

## Hubungan antara Kepimpinan Multidimensi Guru Besar dan Kepuasan Kerja Guru (The Relationship between Headmaster's Multidimensional Leadership and Teachers' Job Satisfaction)

MOHD KHAIRY BAZLI ABU BAKAR & BITY SALWANA ALIAS\*

### ABSTRAK

*Di sekolah, amalan kepimpinan yang fleksibel dapat mempengaruhi guru dalam merealisasikan setiap misi dan visi yang dihasratkan. Kajian tinjauan ini dijalankan untuk mengetahui tahap amalan kepimpinan multidimensi guru besar serta hubungannya dengan kepuasan kerja dalam kalangan 132 guru dari lima sekolah rendah zon bandar dalam daerah Tampin, Negeri Sembilan. Soal selidik yang diadaptasi daripada Leadership Orientation (LO) digunakan bagi meneroka amalan kepimpinan multidimensi guru besar manakala soal selidik yang diadaptasi daripada Job Satisfaction ERG Alderfer (JSERGA) digunakan untuk mengukur kepuasan kerja guru. Dapatan menunjukkan tahap amalan kepimpinan multidimensi yang tertinggi menurut persepsi guru adalah kepimpinan struktural, diikuti dengan kepimpinan simbolik, kepimpinan sumber manusia dan kepimpinan politik. Dapatan bagi tahap kepuasan kerja guru pula menunjukkan keperluan pertumbuhan adalah yang paling tinggi diikuti oleh keperluan perhubungan dan keperluan keberadaan. Dapatan juga menunjukkan terdapat hubungan yang sederhana yang signifikan antara kepimpinan multidimensi guru besar dan kepuasan kerja guru. Implikasi kajian ialah guru besar memerlukan pendedahan kepada amalan kepimpinan multidimensi agar wujudnya keseimbangan dalam memimpin untuk membantu mereka membuat keputusan yang tepat berdasarkan situasi, seterusnya memberi kesan terhadap kepuasan kerja yang akan memberi impak yang positif terhadap kecemerlangan sekolah.*

*Kata Kunci: Kepimpinan Multidimesi, Kepuasan Kerja, Guru Besar, Sekolah, Zon Bandar*

### ABSTRACT

*In school, appropriate and flexible leadership practices can influence teachers in realizing each mission and vision they aspire to. This study was conducted to determine the level of multidimensional leadership practice and its relationship to job satisfaction among 132 teachers from five urban elementary schools in the district of Tampin, Negeri Sembilan. A questionnaire adapted from Leadership Orientation (LO) was used to explore the practice of multidimensional leadership of teachers while a questionnaire adapted from the Job Satisfaction ERG Alderfer (JSERGA) was used to measure teacher job satisfaction. Findings show that the highest levels of multidimensional leadership practice based on the teachers' perceptions are structural leadership, followed by symbolic leadership, human resource leadership and political leadership. Findings for teachers' job satisfaction levels showed that growth needs were the highest followed by relatedness needs and existential needs. The findings also show that there is a significant moderate relationship between multidimensional leadership of teachers and teacher job satisfaction. The implication of this study is that principals need exposure to multidimensional leadership practices so that there is a balance in leadership to help them make informed decisions based on the situation, which in turn affects job satisfaction that will have a positive impact on school excellence.*

*Key Words: Multidimesi Leadership, Job Satisfaction, Headmaster, School, Urban Zone*

### PENGENALAN

Kepimpinan adalah satu proses yang mempengaruhi individu atau kumpulan tertentu untuk mencapai visi, misi, objektif dan matlamat yang telah ditetapkan dalam sesebuah organisasi. Fokus utama seorang pemimpin adalah memastikan keperluan diri,

kumpulan dan organisasi dapat diberi secara seimbang. Guru besar adalah pemimpin di sekolah rendah yang dipertanggungjawabkan untuk menyokong dan memastikan kejayaan atau keberkesanan pelaksanaan dasar pendidikan kebangsaan di peringkat sekolah. Kepimpinan berkualiti tinggi sangat diperlukan dalam mengurus dan mentadbir sekolah. Ini bermakna guru

besar juga perlu berpandangan jauh selain berani melakukan perubahan yang sesuai dengan keperluan masa kini dan masa akan datang seterusnya melonjakkan sekolah ke tahap yang lebih baik daripada sebelumnya. Pandangan ini juga selari dengan pandangan Bity Salwana et al. (2018) yang menyatakan calon pengetua atau guru besar perlu melalui ujian kualiti diri sebelum dipilih menjadi pemimpin sekolah. Kualiti yang perlu ada pada seorang pemimpin sekolah bukan hanya dalam aspek pengetahuan namun perlu merangkumi kemahiran dan kualiti peribadi seperti adil, berketrampilan, inovatif, menyokong, dan empati.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu serta berkemahiran mempelbagaikan amalan sesuai dengan situasi. Menurut Bolman dan Deal (2003), amalan kepimpinan yang pelbagai mampu membawa kepada keberkesanan dalam pendidikan. Keberkesanan tersebut dapat dilihat melalui peranan yang dimainkan oleh guru besar untuk mempengaruhi tingkah laku guru, pelajar serta kakitangan sekolah agar menerima corak kepimpinan yang diamalkan seterusnya mencapai matlamat serta tujuan yang ditetapkan bersama-sama. Dengan kata lain, untuk menjadikan misi sekolah sebagai realiti dan untuk kecemerlangan sekolah, guru besar perlu berperanan sebagai tunggak utama. Bolman dan Deal (2002) menyatakan bahawa pemimpin sekolah yang berkesan bukan sahaja dapat memberikan kepimpinan dalam pengajaran, tetapi juga mampu mengadaptasi setiap situasi berdasarkan rangka kepimpinan tersendiri. Bolman dan Deal (2003) juga berpandangan bahawa terdapat pentadbir yang tidak menggunakan kepimpinan multidimensi dalam menjalankan tugas kepimpinan di sekolah sedangkan kepimpinan multidimensi adalah asas dalam mencapai matlamat serta misi sekolah. Berkaitan dengan ini, kajian yang dijalankan oleh Azmira dan Mohd Izham (2019) di daerah Melaka Tengah yang menunjukkan terdapatnya hubungan yang sederhana antara kepimpinan multidimensi guru besar dan kepuasan kerja guru telah mewujudkan persoalan adakah terdapatnya fenomena yang sama di daerah Tampin, Negeri Sembilan yang menjadi asas untuk kajian ini dijalankan.

Di samping itu, kebanyakan dapatan kajian terdahulu menunjukkan kecemerlangan sekolah berkait rapat dengan kepuasan guru dalam melaksanakan kerja. Ini bermakna, sekiranya organisasi dapat mewujudkan kepuasan kerja dalam kalangan pekerja, maka bukan sahaja imej organisasi dapat ditingkatkan, begitu juga motivasi dan produktiviti pekerja (Sarimah & Faridatul 2010). Jaafar (2007) pula berpandangan guru akan mendapat kepuasan kerja apabila keperluannya dipenuhi, manakala majikan mendapat kepuasan apabila pekerjanya dapat mencapai tingkat produktiviti yang tinggi. Hakikat ini seolah-olah membawa maksud bahawa untuk mempengaruhi guru mencapai matlamat

sekolah, terdapat keperluan untuk guru besar mengamalkan kepimpinan yang pelbagai.

Kajian ini bertujuan menentukan tahap kepimpinan multidimensi guru besar, tahap kepuasan kerja guru sekolah, serta hubungan antara tahap kepimpinan multidimensi guru besar dengan tahap kepuasan kerja guru sekolah zon bandar dalam daerah Tampin, Negeri Sembilan. Persoalan-persoalan kajian adalah seperti berikut:

1. Apakah tahap kepimpinan multidimensi guru besar sekolah zon bandar dalam daerah Tampin, Negeri Sembilan?
2. Apakah tahap kepuasan kerja guru sekolah zon bandar dalam daerah Tampin, Negeri Sembilan?
3. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara tahap kepimpinan multidimensi guru besar dengan kepuasan kerja guru sekolah zon bandar dalam daerah Tampin, Negeri Sembilan?

Hipotesis yang diuji dalam kajian ini ialah:

H<sub>0</sub>: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara tahap kepimpinan multidimensi guru besar dengan kepuasan kerja guru zon bandar dalam daerah Tampin, Negeri Sembilan.

#### MODEL KEPIMPINAN MULTIDIMENSI

Kepimpinan multidimensi ialah kepimpinan yang merangkumi empat rangka kepimpinan iaitu struktural, simbolik, sumber manusia serta politik. (Bolman & Deal 1991). Menurut Bolman dan Deal lagi, kepimpinan struktural adalah berkaitan kemahiran analitikal dan pengurusan organisasi, kepimpinan sumber manusia merujuk kepada ciri kepimpinan menyokong dan partisipatif, kepimpinan politik adalah berkait dengan kekuatan kuasa dan sensitiviti politik, manakala kepimpinan sumber manusia pula adalah berkait dengan inspirasi dan karisma pemimpin.

Bolman dan Deal (1984; 1991; 2008) turut menyatakan bahawa model rangka kepimpinan yang diperkenalkan oleh mereka mampu mempengaruhi pemimpin untuk membuat keputusan berdasarkan kepada tingkah laku di dalam organisasi. Dengan memahami semua rangka kepimpinan yang juga dikenali sebagai kepimpinan multidimensi, seorang pemimpin mampu untuk meningkatkan motivasi seseorang pekerja di dalam organisasi yang dipimpinnya. Bolman dan Deal (2008) juga menjelaskan bahawa kepimpinan struktural menekankan kepada peranan yang dimainkan oleh pemimpin untuk mencapai matlamat yang ditetapkan di dalam organisasi. Pemimpin juga perlu meningkatkan kecekapan setiap ahli di dalam organisasi dan

mengenalpasti kekuatan serta kelemahan yang ada pada setiap orang yang dipimpin. Tekanan yang dihadapi di tempat kerja perlu dihadapi dengan rasional bagi memastikan setiap cabaran yang datang ditangani dengan strategi yang sesuai. Ini bermakna, pemimpin hendaklah peka kepada keperluan organisasi dari semua aspek terutamanya yang berkaitan dengan teknologi dan beban tugas setiap ahli. Pemimpin juga perlu cepat bertindak seandainya timbul sesuatu isu ekoran berlakunya penstrukturan semula matlamat dan bidang tugas orang bawahan.

Hussein (2008) menyatakan sebagai pemimpin sekolah, sama ada guru besar mahupun pengetua perlu mempunyai ciri-ciri tertentu yang hebat dari perspektif seorang yang profesional terutama dalam menangani dan menyelesaikan isu-isu di sekolah, beramanah, berilmu agar keberkesanan semasa menguruskan organisasi dapat dilakukan. Oleh itu, pemimpin sekolah perlu bijak memilih gaya kepimpinan yang bersesuaian kerana secara tidak langsung akan memberi kesan kepada kecemerlangan sekolah dan juga meningkatkan motivasi dalam kalangan guru-guru. (Lokman & Annuar 2011)

Rangka kepimpinan sumber manusia menekankan penjarangan antara keperluan individu dan keperluan organisasi. Organisasi memerlukan kemahiran, idea dan juga tenaga untuk mencapai setiap matlamat dan dalam masa yang sama keperluan seperti gaji perlu diberi perhatian agar produktiviti yang dihasilkan tidak terjejas. Bolman dan Deal (2008) meringkaskan rangka kepimpinan sumber manusia bermaksud organisasi perlu memberikan perhatian kepada keperluan setiap anggota yang berada di dalamnya. Hakikatnya, pemimpin dan orang yang dipimpin saling memerlukan, justeru keperluan antara mereka wajar dipenuhi agar tidak timbul rasa tidak senang semasa bekerja dan seterusnya mengelakkan sebarang konflik daripada berlaku. Rangka ketiga iaitu kepimpinan politik menekankan kepada pengagihan kuasa dalam organisasi. Tidak dinafikan, setiap individu mempunyai agenda tersendiri dan dalam keadaan tertentu mungkin akan berlaku tawar-menawar antara seorang ketua dengan orang bawahan untuk mengelakkan sebarang rasa tidak puas hati seperti dalam penentuan kenaikan pangkat dan perkara-perkara yang berkaitan dengan kepentingan diri sendiri. Rangka yang keempat adalah kepimpinan simbolik. Rangka ini menekankan kepada nilai-nilai yang ada dalam sesebuah organisasi. Antara perkara yang terkandung dalam rangka ini adalah untuk memahami bahawa setiap orang mungkin mempunyai tafsiran yang berbeza terhadap sesuatu tindakan. Rangka ini dapat membentuk satu ikatan yang mungkin perlu bagi menyatukan setiap orang dalam organisasi agar berusaha mencapai halatuju yang sama.

Walaupun terdapat pelbagai teori dan model kepimpinan, para sarjana bersetuju bahawa teori

kepimpinan multidimensi adalah lebih sesuai untuk memahami proses kepimpinan dalam institusi pendidikan (Aieman 2013). Model kepimpinan multidimensi memberi gambaran yang lebih tepat, komprehensif dan holistik berkaitan kepimpinan organisasi berbanding model yang lain (Lokman & Annuar 2011). Model ini juga memberi panduan kepada pemimpin bagaimana akan gaya kepimpinan yang pelbagai dalam situasi yang berbeza (Lokman & Annuar 2011). Bolman dan Deal (1991) juga menyatakan bahawa amalan orientasi kepimpinan pelbagai atau multidimensi adalah lebih sesuai untuk persekitaran yang berubah.

Berdasarkan Smith (2015) dan Dufour (1998), peranan pemimpin sekolah berubah selari dengan peredaran zaman. Kini pemimpin sekolah lebih ke arah mendapatkan pandangan semua pihak sebelum membuat sesuatu keputusan berkaitan dengan pembangunan sekolah. Struktur dalam organisasi juga telah beralih kepada model yang lebih terbuka serta demokratik. Valentine dan Prater (2011) menyatakan, peranan utama seorang pemimpin sekolah kini lebih rumit kerana setiap tindakan yang dilakukan akan diperhatikan oleh masyarakat dan ini menyebabkan pemimpin sekolah perlu membuat pertimbangan secukupnya sebelum sesuatu keputusan atau tindakan dilaksanakan. Kurland et al. (2010) mendapati bahawa sekolah berjaya mencapai prestasi tinggi apabila pemimpin peka terhadap perubahan dan membentuk organisasi yang mempunyai budaya tersendiri untuk mencapai kejayaan.

Kajian Bity Salwana (2018) menunjukkan pemimpin yang mempunyai ciri kualiti peribadi seperti komited terhadap tugas, bekerjasama, interGRiti, proaktif, kreatif, inovatif dan berketrampilan dalam menyelesaikan masalah sentiasa dapat mengekalkan kompetensi pada tahap yang tinggi. Ini bermaksud, kualiti peribadi penting untuk seorang pemimpin mentadbir sekolah dengan lebih baik dan membantu mereka mencapai sasaran yang ditetapkan.

#### TEORI KEPUASAN KERJA ERG ALDERFER (1972)

Steers dan Porter (1983) menyatakan berdasarkan Teori Kepuasan Kerja *Existence, Relatedness, and Growth* (ERG) Alderfer (1972), keperluan manusia hendaklah diteliti dan perlu dipenuhi. Ini bertujuan untuk meningkatkan kepuasan bekerja dalam sesebuah organisasi. Guru besar perlu memastikan suasana atau iklim tempat bekerja itu sentiasa dalam keadaan kondusif agar potensi setiap guru dapat dicungkil. Kegagalan untuk memenuhi kriteria tersebut akan menyebabkan kesan yang buruk dalam organisasi dan akan memberikan impak yang negatif terhadap pencapaian misi dan visi sekolah.

Kepuasan kerja merupakan pembolehubah yang banyak dikaji oleh ramai penyelidik. Kepuasan kerja bertindak sebagai moderator untuk menjana hubungan antara keadaan kerja dan hasil individu (Dorman & Zapf 2001). Alamelu et al. (2018) menyatakan sokongan organisasi terhadap guru perlu bagi meningkatkan kepuasan kerja. Kajian juga menunjukkan kebebasan yang diberi untuk mencorakan sendiri pengajaran dalam kelas adalah faktor yang paling mempengaruhi tahap kepuasan bekerja semasa di sekolah dan pihak yang bertanggungjawab perlu mengambil maklum perkara ini agar tahap kepuasan kerja guru di sekolah dapat dipertingkatkan. Ahmad et al. (2003) menjalankan kajian mengenai kepuasan kerja terhadap 236 orang guru di Malaysia dan mendapati bahawa guru wanita sangat berpuas hati apabila dibandingkan dengan guru lelaki. Guru yang bekerja di sekolah kerajaan menunjukkan kepuasan yang lebih tinggi daripada guru yang bekerja di sekolah swasta. Gupta dan Sahu (2009) dalam kajiannya mendapati terdapat hubungan antara kepuasan kerja guru vokasional dengan tekanan dalam organisasi. Noll (2004) yang mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru pula mendapati hubungan antara guru dengan pentadbir dan persekitaran kerja juga adalah faktor yang boleh mempengaruhi kepuasan kerja guru. Seterusnya, Agarwal (2004) yang mengkaji kepuasan kerja guru sekolah rendah dan menengah mendapati guru yang berpengalaman dan berkahwin di sekolah kerajaan mempunyai tahap kepuasan kerja yang sangat tinggi berbanding guru-guru sekolah swasta.

## METODOLOGI KAJIAN

### REKA BENTUK DAN PERSAMPELAN KAJIAN

Kajian kuantitatif tinjauan silang rentas adalah reka bentuk yang dipilih untuk kajian ini, atas sebab kaedah ini membolehkan data yang banyak dikutip dalam masa yang singkat (Creswell 2002). Responden dipilih berdasarkan rawak mudah daripada lima buah sekolah rendah zon bandar di daerah Tampin agar setiap guru mempunyai peluang yang sama untuk terlibat dalam kajian. Sekolah rendah zon bandar dalam daerah Tampin, Negeri Sembilan dipilih sebagai sampel memandangkan terdapat isu dalam kepuasan kerja guru di daerah tersebut selain atas sebab kajian seperti ini kurang dijalankan di daerah tersebut. Seramai 132 orang responden telah dipilih secara rawak berdasarkan saiz minimum sampel kajian yang ditentukan melalui jadual Krejcie dan Morgan (1970). Jadual 1 menunjukkan profil demografi responden yang terlibat dalam kajian ini.

JADUAL 1. Profil Demografi Responden Kajian

Latar Belakang	Profil	Kekerapan (f)	Peratusan (%)
Jantina	Lelaki	53	40.2
	Perempuan	79	59.8
Jumlah		132	100
Pengalaman Mengajar	0-3 tahun	10	7.6
	4-8 tahun	40	30.3
	9-13 tahun	40	30.3
	14-18 tahun	20	15.2
	19-23 tahun	7	5.3
	>24 tahun	15	11.4
Jumlah		132	100

Didapati guru wanita merupakan responden yang paling ramai dalam kajian ini, iaitu 79 orang (59.8%) berbanding guru lelaki seramai 53 orang (40.2%). Bilangan responden yang berpengalaman mengajar 0 hingga 3 tahun adalah seramai 10 orang (7.6%). Bagi responden yang mengajar dari 4 hingga 8 tahun dan 9 hingga 13 tahun adalah seramai 40 orang (30.3%). Bilangan responden yang mempunyai pengalaman mengajar lebih daripada 14 hingga 18 tahun adalah seramai 20 orang (15.2%). Responden yang mempunyai pengalaman mengajar 19 hingga 23 tahun adalah seramai 7 orang (5.3%) dan yang berpengalaman mengajar lebih daripada 24 tahun adalah seramai 15 orang (11.4%).

### INSTRUMENTASI KAJIAN

Instrumen soal selidik untuk kajian ini mempunyai tiga bahagian iaitu Bahagian A mengumpul maklumat demografi guru, Bahagian B mengandungi item yang menguji tahap kepimpinan guru besar berdasarkan rangka kepimpinan Bolman dan Deal (1991) dan Bahagian C mengandungi item-item yang mengukur kepuasan kerja guru berdasarkan Teori Kepuasan Kerja ERG Alderfer (1972). Responden menjawab dengan membuat pilihan pada skala Likert lima-poin (1: Sangat Tidak Setuju; 2: Tidak Setuju; 3: Tidak Pasti; 4: Setuju; 5: Sangat Setuju). Instrumen yang dibangunkan telah melalui proses semakan dan kesahan pakar dalam bidang yang bersesuaian. Pakar yang dilantik telah menentukan kesahan kandungan bahawa setiap item benar-benar dapat menguji serta mengukur konstruk serta pembolehubah yang dikaji.

Kajian rintis juga telah dijalankan bagi menguji kebolehpercayaan dan kesahan instrumen serta bagi memastikan instrumen yang digunakan jelas dan mudah difahami. Analisis bagi memperoleh nilai pekali *Cronbach's Alpha* dibuat bagi memastikan tahap kebolehpercayaan instrumen diperolehi dan nilai yang ditunjukkan bagi kajian rintis tersebut adalah 0.942 yang berada di tahap amat baik. Seramai 30 orang guru yang mempunyai ciri-ciri yang hampir sama dengan responden kajian sebenar dari dua buah sekolah rendah di daerah Seremban telah dijadikan responden untuk

kajian rintis. Hasil analisis menunjukkan instrumen soal selidik yang digunakan dalam kajian memiliki kebolehpercayaan yang tinggi dan boleh digunakan tanpa melalui proses penambahbaikan, pengubahsuaian, dan juga penyingkiran.

#### KAEDAH ANALISIS DATA

Dalam kajian ini, analisis deskriptif digunakan untuk menilai tahap amalan kepimpinan multidimensi guru besar dan tahap kepuasan kerja guru. Skor min dan sisihan piawai telah digunakan untuk meninterpretasi tahap kedua-dua pembolehubah berdasarkan Feldman dan Sanger (2007) seperti yang dipaparkan dalam Jadual 2 di bawah.

JADUAL 2. Interpretasi Skor Min

Skor Min	Interpretasi Tahap Amalan
1.00-1.80	Sangat Rendah
1.81-2.60	Rendah
2.61-3.40	Sederhana
3.41-4.20	Tinggi
4.21-5.00	Sangat Tinggi

Sumber: Feldman dan Sanger (2007)

JADUAL 3. Interpretasi Nilai Pekali Kolerasi

Nilai r	Kekuatan Kolerasi
0.00	Tiada Kolerasi
0.01-0.3	Sangat Lemah
0.31-0.5	Lemah
0.51-0.7	Sederhana
0.71-0.9	Kuat
0.91-1.0	Sangat Kuat

Sumber: Chua (2011)

Statistik inferensi iaitu korelasi Pearson digunakan untuk menguji hipotesis kajian, iaitu hubungan yang wujud antara amalan kepimpinan multidimensi guru besar dengan tahap kepuasan kerja guru di sekolah zon bandar dalam daerah Tampin, Negeri Sembilan. Jadual interpretasi nilai pekali kolerasi Pearson dalam kajian ini adalah berdasarkan Chua (2011) seperti di dalam Jadual 3.

#### DAPATAN DAN PERBINCANGAN

##### TAHAP KEPIMPINAN MULTIDIMENSI GURU BESAR

Analisis tahap kepimpinan multidimensi guru besar adalah berdasarkan empat rangka kepimpinan iaitu struktural, sumber manusia, simbolik dan politik. Jadual 4 menunjukkan analisis tahap kepimpinan multidimensi guru besar.

Secara keseluruhan, amalan kepimpinan multidimensi guru besar berada pada tahap yang tinggi (Min=3.96, SP=0.83). Berdasarkan skor min, guru besar mencapai tahap paling tinggi untuk kepimpinan

struktural (Min=4.05, SP=0.76), diikuti oleh kepimpinan simbolik (Min=4.02, SP=0.96), kepimpinan sumber manusia (Min=4.01, SP=0.94), dan kepimpinan politik (Min=3.82, SP=0.97).

Dapatan menunjukkan bahawa guru besar sekolah zon bandar daerah Tampin mengamalkan keempat-empat rangka kepimpinan multidimensi pada tahap tinggi. Guru-guru besar tersebut berupaya mempelbagaikan amalan kepimpinan atas keupayaan mereka membezakan situasi ketika memimpin. Walaupun cara kepimpinan guru besar mungkin tidak sama, tetapi mereka telah mengamalkan kepimpinan multidimensi iaitu kepimpinan struktural, kepimpinan simbolik, kepimpinan sumber manusia dan kepimpinan politik seperti yang dicadangkan oleh Bolman dan Deal (2003). Keupayaan tersebut menjadi penyumbang kepada iklim sekolah yang berkesan dan peningkatan motivasi serta komitmen guru terhadap sekolah.

JADUAL 4. Analisis Tahap Kepimpinan Multidimensi Guru Besar

Rangka Kepimpinan	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Struktural	4.05	0.76	Tinggi
Sumber Manusia	4.01	0.94	Tinggi
Politik	3.82	0.87	Tinggi
Simbolik	4.02	0.96	Tinggi
Min keseluruhan	3.96	0.83	Tinggi

##### TAHAP KEPUASAN KERJA GURU

Analisis tahap kepuasan kerja guru adalah berdasarkan Teori Kepuasan Kerja ERG iaitu Keberadaan (*Existence*), Hubungan (*Relatedness*), dan Pertumbuhan (*Growth*). Jadual 5 menunjukkan tahap kepuasan kerja guru terhadap keperluan keberadaan, hubungan dan pertumbuhan.

Dapatan kajian menunjukkan skor min keseluruhan berada pada tahap yang tinggi iaitu (Min=4.06, SP=0.44). Keperluan pertumbuhan menunjukkan skor min tertinggi (Min=4.15, SP=0.47), diikuti oleh keperluan hubungan (Min=4.13, SP=0.478) dan seterusnya keperluan keberadaan (Min=3.90, SP=0.64).

Teori ERG Alderfer (1972) menyatakan kepuasan kerja guru berkait dengan keperluan keberadaan, keperluan hubungan dan keperluan perkembangan. Kepuasan kerja yang berterusan akan menyebabkan guru bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas. Hal ini akan menjadikan organisasi menjadi lebih kuat dan akan berjaya membina budaya organisasi yang lebih kondusif untuk mencapai kecemerlangan. Sarimah dan Faridatul (2010) menyatakan pemimpin yang dapat mewujudkan kepuasan kerja bukan sahaja dapat meningkatkan imej sekolah tetapi juga dapat meningkatkan motivasi dan produktiviti semua guru.

JADUAL 5. Analisis Tahap Kepuasan Kerja Guru

Konstruk	Sisihan Tahap		Tinggi
	Min	Piawai	
Keberadaan	3.90	0.64	Tinggi
Hubungan	4.13	0.48	Tinggi
Pertumbuhan	4.15	0.47	Tinggi
Min Keseluruhan	4.06	0.44	Tinggi

Dapatan menunjukkan terdapat hubungan signifikan yang sederhana antara tahap kepimpinan multidimensi guru besar dan tahap kepuasan kerja guru zon bandar dalam daerah Tampin ( $r=0.614$ ,  $p<0.05$ ). Oleh itu, hipotesis nol adalah ditolak. Ini bermakna walaupun tahap kepimpinan multidimensi guru besar dan tahap kepuasan kerja guru menunjukkan skor min yang tinggi namun tahap hubungan kedua pembolehubah ini adalah sederhana. Mungkin terdapat faktor lain yang boleh mempengaruhi kepuasan kerja guru dalam daerah Tampin selain kepimpinan multidimensi guru besar.

Dapatan kajian ini adalah selari dengan teori ERG Alderfer apabila hasil analisis menunjukkan guru besar yang memenuhi ketiga-tiga keperluan tersebut akan memastikan kepuasan kerja dalam kalangan guru, seterusnya meningkatkan prestasi kerja guru. Amalan kepimpinan stuktural guru besar berada pada tahap yang paling tinggi menggambarkan bahawa pemimpin sekolah mementingkan pencapaian misi dan visi selari dengan apa yang terkandung di dalam definisi

HUBUNGAN ANTARA TAHAP KEPIMPINAN MULTIDIMENSI GURU BESAR DENGAN TAHAP KEPUASAN KERJA GURU

Jadual 6 menunjukkan dapatan analisis kolerasi Pearson bagi hubungan antara tahap kepimpinan multidimensi guru besar dan tahap kepuasan kerja guru zon bandar dalam daerah Tampin.

kepimpinan multidimensi oleh Bolman dan Deal (1991). Namun begitu dapatan kajian ini berbeza dengan dapatan kajian oleh Noraziyannah dan Aida (2019) yang menjalankan kajian di sekolah tranformasi nasional (TS25) kerana yang paling kerap diamalkan adalah kepimpinan sumber manusia. Tahap tinggi yang dicapai guru besar di zon bandar dalam daerah Tampin untuk kepimpinan multidimensi memberi gambaran baik bahawa pemimpin sekolah di daerah ini boleh menyesuaikan amalan dengan pelbagai situasi. Kualiti pengurusan cemerlang yang dicapai guru besar dengan amalan kepimpinan multidimensi yang juga turut memberi impak terhadap kepuasan kerja guru adalah selari dengan pendapat Bolman dan Deal (1997). Dapatan yang menunjukkan keperluan perkembangan kerjaya menyebabkan kepuasan kerja guru adalah selari dengan dapatan kajian oleh Azmira dan Mohd Izham (2019) yang mendapati guru yang mendapat galakan pemimpin untuk perkembangan kerjaya akan menunjukkan sikap yang lebih positif terhadap kerja.

JADUAL 6. Hubungan Antara Kepimpinan Multidimensi Guru Besar dan Kepuasan Kerja Guru

		Kepimpinan Multidimensi	Kepuasan Kerja Guru
Kepimpinan Multidimensi	Pearson Correlation	1	.614**
	Sig. (2-Tailed)		.000
	N	132	132
Kepuasan Kerja Guru	Pearson Correlation	.614**	1
	Sig. (2-Tailed)	.000	
	N	132	132

#### KESIMPULAN

Kajian ini telah menentukan tahap kepimpinan multidimensi guru besar dan tahap kepuasan kerja guru sekolah zon bandar dalam daerah Tampin, Negeri Sembilan, serta korelasi antara kedua-duanya. Dapatan menunjukkan kedua-dua tahap kepimpinan multidimensi guru besar dan tahap kepuasan kerja guru sekolah adalah tinggi, serta terdapat hubungan signifikan positif yang sederhana antara tahap kepimpinan multidimensi guru besar dan tahap kepuasan kerja guru sekolah. Implikasinya, kepimpinan multidimensi disarankan untuk diamalkan oleh setiap pemimpin sekolah, supaya kepuasan kerja dalam kalangan guru tercapai agar dapat memastikan setiap warga sekolah khususnya guru berperanan dengan sebaik mungkin bagi meningkatkan

kecemerlangan murid dan seterusnya meningkatkan kecemerlangan sekolah. Latihan dan kursus kepimpinan contohnya di Institut Aminuddin Baki perlu memberi ruang dan peluang untuk pemimpin sekolah mendapat pendedahan dan kemahiran untuk mengamalkan kepimpinan multidimensi. Kementerian Pendidikan Malaysia juga disarankan untuk memberi penekanan khusus kepada kepimpinan multidimensi serta menyemak semula modul latihan kepengetahuan agar bersesuaian dengan keperluan tersebut. Kajian ini hanya dilaksanakan di sekolah-sekolah rendah zon bandar dalam daerah Tampin sahaja dan dicadangkan pada masa akan datang kajian dijalankan berdasarkan demografi sekolah yang berbeza agar satu gambaran yang lebih terperinci dapat dikenalpasti dalam kepimpinan multidimensi dan kepuasan kerja guru. Kajian menggunakan kaedah kualitatif juga

dicadangkan dalam kajian akan datang untuk melihat dapatan yang lebih mendalam dari kaedah yang berbeza.

## RUJUKAN

- Aieman Ahmad Al-Omari & Muhammad M. Wuzynani. 2013. *Factors influencing Jordanian and Saudi Arabian teacher decisions to pursue the principalship: a comparative study*, *School Leadership & Management*, 33:5, 473-485
- Agarwal, J. 2004. *A study of job Satisfaction of Primary and Secondary School Teachers*, Fourth Survey of Education Research Vol. – I New Delhi: NCERT.
- Ahmad Nobi, Raheem Abdal & Jamal Sajid. 2003. Job satisfaction among school teachers. *The Educational review*, Vol. No.7.
- Alamelu, R., & Joice, M. D. U. 2018. Job satisfaction among schools teacher. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 119(7), 2645-2655.
- Alderfer, C. P. 1972. *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. Free Press.
- Azmira Ali & Mohd Izham Mohd Hamzah. 2019. *Amalan Kepimpinan Multidimensi Pengetua Dan Hubungan Dengan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah Di Daerah Melaka Tengah Melaka (Principal's Multidimensional Leadership Practices and Its Relation to Secondary School Teachers' Job Satisfaction In Central Melaka District, Melaka)*, 3rd International Conference On Islamic, Education And Law (ICIEL 2019), Terengganu
- Bity Salwana, A. & Azlin Norhaini, M. Y. 2018. *Personal Qualities of Authentic School Principals*. Proceedings 3rd Regional Conference on Educational Leadership and Management 10(04): 19.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. 1991. *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. 1991. *Leadership and management effectiveness: a multi-frame, multi Sector analysis*. *Human Resource Management* 30(4): 509-534.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. 2002. *Reframing the path to school leadership: A guide for Teachers and principals*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. 2003. *Reframing organizations: Artistry, choice, and Leadership. (Third Ed)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chua, Y. P. 2011. *Kaedah dan statistik penyelidikan: kaedah penyelidikan*. McGraw-Hill Education.
- Dorman, C. dan Zapf, D. 2001. *Job Satisfaction: A Meta-Analysis of Stabilities*. *Journal of Organizational Behavior*, 22: 483-504
- Dufour, R. 1998. *Professional learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement*. Bloomington, IN: National Educational Service.
- Feldman, Ronen & Ronen, & James. 2007. *The text-mining handbook: Advanced Approaches in analyzing unstructured data*.
- Gupta, Vaisali & Sahu Kiran. 2009. *Job Satisfaction as Related to Organizational Role Stress and Locus of Control among Vocational Teachers*. *Indian Journal of Psychometry and Education*. 40 (1 & 2). 74-80.
- Hussein Mahmod 2008. *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*. (Edisi kelapan) Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Jaafar Muhamad. 2007. *Kelakuan Organisasi*. Petaling Jaya: Leeds Publication.
- Kurland, H., Peretz, H., & Hertz-Lazarowitz, R. 2010. *Leadership Style and Organizational Learning: The Mediate Effect of School Vision*.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. 1970. *Determining Sample Size for Research Activities*. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610
- Lokman Mohd. Tahir & Mohd. Anuar Abdul Rahman. 2011. *Orientasi Kepimpinan Pengetua Sekolah*. Skudai: Penerbit UTM Press
- Noraziyannah Md Jais, Aida Hanim A. Hamid. 2019. *Amalan Kepimpinan Multidimensi Guru Besar Dan Hubungannya Dengan Komitmen Guru Program Transformasi Sekolah 2025 (Ts25)*. - 2nd International Conference On Humanities, Education And Society (Iches 2019).
- Noll, H. 2004. *Social Indicators and Quality of Life Research: Background, Achievements and Current Trends*.
- Sarimah Ismail & Faridatul Akmar Talip. 2010. *Kepuasan bekerja staf akademik jabatan Pendidikan teknikal dan kejuruteraan, fakulti pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia, Skudai*. Jabatan Pendidikan Teknikal dan Kejuruteraan, Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia, Skudai. 1-7.
- Smith, B. S. 2016. *The Role of Leadership Style in Creating a Great School*. *SELU Research Review Journal*, 1(1), 65-78.
- Steers, R., & Porter, L. 1983. *Employee commitment to organizations*. In R. Steers & L. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior (pp. 21g230)*. New York: McGraw-Hill
- Valentine, J. & Prater, M. 2011. *Instructional, transformational, and managerial leadership and student achievement: High school principals make a difference*. *NASSP Bulletin*, 95(1), 5-30.

Mohd Khairy Bazli Bin Abu Bakar  
Fakulti Pendidikan  
Universiti Kebangsaan Malaysia  
Emel: bazli3611@gmail.com

Bity Salwana Alias  
Fakulti Pendidikan  
Universiti Kebangsaan Malaysia  
Emel: bity@ukm.edu.my

\*Pengarang untuk surat-menyurat, emel: bity@ukm.edu.my