

## STAIL KEPIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA DI KALANGAN GURU SEKOLAH MENENGAH

Seminar Sub-theme: The Pattern in Educational Management and Leadership

### **Paper Session: Educational Administration**

Chan Yuen Fook (PhD)

Gurnam Kaur Sidhu (PhD)

Fakulti Pendidikan

Universiti Teknologi MARA

40200 Shah Alam, Malaysia

Emel: yuenfook@salam.uitm.edu.my

### **ABSTRAK**

*Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi maklumat yang pesat, pengurus sekolah perlu mengejar kejayaan yang lebih gemilang dan guru pula menghadapi tekanan kerja yang semakin mendesak untuk menghasilkan mutu kerja yang berkualiti. Guru sekolah dikehendaki mengajar dan membimbing murid dengan berkesan, serta menyokong pihak pengurusan dalam pentadbiran sekolah. Tambahan pula, guru sekolah perlu juga menghadapi perubahan polisi dan amalan pengurusan di sekolah. Dalam pada itu, kepimpinan pengetua ataupun guru besar merupakan salah satu faktor yang penting dalam membekalkan visi dan hala tuju untuk mencapai aspirasi di alaf baru. Untuk memahami hubungan di antara stail kepimpinan dengan kepuasan kerja guru dalam dekad yang penuh dengan cabaran ini, kaedah tinjauan telah digunakan dalam kajian ini. Sejumlah 200 guru dari lima buah sekolah menengah di Negeri Sembilan telah dilibatkan dalam kajian ini untuk memahami hubungan di antara stail kepimpinan dengan tekanan kerja dan juga kepuasan kerja di sekolah. Tekanan kerja guru didapati berada pada tahap yang sederhana, dan kepuasan kerja guru adalah melebihi tahap sederhana. Dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang sederhana dan positif di antara stail kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. Manakala, hubungan yang sederhana dan positif telah ditemui di antara stail kepimpinan 'transactional' dengan tekanan kerja. Dalam aspek penyelesaian tekanan kerja, memperoleh sokongan sosial merupakan stail penyelesaian yang paling umum di kalangan guru. Dapatan kajian ini dipercayai boleh dimanfaatkan oleh institut latihan dan universiti yang terlibat dalam latihan kepengetuaan untuk menggubal kurikulum latihan yang lebih relevan.*

pada masa depan dan juga amanah universal ke arah penambahbaikan kehidupan manusia. Ia juga penting untuk peningkatan status ekonomi dan sosial rakyat kerana ia merupakan faktor penentu kejayaan ke arah pembangunan negara dan bangsa serta memenuhi keperluan pasaran tenaga kerja. Dalam era teknologi maklumat dan globalisasi ini, perubahan polisi dan penstrukturan semula dalam pendidikan telah berlaku dengan rancak. Perubahan ini telah membawa kepada permintaan yang semakin tinggi terhadap pengurusan kualiti menyeluruh, akauntabiliti dan keberkesanan organisasi di sekolah.

Dalam keadaan seperti ini, organisasi pembelajaran seperti sekolah telah banyak berubah dan pengetua serta guru telah menghadapi arus perubahan yang kencang. Dalam pada itu, ibubapa meletakkan harapan yang semakin tinggi terhadap guru. Bukan itu sahaja, kehendak kerja guru juga semakin meningkat, guru perlu menunjukkan peningkatan pembelajaran yang berterusan di kalangan pelajar. Tambahan pula, adakala kedinginan sikap ibubapa terhadap sekolah dan kekurangan sokongan masyarakat telah juga menghampakan pihak pengurusan di sekolah. Dengan itu, guru akan menghadapi tekanan kerja yang semakin tinggi dan kepuasan kerja yang semakin menurun.

Dalam keadaan yang penuh dengan cabaran ini, pengetua atau guru besar perlu menampilkan stail kepimpinan yang lebih agresif dan guru pula perlu menghadapi tekanan kerja yang lebih tinggi. Dengan itu, kajian ini adalah amat tepat pada masanya untuk meninjau stail kepimpinan pengetua, tekanan kerja dan kepuasan kerja di kalangan guru. Hasil dapatan berkenaan dengan hubungan di antara stail kepimpinan dengan tekanan kerja dan kepuasan kerja guru akan dapat membantu pengurus sekolah untuk mengenalpasti stail kepimpinan yang sesuai di tempat kerja.

## **STAIL KEPIMPINAN, TEKANAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA**

Kepimpinan boleh didefinisikan sebagai satu proses interaksi sosial antara pemimpin dan kaitangan di mana pemimpin akan mempengaruhi kakitangan untuk mencapai matlamat organisasi. Keupayaan pemimpin mempengaruhi kakitangan banyak bergantung kepada hubungan kuasa antara mereka berdua dengan situasi hubungan itu terjadi (Zaidatol, 2003). Kajian Selvarajah, P. Duignan, Lane, dan Nuttman (1995) menunjukkan bahawa kepimpinan mempunyai impak ke atas produktiviti dan kepimpinan yang aktif akan menggalakkan pekerja menampilkan komitmen dan kualiti kerja yang lebih tinggi. Menurut Bass dan Avolio (1994), kepimpinan dapat mempengaruhi sekumpulan individu untuk mencapai matlamat umum. Pemimpinan transformasional membina keyakinan pengikut, menggalakkan mereka menukar bentuk masa depan dan boleh menyoal apa yang dianggap betul atau salah, serta membimbing mereka untuk membentuk keupayaan maksimum.

Cabaran utama yang dihadapi oleh seseorang pemimpin ialah membina visi jangka panjang, meningkatkan komitmen dan membina pasukan kerja yang teguh untuk menghasilkan perubahan organisasi. Dengan itu, pemimpin adalah orang yang memotivasi dan mengupaya pekerja. Sekolah-sekolah tidak berkesan didapati mempunyai amalan yang tidak pernah berubah, dan pengetua yang tidak boleh membantu. Guru-guru mengalami janji-janji yang

tidak lagi mempercayai pengetua mereka (Sharifah Md. Nor, 2000). Hasil kajian menunjukkan bahawa pemimpin sebagai pembentuk organisasi yang efektif selalu dilihat sebagai faktor penentu dalam kejayaan organisasi. Tindakan pengetua akan memberi kesan kepada sekolah (Teddlie & Stringfield, 1993).

Hasil penyelidikan seperti Burns (1978) dan Bass (1985) telah mengemukakan teori kepemimpinan baru seperti kepemimpinan transformasional dan transactional. Paradigma kepemimpinan ini adalah dibina berdasarkan kajian lepas seperti kepemimpinan secara arahan bertentangan dengan kepemimpinan secara penyertaan, dan model berorientasikan kerja serta model berorientasikan hubungan perseorangan. Model kepemimpinan transactional adalah berkenaan dengan pengurusan harian dan arahan dalam organisasi. Manakala, kepemimpinan transformasional menumpu kepada perubahan organisasi melalui penekanan terhadap penerapan nilai baru dan pelaksanaan visi untuk masa depan. Menurut Zaidatol (2003), kepemimpinan transformasional bertindak sebagai pemangkin perubahan dan bukan berubah untuk bertindak balas sahaja. Pemimpin seperti ini selalunya mengamalkan tingkah laku yang menggalakkan kakitangannya supaya bertindak dengan lebih yakin terhadap kemampuan diri tanpa seliaan arahan. Namun pemimpin transformasional dapat memotivasikan kakitangannya untuk melipatgandakan usaha mereka berbanding prestasi biasa.

Jelasnya, kepemimpinan merupakan faktor penentu produktiviti dan prestasi di kalangan pekerja dan organisasi secara keseluruhan. Di sekolah, pengetua adalah orang yang paling berkuasa dan menentukan iklim sekolah untuk pengajaran dan pembelajaran yang berkesan. Kepimpinan pengetua akan mencirikan budaya organisasi dan memberi pengaruh terhadap tingkah laku guru. Pengetua yang mempraktikkan kepemimpinan transformasional akan dapat menggalakkan penyertaan guru dan komunikasi dua hala untuk menghasilkan iklim kerja yang sihat di kalangan guru (Sharifah Md. Nor, 2000). Secara perbandingan, pengetua yang terlalu memfokus kepada pemantauan guru akan dilihat sebagai ketiadaan kepercayaan dan menimbulkan tekanan kerja yang lebih tinggi di kalangan guru. Sokongan emosi dan maklum balas yang memadai berkenaan dengan prestasi adalah strategi yang lebih baik untuk membawa kepada peningkatan harga diri dan kepuasan kerja di kalangan guru.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai reaksi afektif pekerja terhadap sesuatu pekerjaan dengan membandingkan outcome sebenar dengan outcome yang dikehendaki. Ia mengambilkira elemen intrinsik dan ekstrinsik kerja. Namun pekerja selalu berharap kerja mereka membawa kepada kenaikan gaji, kenaikan pangkat dan otonomi yang lebih besar. Tahap kepuasan kerja juga didapati berhubung rapat dengan tekanan kerja. Tekanan kerja selalu dikenalpasti faktor yang menyebabkan hasil pengeluaran yang rendah, ketidakhadiran, perletakan jawatan dan kesihatan organisasi (Krasek & Theorell, 1990, Keita & Suater, 1992, Quick, Murphy & Hurrell, 1992). Kesemua kajian tersebut mencadangkan bahawa kajian lanjut terhadap stail kepemimpinan dan impak terhadap pekerja perlu dijalankan.

## KAEDAH PENYELIDIKAN

Gay (1981) dan Leedy & Ormrod (2001) mendefinisikan kajian deskriptif sebagai kajian menerangkan keadaan semasa bagi subjek tertentu dalam kajian. Manakala, kajian korelasi

ujudan hubungan di antara pembolehubah untuk membuat hubungan yang ditunjukkan tidak semestinya menunjukkan (Mudrod, 2001; Cohen & Manion, 2004). Dengan itu, kajian deskriptif-korelasi dipilih untuk membolehkan huraian deskriptif secara kuantitatif tentang data yang dikutip dan juga menjelaskan hubungan di antara pembolehubah yang dikaji. Secara umumnya, kajian ini merupakan kajian *cross-sectional* untuk memeriksa hubungan di antara peranan stail kepimpinan, strategi menangani tekanan kerja, tekanan kerja dan kepuasan kerja. Sejumlah 200 orang guru daripada lima buah sekolah menengah di Negeri Sembilan telah dipilih sebagai responden dalam kajian ini.

Data kajian dikumpulkan melalui soal selidik yang dibina oleh penyelidik berdasarkan literatur dan hasil kajian lepas tentang kepimpinan transformasional, *transactional* tekanan kerja, strategi menangani tekanan kerja dan kepuasan kerja. Instrumen kajian seperti *The Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)* dari *The Ohio State University*, *Multifactor Leadership Questionnaire* daripada Bass and Avolio (1992) dan *Multifactor Leadership Questionnaire* yang diterjemahkan oleh Jens Rowold daripada *University of Muenster*, German telah dirujuk semasa proses pembentukan instrumen kajian ini.

Dalam kajian ini, pembolehubah tidak bersandar adalah stail kepimpinan dan strategi menangani tekanan kerja. Pembolehubah bersandar termasuk *outcome* bagi tekanan kerja dan kepuasan kerja. Data kajian dihuraikan dalam empat bahagian. Bahagian pertama termasuk statistik deskriptif yang mengupas sampel dikaji. Bahagian kedua menggunakan analisis *bivariate* untuk menilai hubungan di antara persepsi stail kepimpinan, strategi menangani tekanan kerja, tekanan kerja dan kepuasan kerja. Analisis *multivariate* digunakan dalam bahagian ketiga untuk membekalkan analisis serentak bagi pelbagai pembolehubah tak bersandar dengan pembolehubah bersandar.

## DAPATAN KAJIAN

### Demographic Data

Sejumlah 175 responden daripada 200 sampel responden di negeri Sembilan telah memulangkan soal selidik mereka. Dapatan kajian menunjukkan bahawa daripada 175 responden, sebanyak 82% daripada mereka adalah perempuan dan 18% adalah lelaki. Ini juga menunjukkan bahawa majoriti daripada guru di Malaysia adalah perempuan. Manakala bagi kumpulan etnik, keputusan menunjukkan 76% daripada responden adalah Melayu, 18% Cina, dan 6% adalah India. Data ini adalah selaras dengan taburan kumpulan etnik di Malaysia. Secara purata, umur responden ialah 41.8 tahun dan jumlah tahun bekerja ialah 12 tahun dan tahun perkhidmatan ialah antara 8 hingga 10 tahun.

Keputusan analisis menunjukkan bahawa 83% daripada responden mempunyai kelayakan sarjana muda, 12% mempunyai sarjana, 3% mempunyai diploma atau sijil dan 2% mempunyai kelayakan kedoktoran. Taburan ini menunjukkan majoriti (lebih daripada 95%) daripada guru adalah guru siswazah dan kurang daripada 5% adalah guru bukan siswazah. Manakala dari segi jawatan, didapati 95% juga adalah guru biasa dan 5% terdiri daripada golongan pengurusan di sekolah.

Jadual 1 menunjukkan analisis data terhadap persepsi responden terhadap stail kepimpinan pengetua mereka. Item yang dijawab disusun mengikut dari min yang tertinggi ke terendah. Keputusan analisis menunjukkan bahawa pengetua-pengetua yang dikaji adalah lebih bersifat transformasional daripada  $\delta$ transactional $\delta$ . Secara umumnya, Jadual 1a menunjukkan bahawa kebanyakan pengetua dinilai menunjukkan stail kepimpinan transformasional yang lebih tinggi daripada stail kepimpinan  $\delta$ transactional $\delta$ .

**Jadual 1a: Stail Kepimpinan Digemari**

Pengetua saya . . .	Min	Sisihan Piawai
Menyatakan visi yang sesuai untuk masa depan	3.60	.46
Memahami diri saya sebagai individu yang mempunyai kehendak, kebolehan dan aspirasi yang berbeza daripada orang lain	3.52	.57
Menyatakan keyakinan bahawa matlamat akan tercapai	3.46	.65
Meningkatkan kesanggupan saya untuk mencuba dengan lebih bersungguh-sungguh	3.45	.47
Mempertimbangkan etika moral hasil daripada keputusan yang dibuat	3.41	.34
Melayan saya sebagai individu lebih daripada seorang ahli dalam kumpulan	3.39	.74
Bercakap dengan berminat tentang apa yang perlu dilakukan	3.37	.57
Membantu saya untuk membangunkan kekuatan saya	3.37	.48
Meningkatkan keinginan saya untuk berjaya	3.35	.52
Mencari perspektif yang berbeza apabila menyelesaikan masalah	3.33	.54
Bertindak dalam cara yang boleh membina penghormatan saya kepada beliau	3.32	.54
Mencadangkan cara baru untuk meninjau bagaimana untuk menyempurnakan tugas	3.32	.66
Menanamkan kebanggaan saya untuk bekerjasama dengan beliau	3.27	.57
Menggunakan masa untuk pengajaran dan bimbingan	3.22	.60
Memberi penekanan untuk mempunyai misi bersama	3.18	.69
Membincang dalam terma khas berkenaan dengan tanggungjawab masing-masing untuk mencapai prestasi yang disasarkan	3.15	.67
Menekankan kepentingan untuk mempunyai hala tuju yang jelas	3.12	.65
Membantu saya melihat masalah dari pelbagai perspektif	3.11	.64
Memberitahu dengan jelas apa ganjaran yang boleh dicapai apabila matlamat prestasi tercapai	3.09	.58
Melangkau kepentingan diri demi kebaikan kumpulan	3.06	.61

Skala: 0=tidak langsung, 1=sekali sekala, 2=kadang kala, 3=agak kerap, 4=kerap kali

Keputusan tersebut menunjukkan bahawa guru-guru yang dikaji adalah cukup bertuah bekerja di bawah pemimpin yang baik yang lebih kerap menunjukkan stail kepimpinan transformasional daripada stail kepimpinan transactional. Kebanyakan item dikaji berada di bawah nilai skor bertaraf 3. Ini menunjukkan bahawa pengetua yang dikaji jarang menunjukkan kepimpinan transactional.

**Jadual 1b: Stail Kepimpinan Tidak Digemari**

Pengetua saya . . .	Min	Sisihan Piawai
Percaya jika tiada masalah jangan ubah	2.89	.64
Memberi fokus kepada kesilapan, ketidakseragaman, pengecualian dan ketaksamaan dalam piawai	2.72	.55
Mengalih perhatian saya kepada kegagalan untuk mencapai piawai	2.53	.54
Cuba menghilangkan diri apabila isu penting timbul	2.44	.63
Menangguhkan maklum balas terhadap perkara yang genting	2.43	.65
Menyimpan semua rekod kesilapan orang	2.35	.56
Elak untuk membuat keputusan	2.32	.53
Gagal campur tangan sehingga masalah menjadi genting	2.16	.45
Menumpu perhatian terhadap masalah, aduan, dan kegagalan	2.13	.58
Menunggu sehingga sesuatu masalah menjadi kritikal sebelum tindakan diambil	1.42	.54
Menunjukkan bahawa tindakan tidak akan diambil kecuali masalah telah menjadi kronik	1.37	.56
Selalu tiada apabila diperlukan	1.23	.48

Skala: 0=tidak langsung, 1=sekali sekala, 2=kadangkala, 3=agak kerap, 4=kerap kali

### Tekanan Kerja

Instrumen soal selidik yang digunakan mengkaji perkara yang berkaitan dengan perkara yang akan menyebabkan tekanan kerja kepada responden. Keputusan menunjukkan bahawa tekanan kerja yang lebih tinggi adalah disebabkan oleh persekitaran kerja yang tidak selesa seperti bekerja lebih masa (Min=6.33), gaji tidak memuaskan (Min=6.24), tempat kerja yang bising (Min=6.17), kekurangan peluang dalam membuat keputusan (Min=6.15), persaingan untuk kenaikan pangkat (Min=6.14), mengalami sikap yang negatif terhadap organisasi (Min=6.12), gangguan yang kerap (Min=6.07), kekurangan peluang untuk kenaikan pangkat (Min=6.06), kekurangan motivasi di kalangan guru (Min=6.05), konflik di antara guru (Min=6.04), membuat kerja orang lain (Min=6.03), penyeliaan yang lemah (Min=6.01) dan kekurangan masa peribadi (Min=6.00).

Kajian ini menunjukkan bahawa sampel kajian adalah di bawah tekanan kerja yang sederhana apabila mereka menghadapi beban kerja yang lebih seperti kekurangan personel untuk

(Min=5.23), dan peningkatan tugas dan tanggungjawab juga menunjukkan bahawa melakukan kerja dalam penerimaan tugas baru atau tak biasa (Min=3.02) atau menghadapi keadaan krisis (Min=3.00) hanya menyebabkan tekanan kerja yang rendah di kalangan responden.

**Jadual 2: Tekanan Kerja**

Perkara yang Menyebabkan Tekanan Kerja	Min	Sisihan Piawai
Bekerja lebih masa	6.33	.77
Gaji tidak mencukupi	6.24	.76
Tempat kerja yang bising	6.17	.46
Tiada peluang melibatkan diri dalam polisi sekolah	6.15	.36
Persaingan untuk kenaikan pangkat	6.14	.48
Mengalami sikap negatif terhadap organisasi	6.12	.48
Gangguan yang kerap	6.07	.49
Kekurangan peluang untuk naik pangkat	6.06	.74
Rakan sekerja yang tidak bermotivasi	6.05	.43
Berkonflik dengan guru lain	6.04	.57
Membuat kerja untuk guru lain	6.03	.46
Kekurangan penyeliaan	6.01	.57
Kekurangan masa perseorangan untuk berehat	6.00	.57
Kekurangan staf untuk menguruskan sesuatu tugas	5.23	.47
Peningkatan keberatan tanggungjawab diberi	5.12	.66
Dihina oleh ibubapa atau rakan sekerja	5.12	.45
Perubahan yang kerap dalam aktiviti	5.12	.73
Banyak kertas kerja perlu dilakukan	5.11	.56
Tidak cukup atau mutu perkakasan yang rendah	5.08	.56
Rakan sekerja tidak membuat kerja mereka	5.06	.72
Susah untuk bekerja dengan ketua panitia/ketua bidang	5.04	.46
Perlu membuat banyak keputusan dalam masa yang singkat	5.00	.56
Menyiapkan kerja mengikut tempoh	5.00	.49
Melakukan tugas tiada dalam deskripsi jawatan	4.02	.45
Tiada pengiktirafan terhadap hasil kerja yang baik	4.00	.39
Tiada sokongan yang cukup daripada ketua panitia/ketua bidang	3.81	.54
Pemberian tugas yang baru atau tidak biasa	3.02	.81
Berurusan dengan keadaan krisis	3.00	.69

Skala: 1-3 (tekanan kerja rendah), 4-5 (tekanan kerja sederhana), 6-9 (tekanan kerja tinggi)

### Strategi Menghadapi Tekanan Kerja

Soal selidik yang digunakan juga meninjau kepada strategi menangani tekanan kerja di kalangan responden. Hasil kajian menunjukkan bahawa salah satu strategi yang kerap digunakan ialah memfokus kepada masalah (Min=3.85) dan mencari sokongan sosial (Min=3.62). Adakala, responden juga menggunakan strategi mengelak (Min=2.48), angan-angan (Min=2.44) dan menyalahkan diri sendiri (Min=2.06).

## Strategi Menangani Tekanan Kerja

Strategi Menangani Tekanan Kerja	Min	SP
Memfokus kepada Masalah	3.85	.77
Memperoleh Sokongan Sosial	3.62	.72
Cuba Mengelak	2.48	.84
Angan-angan	2.44	.81
Menyalahkan diri sendiri	2.06	.74

Skala: 0=tidak langsung, 1=sekali sekala, 2=kadang kala, 3=agak kerap, 4=kerap kali

## Kepuasan Kerja

Skor bagi semua item di bawah kepuasan kerja adalah melebihi 3.00 (setuju). Keputusan ini menunjukkan bahawa kepuasan kerja guru yang dikaji adalah pada tahap yang memuaskan. Majoriti daripada responden bersetuju bahawa kerja mereka adalah kerja yang dikehendaki oleh mereka apabila mereka menerima jawatan tersebut (Min=3.35).

Kajian ini juga menunjukkan bahawa responden akan memperkenalkan kerja ini kepada kawan baik mereka yang berminat bekerja seperti mereka (Min=3.26). Jika mereka bebas memilih apa kerja yang mereka hendak, mereka akan memilih kerja yang sama seperti sekali lagi (Min=3.15). Secara keseluruhan, keputusan menunjukkan bahawa majoriti daripada responden adalah puas hati dengan kerja mereka sebagai seorang guru di sekolah (Min=3.05).

**Jadual 4: Kepuasan Kerja**

Item Kepuasan Kerja	Min	SP
Kerja anda adalah kerja yang dikehendaki oleh anda apabila anda pertama kali menerima jawatan ini	3.35	.77
Memperkenalkan kerja ini kepada kawan baik anda yang berminat untuk bekerja dalam kerja yang sama seperti anda	3.26	.74
Memilih kerja yang sama seperti apa yang anda pegang sekarang jika anda dibenarkan memilih dari sebarang pekerjaan	3.15	.81
Berdasarkan pengetahuan anda milik sekarang, anda masih memilih pekerjaan ini yang sama tanpa ragu-ragu	3.08	.72
Anda sangat berpuashati dengan kerja anda sekarang	3.05	.84

Skala: 1=sangat tidak bersetuju, 2=tidak bersetuju, 3=bersetuju, 4=sangat bersetuju

## Hubungan di antara Stail Kepimpinan dengan Kepuasan Kerja

Tingkah laku kepimpinan transformasional ( $r=.43$ ) didapati berkorelasi secara positif dan signifikan dengan kepuasan kerja (Jadual 5). Namun demikian, tingkah laku kepimpinan transactional ( $r=-.35$ ) didapati berkorelasi secara negatif dengan kepuasan kerja, tetapi berada pada magnitud yang lebih rendah daripada tingkah laku kepimpinan transformational.



### Hubungan di antara Stail Kepimpinan dengan Kepuasan kerja

	Kepuasan kerja
Kepimpinan Transformasional	.43**
Kepimpinan Transactional	-.35**
N = 175	*p<.05, **p< .01

### Stail Kepimpinan dengan Tekanan Kerja

Tingkah laku kepimpinan transactional didapati mempunyai hubungan yang positif dengan tekanan kerja. Manakala, tingkah laku kepimpinan transformasional adalah berkorelasi secara negatif dan signifikan dengan tekanan kerja. Keputusan kajian menunjukkan bahawa jika tingkah laku kepimpinan transformasional bertambah, secara umumnya tekanan kerja akan menurun.

**Jadual 6: Hubungan di antara Stail Kepimpinan dengan Tekanan Kerja**

Stail Kepimpinan	Tekanan Kerja
Kepimpinan Transformasional	-.26*
Kepimpinan Transactional	.38**
N = 175	*p<.05, **p< .01

### Hubungan di antara Stail Kepimpinan dengan Strategi Menangani Tekanan Kerja

Jadual 7 menunjukkan hubungan yang signifikan di antara stail kepimpinan dan strategi menangani tekanan kerja. Strategi memfokus kepada masalah adalah berhubung secara positif dan signifikan dengan stail kepimpinan transformasional ( $r=.35^*$ ) tetapi mempunyai hubungan korelasi yang negatif dengan stail kepimpinan transactional ( $r=-.29$ ). Selain daripada itu, keputusan juga menunjukkan bahawa strategi memperoleh sokongan sosial adalah berhubung secara positif dan signifikan dengan tingkah laku kepimpinan transformasional ( $r=.22^*$ ) tetapi berkorelasi secara negatif dengan tingkah laku kepimpinan transactional ( $r=-.19$ ).

## Hubungan di antara Stail Kepimpinan dengan Strategi Menangani Tekanan Kerja

Stail Kepimpinan	Strategi Menangani Tekanan Kerja				
	Memfokuskan Masalah	Menyalahkan Diri Sendiri	Angan-angan	Memperoleh Sokongan Sosial	Cuba Mengelak
Tingkah Laku Kepimpinan Transformasional	.35*	.15	-.08	.22**	.03
Tingkah laku Kepimpinan Transactional	-.29*	-.20	.06	-.19	.11

N = 175 \*p<.05, \*\*p< .01

### Strategi Menangani Tekanan Kerja dan Tekanan Kerja

Terdapat beberapa hubungan yang positif dan signifikan di antara strategi menangani tekanan kerja dan tekanan kerja (Jadual 8). Strategi angan-angan ( $r=.27^{**}$ ) mempunyai magnitud korelasi yang paling besar dengan tekanan kerja. Strategi cuba mengelak ( $r=.23^{**}$ ) dan strategi menyalahkan diri ( $r=.18$ ) didapati juga berhubung secara positif dan signifikan dengan tekanan kerja. Manakala, strategi memperoleh sokongan sosial ( $-.17$ ) dan memfokus kepada masalah ( $-.06$ ) adalah berhubung secara negatif dengan tekanan kerja tetapi dalam magnitud yang kecil dan tidak signifikan.

**Jadual 8: Hubungan di antara Strategi Menangani Tekanan Kerja dan Kepuasan Kerja**

Strategi Menangani Tekanan Kerja	Tekanan Kerja
Memfokuskan Masalah	-.06
Menyalahkan diri sendiri	.18*
Angan-angan	.27**
Memperoleh Sokongan Sosial	-.16*
Cuba Mengelak	.23**

N = 175 \*p<.05, \*\*p< .01

## Teori Tekanan Kerja dan Kepuasan kerja

Hubungan yang positif dan signifikan di antara strategi menangani tekanan kerja dan kepuasan kerja. Antaranya, strategi memperoleh sokongan sosial ( $r=.28^{**}$ ) mempunyai magnitud hubungan korelasi yang besar dengan kepuasan kerja. Strategi memfokuskan masalah juga didapati berhubung secara signifikan dengan tekanan kerja ( $r=.26^{**}$ ). Manakala, strategi angan-angan ( $r=-.23$ ), cuba mengelak (-.17) dan menyalahkan diri (-.23) adalah berhubung secara negatif dan signifikan dengan kepuasan kerja.

**Jadual 9: Hubungan di antara Strategi Menangani Tekanan Kerja dan Kepuasan kerja**

Strategi Menangani Tekanan Kerja	Kepuasan Kerja
Memfokuskan Masalah	.26**
Menyalahkan Diri	-.23
Pemikiran Wishful	-.23**
Memperoleh Sokongan Sosial	.28**
Cuba Mengelak	-.17

N = 175

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

Keputusan kajian juga menunjukkan bahawa peningkatan tekanan kerja adalah disebabkan oleh beban kerja sekolah yang semakin meningkat. Responden dalam kajian ini menunjukkan bahawa mereka berada di bawah tekanan kerja yang sederhana apabila mereka mempunyai terlalu banyak kerja kerana kekurangan guru di sekolah atau peningkatan tanggungjawab guru. Tambahan pula, persekitaran kerja di sekolah yang kurang selesa dan kekurangan peluang untuk naik pangkat telah juga meningkatkan ketidakpuasan kerja di kalangan guru.

## IMPLIKASI DAN CADANGAN

Kajian ini menunjukkan stail kepimpinan, tekanan kerja dan kepuasan kerja adalah saling berhubungkait antara satu sama lain. Stail kepimpinan yang ditunjukkan oleh seseorang pengetua memberi kesan ke atas kepuasan kerja dan juga mempengaruhi strategi guru menangani tekanan kerja. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa stail kepimpinan transformasional mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Manakala, stail kepimpinan transactional didapati mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan tekanan kerja. Dapatan kajian ini adalah selaras dengan hasil kajian awal (Bass & Avolio, 1994; Bycio, Hackett & Allen, 1995; Hater & Bass, 1988). Kajian-kajian ini juga menunjukkan bahawa kepimpinan transformasional adalah berhubung secara positif dan signifikan dengan kesanggupan bekerja, kepuasan dengan pemimpin dan keberkesanan organisasi.

Menurut Tichy and Beyer (1986), institusi yang mempunyai pemimpin yang bersifat transformasional akan mencirikan kurang konflik dan pertentangan di antara individu dalam

an yang sesuai dengan warga sekolah akan membentuk Kepimpinan transformasional yang dipraktikkan oleh meningkatkan semangat bekerja dan harga diri di kalangan guru dan seterusnya peningkatan keberkesanan organisasi secara keseluruhannya. Hasil dapatan ini menunjukkan bahawa kepimpinan transformasional mempunyai impak yang besar terhadap prestasi guru dan penghasilan sekolah yang berkesan. Peningkatan pemahaman terhadap kepimpinan transformasional akan menggalakkan lebih banyak pengupayaan dilaksanakan di kalangan guru di sekolah dan juga lebih banyak penglibatan staf dalam membuat keputusan serta penjaanaan strategi yang lebih berkesan ke arah pengurusan sekolah yang cemerlang.

Memandangkan sekolah hari ini menghadapi permintaan yang semakin meningkat, maka guru yang efektif amat diperlukan untuk memastikan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran berlaku dalam bilik darjah. Literatur dan hasil kajian turut menunjukkan bahawa guru yang efektif dapat memberi impak dua kali ganda ke atas pencapaian pembelajaran murid daripada faktor-faktor lain seperti polisi sekolah berkenaan dengan kurikulum, kesepaduan staf dan penglibatan komuniti (Marzano, 2003; Wang, Haertel & Walberg, 1993). Untuk memastikan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran terus berlaku di sekolah, pengurus sekolah perlu mengambil langkah untuk memastikan persekitaran kerja yang positif wujud di sekolah. Langkah-langkah yang sesuai diambil termasuk memastikan guru tidak diberi bebanan tugas dan tekanan kerja yang terlalu berat dan semangat kerja di kalangan guru adalah sentiasa tinggi.

Hasil kajian menunjukkan bahawa majoriti daripada responden menyatakan bahawa mereka berpuashati dengan kerja mereka sekarang. Dalam pada itu, hasil kajian juga menunjukkan bahawa kepuasan kerja mempunyai pengaruh ke atas komitmen kerja di kalangan staf. Menurut Allen & Meyer (1990), indikator seperti puas hati dengan kerja dipilih, memperkenalkan kerja sendiri kepada rakan, dan memilih semula kerja yang sama jika diberi peluang kedua menunjukkan komitmen afektif dan normatif yang tinggi kepada organisasi.

Strategi memfokuskan masalah juga didapati berkorelasi signifikan dengan kepuasan kerja tetapi strategi angan-angan, cuba mengelak dan menyalahkan diri sendiri adalah berhubung secara negatif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Apabila berhadapan dengan masalah, strategi memperoleh sokongan sosial menunjukkan magnitud korelasi yang paling besar dengan kepuasan kerja ( $r=.28^{**}$ ). Dapatan kajian ini adalah selaras dengan hasil kajian Puffer & Brakefield (1989). Sekolah adalah tidak berbeza daripada organisasi lain, dengan itu, pengurus sekolah perlu mengakui bahawa guru juga menghadapi tekanan kerja. Strategi meghadapi tekanan kerja perlu diberi perhatian yang sewajar. Kursus pengurusan tekanan kerja dan strategi pengurusan masa perlu dikendalikan dari masa ke semasa untuk membantu guru menghadapi masalah ini dengan lebih mudah. Selain daripada itu, pengurus sekolah juga perlu mengorakkan langkah mencari ikhtiar untuk memahami masalah tekanan kerja di kalangan guru dan juga mengambil tindakan untuk memperbaiki keadaan kerja di kalangan guru.

terhadap kualiti pengurusan pendidikan, maka pengurus sekolah perlu mempraktikkan stail kepimpinan yang berkesan. Stail kepimpinan yang seharusnya ada di sekolah hari ini adalah jauh berbeza daripada stail kepimpinan tradisional yang hanya memfokus kepada perancangan, penyelenggaraan, arahan dan kawalan dalam satu hieraki pengurusan yang menegak. Kepimpinan yang baru perlu beroperasi dalam satu sistem terbuka yang memberi peluang pengurusan kepada semua staf dalam organisasi. Pengurusan pengupayaan dan kepimpinan transformasional yang mementingkan sumber manusia dan memberi pengukuhan positif dari masa ke semasa akan dapat menjamin kepuasan kerja dan pengurangan tekanan kerja di kalangan guru dan staf di sekolah.

Semasa kita menuju ke arah era digital dan pembangunan budaya pengetahuan dalam sistem ekonomi pengetahuan, guru dan pengurus sekolah perlu melengkapkan diri mereka dengan kemahiran pengurusan pengetahuan yang boleh dicapai melalui pembelajaran sepanjang hayat. Kedua-dua pihak di sekolah perlu memainkan peranan masing-masing untuk menjayakan organisasi pembelajaran di sekolah. Jika semua guru dapat bekerja di bawah kepimpinan transformasional yang mementingkan modal insan dan hubungan perseorangan, maka guru-guru akan dapat bekerja dalam keadaan yang tiada tekanan. Dengan itu, kepuasan kerja guru akan naik dan seterusnya diharapkan produktiviti guru akan juga naik sebagai kesan timbal balik daripada keadaan persekitaran kerja yang menyenangkan.

## RUJUKAN

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organisational effectiveness through transformational leadership*. New York: Free Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bycio, P. Hackett, R. & Allen, J. (1995). Further assessments of Bass's (1995) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 1995, 80(4), 468-478.
- Cohen, L., & Manion, L. (2004). *Research methods in education*. (5<sup>th</sup>. ed.). New York: Routledge.
- Hatter, J. & Bass, B. M. (1988). Superior's evaluation and subordinate's perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702..
- Gay, L.R. (1981). *Educational research: Competencies for analysis & application*. (2<sup>nd</sup>. ed.). Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company.

*Healthy work: Stress, productivity and the*  
e. New York: Basic Books.

- Keita, G. & Suater, S. (Eds.). (1992). *Work and well being: An agenda for the 1990s*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Leedy, P.D., & Omrod, J.E. (2001). *Practical research planning and design*. (7th. ed.). Upper Saddle River, New York: Prentice-Hall, Inc.
- Marzano, R. J. (2003). *What Works in Schools*. Alexandria, VA: ASCD
- Puffer, S. M. & Brakefield, J. (1989). The role task complexity as a moderator on the stress and coping process. *Human relations*, 42, 199-217.
- Quick, J. Murphy, L. & Hurrell, J. (Eds.) (1992). *Stress and well being at work; assessments and Interventions for occupational mental health*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Selvarajah, C.T., Duignan, C. Suppiah, Lane, T. Dan C. Nuttman. (1995). In research of the Asean leader: An exploratory study of the dimensions that relate to excellence in leadership. *Management International Review* 35 (1): 29-44.
- Sharifah Md. Nor. (2000). *Keberkesanan sekolah: Satu perspektif sosiologi*. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Teddlie & Stringfield, S. (1993). *Schools make a difference: Lesson learned from 10 years study of school effects*. New York: Teachers College Press.
- Tichy, N. & Beyer, J. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley.
- Wang, M. C., Haertel, G. D., & Walberg, H. J. (1993). Toward a Knowledge Base for School Learning. *Review of Educational Research*, 63(3), 249-294.
- Zaidatol Akmaliah Lope Pihie. (2003). Asas kepemimpinan transformasional dalam pendidikan. *Pengurusan & Kepemimpinan Pendidikan: satu langkah ke hadapan*. Penerbit Universiti Putra Malaysia: Serdang.