua dengan kepuasan kerja guru.

#### **5.4 Cadangan**

Hasil daripada dapatan kajian ini, berikut dikemukakan cadangan-cadangan yang boleh di sesuaikan untuk meningkatkan keberkesanan kepimpinan pengetua di sekolah-sekolah, seterusnya dapat meningkatkan tahap kepuasan kerja guru-guru di sesebuah sekolah di Malaysia.

1. Dalam bidang pendidikan yang melibatkan manusia, pengetua seharusnya menekankan pendekatan kemanusiaan dan bertimbang rasa semasa menjalankan tugasnya sebagai ketua di sekolah. Didapati sekarang ini beban tugas guru semakin bertambah dan berat. Beban kerja yang berat ini secara tidak langsung akan mempengaruhi kepuasan kerja guru-guru dan keadaan ini akan merendahkan lagi tahap motivasi para guru untuk meningkatkan lagi pencapaian sekolah. Pengetua seharusnya pandai mengagih-agihkan tugas agar ianya tersebar sama rata dan beban kerja guru menjadi seimbang.
2. Dalam dimensi menjalankan tugas, seseorang pengetua seharusnya bersikap adil kepada semua guru dan staf dikongannya. Sekarang ini apabila diperhatikan dengan teliti, keadilan ini seringkali dipertikaikan terutamanya ketika membuat laporan prestasi untuk Sistem Saran Baru (SSB). Ketidakadilan ini jikalau diteliti secara mendalam dan jangka panjang akan menjejaskan hubungan antara guru dan memalapkan tahap kepuasan kerja para guru.
3. Hasil kajian ini menunjukkan bahawa sememangnya terdapat keupayaan para pengetua mempelbagaikan tingkah laku kepimpinan mereka dalam pentadbiran sekolah. Kepelbagaian tingkah laku ini adalah suatu cara yang terbaik untuk melicinkan lagi urusan perjalanan sekolah. Sudah semestinya seseorang pengetua itu menggunakan tingkah laku kepimpinan yang berbeza-beza untuk menarik perhatian dan sokongan staf bawahannya.

4. Untuk meningkatkan lagi motivasi, para pengetua seharusnya memberi penghargaan kepada para guru-guru dalam sesuatu hal. Keadaan ini akan meningkatkan lagi tahap kepuasan kerja guru.
5. Di harapkan para pengetua dapat menyeimbangkan tingkah laku kepimpinan berorientasikan kejayaan, menyokong dan penyertaan. Tindakan ini adalah selaras dengan hasil kajian yang mendapati peningkatan dalam ketiga-tiga tingkah laku kepimpinan ini akan meningkatkan lagi kepuasa kerja guru-guru di bawah pentadbiran mereka. Tingkah laku kepimpinan mengarah juga perlu digunakan dalam hal-hal yang tertentu.
6. Bagi guru-guru yang baru menceburkan diri dalam bidang pendidikan, para pengetua seharusnya melatih mereka dan mendedahkan mereka dengan pelbagai tugas agar mereka akan memperolehi pengalaman. Seterusnya dengan pengalaman ini akan menjadikan para guru baru itu matang dalam dunia pendidikan yang kian mencabar ini.
7. Berdasarkan hasil kajian, didapati bahawa kepuasan kerja guru berdasarkan keperluan fisiologi adalah tinggi, namun begitu keperluan keselamatan, sosial, penghargaan diri dan keperluan penyempurnaan diri berada pada tahap yang sederhana. Para pengetua di daerah Kubang Pasu seharusnya cuba mempertingkatkan lagi kepuasan kerja guru-guru dari aspek keperluan

keselamatan, keperluan sosial, keperluan penghargaan diri dan keperluan penyempurnaan diri.

8. Para pengetua, seharusnya dihantar berkursus untuk menambahkan pengetahuan dalam hal pengurusan dan pentadbiran sekolah. Keadaan perlu diambil tindakan kerana perkembangan ilmu pengurusan pada masa kini terlalu cepat dan bersifat global. Adalah tidak sesuai para pengetua dilantik berdasarkan senioriti dan bukannya berasaskan keupayaan individu. Berkemungkinan juga para pengetua yang akan dilantik seharusnya memiliki ijazah pada peringkat sarjana.
9. Adalah dicadangkan agar pihak-pihak Jabatan Pendidikan Negeri dan Pejabat Pendidikan daerah sentiasa membuat kajian untuk mengukur tahap kepuasan kerja dan motivasi guru-guru. Langkah ini adalah perlu kerana tahap kepuasan kerja guru berkemungkinan ada hubungkaitnya dengan faktor kepimpinan di sekolah-sekolah. Apabila terdapat situasi sebegini, maka kursus-kursus tertentu perlulah diadakan.

### **5.5 Cadangan Kajian Lanjutan**

Berdasarkan kajian ini, berikut dicadangkan kajian lanjut yang berkaitan dengan tingkah laku kepimpinan berhubung dengan kepuasan kerja guru-guru:

1. Kajian ini hanya melibatkan sekolah menengah gred A sahaja. Oleh itu adalah di cadangkan supaya kajian lanjutan di lakukan dengan membuat perbandingan antara gred sekolah dan juga antara sekolah rendah.
2. Oleh kerana sekarang ini terdapat banyak sekolah-sekolah teknik, vokasional, sekolah agama dan sekolah berasrama penuh, maka dicadangkan supaya kajian-kajian seterusnya di lakukan terhadap sekolah-sekolah ini. Dapatan kajian ini akan lebih bermakna bagi kajian tentang kepimpinan sekolah dan kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah tersebut.
3. Kajian juga boleh dilakukan di sekolah-sekolah swasta dan sekolah-sekolah agama yang terletak di bawah pentadbiran kerajaan negeri.
4. Kajian ini hanya melibatkan satu daerah sahaja. Oleh itu dapatan kajian ini mungkin tidak dapat dibuat generalisasi kepada semua sekolah dan guru yang berada di sekolah gred A di seluruh negara.
5. Kajian ini hanya melibatkan penilaian para guru sahaja yang sedang mengajar di sesebuah sekolah. Oleh itu adalah disyorkan supaya kajian ini dilakukan berdasarkan penilaian staf sokongan yang lain yang berada atau bertugas di sesebuah sekolah.

## BIBLIOGRAFI

Abu Bakar Nordin (1987). Developping A Scale In Affective Domain: A Procedural Model. Terbitan Tak Berkala, Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.

Abdul Ghani. (1993). Stail Kepimpinan Pengetua Sekolah Menengah Agama di Negeri Selangor dan Kaitannya Dengan Kepuasan Bekerja di Kalangan Guru-guru. Tesis Sarjana. Universiti Pertanian Malaysia. Tidak terbit.

Abdul Karim Mohd Nor. (1989). Characteristics of effective rural secondary schools in Malaysia. Disertasi Ph.D. University of Wisconsin Madison.

Abdul Main Salimon (1993). Kepuasan Kerja Guru dan Perkaitannya Dengan Latar Belakang Pengurusan Kurikulum Dan Pengajaran. Tesis PhD yang tidak diterbitkan. Universiti Kebangsaan Malaysia.

Ahmad Mohamad Sharif. (1989). Leader Behavior, Organizational Effectiveness And Job Satisfaction Of vocational Teachers In Malaysia. Thesis Ph. D. Louisiana State University.

Abdul Fuad. (1997). Pertalian Antara Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua Dengan Tahap Kepuasan Bekerja Guru Di Sekolah-Sekolah Menengah Gred A Daerah Kuala Lipis. Tesis Sarjana Universiti Kebangsaan Malaysia. Tidak terbit.

Alderfer, C.P, (1969). A New Theory of Human Needs. Organisation Behavior And Human Performance: 142 – 175.

Al Ramaiah. (1999). Kepimpinan Pendidikan, Cabaran Masa Kini. Petaling Jaya, IBS BUKU Sdn. Bhd.

Aminudin Mohd Yusuf. (1992). Tingkah Laku Pemimpin: Faktor Wujudulu Dan Sumbangannya Kepada Keberkesanan Kepimpinan. Tesis PhD yang tidak diterbitkan. Universiti Kebangsaan Malaysia.

Aminudin Mohd Yusof. (1994). Kepimpinan, Motivasi dan Prestasi. Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.

Atan Long, Ishak Rejab, Abdul Aziz Sultan, Mohd Nor Long, Mohd Sahari Nordin, Nik Ahmad Hisham Ismail, Ratnawati Asraf & Rosnani Hashim. (1990). Faktor-faktor yang menyumbang kepada peningkatan kemajuan sekolah-sekolah: Kajian kes. Kertas kerja yang dibentangkan dalam Seminar Latihan Mengajar Antara Universiti kali ke-7, pada 3-

5 Januari 1991. Anjuran Jawatankuasa Latihan Mengajar Antara Universiti (JKLMAU) dan Jabatan Pendidikan, Universiti Islam Antarabangsa.

Bass, B.M, (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership. Ed. Ke-3. New York: The Free Press.

Bass, Avolio, (1990). Dalam Aminuddin Mohd Yusuf, 1993, Sumbangan Kepimpinan Kepada Prestasi, Kepuasan Bekerja Dan Komitmen Organisasi. Persatuan Psikologi Malaysia, Bangi, selangor.

Brown J.D, (1973). The Human Nature of Organization. New York: American Management Association.

Bame, K.N., (1972). The Ghanaian Elementary Teacher and His Careers: A Study of Sociological Factors Wich Influence The Job Satisfaction And Career Aspirations Of Ghanian Elementary School Teacher. Dissertation Abstracts International. 35: 1889A.

Caldwell, W.E., dan Latz, R.W., (1978). The Measurement Of Principal Rule Administration Behavior And It's Relationship To Educational Leadership. Educational Administration Quarterly. 14 (2).

Campbell, R.E., Corbally & Nystrand, R.O., (1977). Introduction To Educational Administration. Edition 6. Massachusetts, U.S.A: Allyn and Bacon. Inc.

Chong Keng Choy & Low Guat Tin, (1991). School Management In Singapore What Research Says, Universiti Sains Malaysia: Searrag Publication.

Daisy, E.E., (1974). A Study Of The Factor's Influencing teacher Trainees Choise Of The Teaching profession In West Malaysia. Tesis Sarjana. Unversiti Malaya.

Dewan Bahasa Dan Pustaka, (1989) (Edisi Baru). Kamus Dewan. Kuala Lumpur.

Dressler, G., (1985). Human Behavior Improving Performance At Work, Virginia: Rostom Publishing Company Inc.

Durbin, R.V., (1978). A theory Of Work Adjustment.A revision.Minneapolis. University Of Minnesota, Industrial Relation Center Bulletin . 47.

Ensiklopedia Malaysiana. (1996). Kuala Lumpur: Anzagain Sdn. Bhd. Jld. 14 dan 15.

Fiedler, F.E., (1967). A Theory of Leadership Effectiveness, New York: McGraw Hill Book Company.

Fiedler, F.E., & Garcia, J.E., (1987). New Approaches To Leadership Cognitive Resources And Organisation Performance, New York: McGraw Hill.

Gardner J.W., (1984). The Antileadership Vaccine. Dalam Taylor, R.L. & Rosenbach, W.E. (Eds.). Military Leadership: In Pursuit of Excellence, London: Westview Press.

Ghazali Othman (1979). An Investigation Of Sources Of Job Satisfaction of Malaysian School Teachers, Tesis PhD yang tidak diterbitkan Universiti Carlifornia, USA.

Goldman, H. dan Heald, J.E., (1969). Teacher Expectation Of Administrative Behavior. Education Administrative Quartely. 14 (3).

Halpin, A.W., (1969). How Leaders Behave, Dlm. Carrer, F.P., & Sergovanni, T.J. Organisation and Human Behavior: Focus on School, New York: McGraw Hill.

Hersey, F. & Blanchard, K.H., (1977). Management of Organisational Behavior: Utilising Human Resources, Ed. 3. New Jersey: Prantice Hall.

Hersey, F., & Blanchard, K.H., (1982). An Introduction To Situational Leadership, Dalam Lassey W.R. & Sashkin M. Leadership and Social Change. San Diego, California: University Associates. hlm. 142-159.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B., (1959). The Motivation To Work. New York: John Wiley and Sons.

Hisham Al Talib (1992). Panduan Latihan Bagi Petugas Islam: Kuala Lumpur. Nurin Enterprise.

Hulin & Blood (1968). A theoretical Analysis of Faculty Job Satisfaction or Dissatisfaction. Educational Research Quaterly 10(4), 37 – 44.

Hussein Mahmood. (1997). Kepimpinan Dan Keberkesanan Sekolah: Kuala Lumpur. Dewan Bahasa Dan Pustaka.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B., (1959). The Motivation To Work, New York: John Wisley and Sons Pub.

Hoppock, R., (1935). Job satisfaction. New York: Harper and Brother Publication.

House, R.J., and Filley, A.C., (1969). Managerial Process And Organisation Behavior: Prantice Hall, Inc.

House, R.J., (1971). A Path Goal Theory of Leadership Effectiveness Administrative. Science Quarterly 16: 321 – 338.

House, R.J., and L.A., Wigdor (1975). Herzberg Dual Factor Theory of Job Satisfaction And Motivation: A Review of Evidence and A Criticism. Personnel Psychology. London: McGraw Hill.

House, R.J., and Mitcheel, T.R., (1974), Path Goal Theory and Leadership, Journal of Contemporary Business, Vol. 3: 81 - 97.

House, R.J., and Dessler, G., (1974). The Path Goal Theory of Leadership, Some Post Hoc And Priory Tests, Dlm. Hunt, J.G., & Larson, L.L., Contingency Approaches to Leadership, Southern Illinois University.

Hoy, W.K., and Miskel, C.G., (1982) , Educational Administration Theory Research And Practice, New York.

Hoy, W.K., dan Bonnie, L.B., (1988). Leadership Behavior Of Principals And The Zone Of Acceptance Of Elementary Teacher. Educational Administration Journal. 26 (March).

Ibrahim Mamat, (1998). Pengetua Sekolah Menengah: Isu Dan Cabaran Kepimpinan, Kuala Lumpur, Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.

Inman, M.L., (1983). Questions And Answers: Organisation And Management. Great Britian: Financial Training.

Ishak Sin, (1993). Pertalian Antara Gaya Kepimpinan Dengan Tahap Motivasi Guru. Tesis Sarjana, Universiti Kebangsaan Malaysia. Tidak terbit.

Jaafar Sidek, (1995). Kepuasan Bekerja Di kalangan Kaunselor Sekolah di Negeri Sembilan, Tesis Sarjana. Uiversiti Kebangsaan Malaysia. Tidak terbit.

Kalleberg, A.L., (1977). Work Value and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. American Sociology Review 42: 124-143.

Kahn. (1972). Work And Personality: An Inquiry Into The Impact Of Social Stratification. New Jersey: Ablex Publishing Corporation.

Knoop, R., (1982). A Test of Path Goal Theory Work Values As Moderators of Relation of Leadership and Subordinates. Psychological report.

Knoop, R., dan Levanoni, (1985). A Test Of Path Goal Theory Work Values As Moderators Of Relation Of Leaders And Subordinates. Psychological Reports.

Koontz, H., and Weihrich, H., (1988). Management, Ed. 9, New York: Mc Graw Hall.

Kunz, D.W., dan Hoy, W.K., (1976). Leadership Style Of Principals And The Professional Zone Of Acceptance Of Teacher. Educational Administration Quarterly. 12.

Lee, C., & Wilbur, C.J., (1985), Gender Different In Work Satisfaction Work Related, Reward And Value And Determinant of Work Satisfaction, Human Relation, 39: 359 – 378.

- Lee Ong Kim, (1994). Peningkatan Kepimpinan Pendidikan. Jurnal Pengurusan Pendidikan. (Disember). IAB.
- Locke, E.A., (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. Chicago: Rand Mc Nelly In Marvin D. Dunnette: Hand book Industrial and Psychology 1302.
- Loh, A.I., (1986). The Relationship Between Organisation Structure And Teacher Motivation In A Sample Of Primary Schools In Singapore. Tesis Sarjana. University Of Singapore.
- Mahathir Mohamad, (1977). Kepimpinan Pemimpin. Dlm. Karim Abdullah. 1993. Perjuangan Suci UMNO: Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Max Weber, (1895). Dlm. Anthony Giddens, 1972, Politics And Sociology In The Thought of Max Weber, McMillan.
- Maznah Ismail, Lourdsamy A., (1993). Kepuasan Kerja Di kalangan Guru-Guru di Malaysia. Dlm. Wan Rafaei, Habibah & Malini. Psikologi dan Budaya Kerja, Bangi, Persatuan Psikologi Malaysia.
- Mazlan Abdullah & Noran Fauziah, (1993), Faktor-Faktor Latar Belakang Dan Kepuasan Kerja Pengetua Sekolah Menengah. Dlm. Psikologi dan Budaya Kerja Di Malaysia. Bangi, Persatuan Psikologi Malaysia.
- Mohd Majid Konteng, (1990). Kaedah Penyelidikan Pendidikan, Kuala Lumpur, DBP.
- Maslow, A.H., (1954). Motivation and Personality, New York: Harper and Row Inc.
- McGregor D., (1960). The Human Side of Enterprise. New York: McGraw Hill.
- Nawi Jusoh, (1989). An Investigation Into The Factors Influenceing Job Satisfaction Among A Group of Malaysia Secondary School Teachers. Tesis Ph.D. yang tidak diterbitkan. University of Birmingham, England.
- Nirmala, J., (1989). Satu Kajian Mengenai Pengaruh Beban Tugas Ke atas Kepuasan Bekerja Guru-Guru Sekolah Menengah Di Selangor. Latihan Ilmiah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Norizah Kadir, (1981). Hubungan Antara Ketegangan Dan Kepuasan Bekerja Di kalangan Guru-Guru: Satu Kajian Kes. Latihan Ilmiah sarjana yang tidak diterbitkan. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Obura, S.O., (1974). Attitude Towards An Interest In Teaching Among Trained Secondry School Teachers. Tesis yang tidak diterbitkan, Universiti Kebangsaan Malaysia.

- Raymond dan Daniel, (1975). Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Satisfaction. A Multi Variate Analysis. Human Relation Journal 8. 781 – 791.
- Razali Mat Zin, (1996). Kepimpinan Dalam Pengurusan. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Ronen, W.W., (1978). Determination Of Pay And Satisfaction. Personal Psychology. 26: 503 – 520.
- Tuckman, M.B., (1979). Anaysing Social And Educational Research Data. London: McGraw Hill.
- Sekaran, Uma, (1992). Research Method For Business: A Skill Building Approach. New York: John Wiley & Sons.
- Seybolt, F.J., (1976). An Investigation Of Factor Which Effect Teachers Satisfaction And Tenure In The Guam Public School. Dictoral Dissertation. University Of Oregon. Dissertation Abstract International, 36.
- Simprasong Sukanya (1983). A Study Of The Relationship Between Leader Behavior Of Privete Principal And Teacher Morale In Bangkok Thailand. Ph. D. Dissertation: North Texas State University. Tidak terbit.
- Sulaiman Ngah Razali, (1996). Analisis Data Dalam Penyelidikan, Kuala Lumpur, DBP.
- Sulaiman Ngah Razali,(1991). Penggunaan Statistik Dalam Penyelidikan Pendidikan, Kuala Lumpur, Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Smith, P.C., Kendall, L.M., Hulin, C.L., (1969). The Measurement of Satisfaction in Work Retirement. Chicago: Rand Mc Nally.
- Stogdill, (1974). Dalam Yukl 1989. Leadership In Organizations. New Jersey: Prentice Hall.
- Stogdill, R.M., (1974). Hand book of Leadership And Research. New York: The Free Press-A Division of Mac Millan Publishing Co. Inc.
- Sweeney. J., (1982). Research synthesis on effective school leadership. Educational Leadership, 39(5): 346-352.
- Volmer, D.J., dan Kenney, F.P., (1955). Black-White Collor Of Job Satisfaction. Journal Of Applied Psychology. 63: 255 – 258.
- Vroom, V.S., (1964). Work and Motivation, New York, John Wiley and Sons.

Wan Mohd Zahid, (1994). Ke arah Pelaksanaan Nilai-Nilai Murni Dalam KBSM: Falsafah Pendidikan Negara. Kementerian Pendidikan Malaysia.

Wan Zulkifli Wan Ahmad, (1993). Kepuasan kerja Pensyarah-PensyarahMaktab Perguruan Berdasarkan Teori Dua Faktor Herzberg. Tesis Sarjana, Universiti Kebangsaan Malaysia.

Wiggin, J.D., dan Weslander, D.L., (1986). Effectiveness Related To Personality And Demographic Charateristic Of Secondary School Counselors. Counselor Education And Supervision. 26.

Yong, Sow Chun Jenny, (1986). The Relationship Between Teacher Job Stress. Tesis Sarjana. University Of Singapore.

Yukl, G.A., (1989). Leadersip In Organisations, 2<sup>nd</sup>. Ed., Englewood Cliggs, New Jersey: Prantice Hall.

Yusuf Basiron, (1995). Dalam Musalmiah & Mazlan: Cekap Uruskan Sumber Manusia. Majalah Khidmat (April).

**LAMPIRAN A**  
**(Jadual Menentukan Saiz Sampel)**

### Jadual Penentuan Saiz Sampel Dari Populasi

<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	1000000	384

**N**    Saiz Populasi  
**S**    Saiz Sampel

**Sumber:** Sekaran, Uma (1992). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

**LAMPIRAN B**  
**(Soalselidik Kajian)**

**SEKOLAH SISWAZAH  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA**

**Salam Sejahtera;**

Saudara/saudari yang dihormati,

1. Saudara/saudari telah dipilih untuk menjawab soal selidik ini.
2. Tujuan soal selidik ini adalah untuk memperolehi data bagi kajian yang bertajuk:

**HUBUNGAN ANTARA TINGKAH LAKU KEPIMPINAN  
PENGETUA DENGAN KEPUASAN KERJA GURU-GURU  
DI SEKOLAH MENENGAH GRED A DI DAERAH  
KUBANG PASU, KEDAH.**

3. Kajian ini merupakan satu projek yang dijalankan bagi memenuhi sebahagian daripada syarat pengurniaan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan).
4. Soal selidik ini mengandungi tiga bahagian iaitu Bahagian A, B dan C.
5. Saudara/saudari dikehendaki membaca semua soalan dengan teliti dan **Menjawab Semua Soalan Dengan Jujur** dan tidak dipengaruhi oleh mana-mana pihak.
6. Tidak ada jawapan yang betul atau salah. Semua jawapan yang saudara/saudari berikan akan diterima.
7. Segala maklumat yang di berikan adalah **RAHSIA** dan semata-mata untuk kajian ini sahaja.
8. Segala maklumat yang saudara/saudari berikan amatlah dihargai dan diucapkan ribuan terima kasih.

Mohd Faudzi b. Abd. Hamid,  
507, Taman Siswa 2, Jln. Universiti,  
06000 Bandar Darulaman,  
Jitra, Kedah.

**BAHAGIAN A**

**Arahan:**

**Kosongkan ruang ini**

**Tandakan ( X ) di ruang yang telah disediakan.**

**1. Jantina:**

Lelaki ( )

\_\_\_\_\_

Perempuan ( )

\_\_\_\_\_

**2. Kategori Perkhidmatan:**

Siswazah ( )

\_\_\_\_\_

Bukan siswazah ( )

\_\_\_\_\_

**3. Umur:**

3.1 30 tahun dan ke bawah ( )

\_\_\_\_\_

3.2 31 – 40 tahun ( )

\_\_\_\_\_

3.3 41 tahun ke atas ( )

\_\_\_\_\_

**4. Pengalaman mengajar:**

Berapa tahun menjadi guru terlatih? ..... Tahun.

\_\_\_\_\_

## BAHAGIAN B

### Arahan:

- a. Sila baca setiap pernyataan di bawah dengan teliti.
- b. Cuba ingat kekerapan pengetua anda menunjukkan tingkah laku seperti yang dinyatakan di dalam pernyataan 1 hingga 35.
- c. Sila buat keputusan sama ada beliau sentiasa, kerap kali, sekali sekala, jarang-jarang atau tidak pernah menunjukkan tingkah laku seperti yang dinyatakan di dalam setiap pernyataan tersebut.
- d. Sila **bulatkan** satu daripada lima skala yang terdapat di bawah pernyataan tersebut yang telah anda pilih.

- 5     **Sentiasa**  
4     **Seringkali**  
3     **Kadangkala**  
2     **Jarang-jarang**  
1     **Tidak pernah**

**Kosongkan ruang ini**

1. Beliau menghulurkan pertolongan peribadi kepada guru-guru.  
1     2     3     4     5  
\_\_\_\_\_
2. Beliau memastikan sikapnya jelas difahami oleh para guru.  
1     2     3     4     5  
\_\_\_\_\_
3. Beliau melakukan perkara-perkara kecil yang membolehkan beliau disenangi sebagai ahli dalam masyarakat sekolah.  
1     2     3     4     5  
\_\_\_\_\_
4. Beliau sering mencuba idea-idea baru bersama para guru.  
1     2     3     4     5  
\_\_\_\_\_
5. Beliau bertindak sebagai seorang pemimpin yang sebenar.  
1     2     3     4     5  
\_\_\_\_\_
6. Beliau senang difahami.  
1     2     3     4     5  
\_\_\_\_\_

**Kosongkan ruang ini**

7. Beliau mentadbir secara paksaan.  
1      2      3      4      5  
\_\_\_\_\_
8. Beliau bersedia meluangkan masa untuk memberi  
Perhatian kepada para guru.  
1      2      3      4      5  
\_\_\_\_\_
9. Beliau mengkritik kerja-kerja yang tidak bermutu.  
1      2      3      4      5  
\_\_\_\_\_
10. Beliau terlebih dahulu memaklumkan kepada para guru  
berkenaan dengan sebarang perubahan yang akan dibuat.  
1      2      3      4      5  
\_\_\_\_\_
11. Beliau suka bersendirian.  
1      2      3      4      5  
\_\_\_\_\_
12. Beliau mengambil berat secara individu tentang  
hal-hal kebajikan para guru.  
1      2      3      4      5  
\_\_\_\_\_
13. Beliau menetapkan tugas tertentu untuk setiap guru.  
1      2      3      4      5  
\_\_\_\_\_
14. Beliau menjadi juru cakap bagi pihak sekolah.  
1      2      3      4      5  
\_\_\_\_\_
15. Beliau menentukan jadual kerja yang perlu dilaksanakan  
oleh para guru.  
1      2      3      4      5  
\_\_\_\_\_
16. Beliau mengekalkan satu tahap pencapaian yang tetap.  
1      2      3      4      5  
\_\_\_\_\_
17. Beliau enggan menjelaskan kepada para guru segala  
tindakan yang diambil.  
1      2      3      4      5  
\_\_\_\_\_
18. Beliau bertindak tanpa berunding dahulu dengan para  
guru.  
1      2      3      4      5  
\_\_\_\_\_



**Kosongkan ruang ini**

31. Beliau memastikan semua guru menjalankan tugas mereka dengan sepenuhnya.

1      2      3      4      5

\_\_\_\_\_

32. Beliau mendapatkan bantuan Penolong Kanan dan guru-guru kanan untuk menyelesaikan hal-hal kebajikan para guru.

1      2      3      4      5

\_\_\_\_\_

33. Beliau mendapatkan persetujuan para guru terlebih dahulu sebelum meneruskan sesuatu kerja.

1      2      3      4      5

\_\_\_\_\_

34. Beliau memastikan semua tugas guru diselaraskan.

1      2      3      4      5

\_\_\_\_\_

35. Beliau menentukan semua guru bekerja sebagai Satu pasukan.

1      2      3      4      5

\_\_\_\_\_

## BAHAGIAN C

### Arahan:

Baca setiap pernyataan dengan teliti.

Fikirkan tahap persetujuan anda atau sebaliknya bagi pernyataan 1 hingga 50.

**Bulatkan** salah satu daripada lima angka yang diberikan bagi menunjukkan tahap persetujuan anda atau sebaliknya. Angka-angka di bawah setiap pernyataan membawa maksud seperti berikut:

- 5 Sangat setuju
- 4 Setuju
- 3 Tidak pasti
- 2 Tidak setuju
- 1 Sangat tidak setuju

**Kosongkan ruang ini**

1. Saya berasa puas hati apabila dapat meningkatkan mutu kerja saya.  
1      2      3      4      5  
\_\_\_\_\_
2. Pengetua sentiasa memberi sokongan kepada saya apabila saya menghadapi masalah dalam tugas saya.  
1      2      3      4      5  
\_\_\_\_\_
2. Saya yakin tidak berlakunya pilih kasih dalam urusan kenaikan pangkat dikalangan guru.  
1      2      3      4      5  
\_\_\_\_\_
3. Kerja guru selalunya tidak menyeronokkan.  
1      2      3      4      5  
\_\_\_\_\_
4. Saya berpeluang untuk berkhidmat kepada masyarakat dalam kedudukan saya sebagai guru.  
1      2      3      4      5  
\_\_\_\_\_
5. Saya berasa puas hati apabila dapat melaksanakan tanggungjawab dengan berkesan.  
1      2      3      4      5  
\_\_\_\_\_



**Kosongkan ruang ini**

18. Meningkatkan prestasi pelajar merupakan tanggungjawab utama seorang guru.

1      2      3      4      5

\_\_\_\_\_

20. Saya selalu menerima layanan yang kurang memuaskan apabila berurusan dengan pihak pentadbiran sekolah.

1      2      3      4      5

\_\_\_\_\_

21. Guru haruslah mempunyai kebolehan untuk membimbing pembelajaran pelajar dengan berkesan.

1      2      3      4      5

\_\_\_\_\_

22. Saya kurang berpuas hati dengan kerjasama yang diberikan oleh guru-guru di sekolah saya.

1      2      3      4      5

\_\_\_\_\_

23. Gaji guru setimpal dengan kerja yang dilakukan oleh mereka.

1      2      3      4      5

\_\_\_\_\_

24. Jika diberi peluang saya ingin menukarkan pekerjaan kepada profesion yang lain.

1      2      3      4      5

\_\_\_\_\_

25. Jika saya menghadapi masalah kerja, saya tidak suka membincangkannya dengan suami/isteri/keluarga di rumah.

1      2      3      4      5

\_\_\_\_\_

26. Saya berpuas hati dengan keadaan bilik tempat kerja saya.

1      2      3      4      5

\_\_\_\_\_

27. Masyarakat tempat saya bekerja memandang tinggi kepada jawatan guru.

1      2      3      4      5

\_\_\_\_\_

28. Pekerjaan sebagai guru sangat mencabar.

1      2      3      4      5

\_\_\_\_\_

29. Tugas guru yang mencabar menghalang saya daripada memajukan diri sendiri.

1      2      3      4      5

\_\_\_\_\_

**Kosongkan ruang ini**

30. Guru mempunyai tanggungjawab untuk meningkatkan prestasi akademik pelajar di sekolah.  
1      2      3      4      5
31. Semasa menghadiri mesyuarat dengan pengetua, saya boleh memberikan pandangan dengan bebas.  
1      2      3      4      5
32. Keadaan asas di sekolah saya memuaskan.  
1      2      3      4      5
33. Guru terdedah kepada ancaman pelajar-pelajarnya yang kurang berdisiplin.  
1      2      3      4      5
34. Saya rasa saya dikenali ramai oleh masyarakat di kawasan saya bertugas.  
1      2      3      4      5
35. Sebagai guru, saya rasa saya sentiasa dihormati.  
1      2      3      4      5
36. Guru berasa puas hati apabila berjaya menyelesaikan masalah disiplin yang berat dikalangan pelajarinya.  
1      2      3      4      5
37. Saya berasa seronok apabila kerja saya mendapat pengiktirafan yang sewajarnya daripada pengetua.  
1      2      3      4      5
38. Masyarakat kurang menghargai kerja guru.  
1      2      3      4      5
39. Saya mempunyai peluang kenaikan pangkat yang setanding dengan pegawai-pegawai dalam profesion lain.  
1      2      3      4      5
40. Pencapaian saya dalam pekerjaan sekarang sebagai guru tidak dapat dipertingkatkan lagi.  
1      2      3      4      5
41. Peluang guru dinaikan pangkat ke jawatan yang tinggi grednya adalah terbatas.  
1      2      3      4      5

**Kosongkan ruang ini**

42. Kerja guru sangat rutin.  
1      2      3      4      5
43. Tanggungjawab sekarang tidak memberi kesempatan kepada saya untuk meningkatkan pengetahuan saya.  
1      2      3      4      5
44. Saya boleh berbincang dengan pengetua saya pada bila-bila masa sahaja.  
1      2      3      4      5
45. Saya kurang senang apabila kerja saya selalu diselia oleh pengetua saya.  
1      2      3      4      5
46. Hubungan saya dengan rakan sejawat di sekolah adalah baik.  
1      2      3      4      5
47. Jika mendapat tawaran gaji yang lebih baik, saya bercadang untuk meninggalkan jawatan sekarang.  
1      2      3      4      5
48. Saya kurang senang melayan tetamu mengenai urusan sekolah di rumah.  
1      2      3      4      5
49. Kawasan sekolah saya bersih dan menarik.  
1      2      3      4      5
50. Guru mempunyai status yang lebih tinggi daripada pegawai-pegawai dalam profesion lain yang berkelulusan yang sama.  
1      2      3      4      5

**TERIMA KASIH**

**LAMPIRAN C**  
**(Surat Kebenaran BPPDP)**



Ruj. Kami : KP(BPPDP) 13/15 ( 350 )  
Tarikh : 3 Julai 2000.

Encik Mohd Faudzi B. Abd Hamid,  
507, Taman Siswa 2,  
Jalan Universiti,  
06000 Bandar Darul Aman,  
Jitra, Kedah.

Tuan,

***Kebenaran Untuk Menjalankan Kajian Di Sekolah-Sekolah, Maktab-Maktab  
Perguruan, Jabatan-Jabatan Pendidikan Dan Bahagian-Bahagian Di Bawah  
Kementerian Pendidikan Malaysia***

Adalah saya dengan hormatnya diarah memaklumkan bahawa permohonan tuan untuk menjalankan kajian bertajuk:

**“Hubungan Antara Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua  
Dengan Kepuasan Kerja Guru-Guru Di Sekolah  
Menengah Gred A Di Daerah Kubang Pasu, Kedah.”**

telah diluluskan.

2. Kelulusan ini adalah berdasarkan apa yang terkandung di dalam cadangan penyelidikan yang tuan kemukakan ke Bahagian ini. **Kebenaran bagi menggunakan sampel kajian perlu diperolehi daripada Ketua Bahagian/Pengarah Pendidikan negeri yang berkenaan.** Sila kemukakan ke Bahagian ini senaskah laporan kajian tuan setelah ia selesai kelak.

Sekian untuk makluman dan tindakan tuan selanjutnya. Terima kasih.

**“BERKHIDMAT UNTUK NEGARA”**

Saya yang menurut perintah,

**(DR. AMIR BIN MOHD SALLEH)**

b.p. Pengarah,  
Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan,  
Kementerian Pendidikan Malaysia.

**LAMPIRAN D**  
**(Surat Kebenaran JPN Kedah)**



جَبَاتَانِ فَذَرِيَّةَ تَقِيَّةِ كَرِي وَتَبِيحِ ذَا الْأَمَانِ

JABATAN PENDIDIKAN NEGERI KEDAH DARUL AMAN  
KOMPLEKS PENDIDIKAN, JALAN STADIUM  
05100 ALOR SETAR

TELEFON - A.S. 04-7331311  
No. FAX - 04-7317242

Ruj.Kami : JPK(PPPS)03-12/9Jld.7( 43 )  
Tarikh : 22 Julai, 2000

Encik Mohd. Faudzi b. Abd. Hamid  
507, Taman Siswa 2, Jalan Universiti  
Bandar Darul Aman  
06000 Jitra

Tuan,

**KEBENARAN UNTUK MENJALANKAN KAJIAN DI SEKOLAH-SEKOLAH  
JABATAN-JABATAN DAN INSTITUSI-INSTITUSI DI BAWAH KEMENTERIAN  
PENDIDIKAN MALAYSIA**

Adalah saya diarah merujuk kepada surat tuan bertarikh 20 Julai, 2000 serta surat Kementerian Pendidikan Ruj. KP (BPPDP)13/15 (350) bertarikh 3 Julai, 2000 mengenai perkara di atas.

2. Sehubungan ini, Jabatan Pendidikan Kedah Darul Aman **membenarkan** pihak tuan menjalankan kajian tersebut merujuk kepada para 2 surat Kementerian Pendidikan, di institusi-institusi berikut :

- I. SMK Tunku Anum T.A. Rahman
- II. SMK Jitra
- III. SMK Pulau Nyior
- IV. SMK Air Hitam
- V. SMK Megat Dewa
- VI. SMK Tunku Bendahara
- VII. SMK Changlun
- VIII. SMK Serti Mahawangsa

3. Kebenaran ini tertakluk kepada persetujuan Pengetua sekolah-sekolah berkenaan dan adalah sah sehingga 31 Disember, 2000.

Sekian, terima kasih.

**'BERKHIDMAT UNTUK NEGARA'  
'PENDIDIKAN CEMERLANG KEDAH GEMILANG'**

Saya yang menurut perintah,

( HAJI MAHADZIR BIN HAJI SHARIFF, BKM.,PPN. )

Ketua Penolong Pengarah  
Unit Perhubungan, Pendaftaran dan Pendidikan Swasta,  
Sektor Pengurusan Sekolah  
b.p. Pengarah Pendidikan Kedah Darul Aman.

../sb