

## **HUBUNGAN GAYA KEPIMPINAN DAN PENGURUSAN KERJA GURU BESAR DENGAN KEPUASAN KERJA GURU SEKOLAH AGAMA KERAJAAN JOHOR**

**Nurlaili Abd Wahab<sup>1</sup> & Mohd Yusof Abdullah<sup>2</sup>**

### **Abstrak**

Gaya kepimpinan dan pengurusan kerja guru besar berkait rapat dengan kuasa yang dimiliki bagi mencapai misi dan visi sesebuah sekolah. Tujuan kajian ini adalah mengkaji gaya kepimpinan dan pengurusan kerja guru besar dengan kepuasan kerja guru. Kajian memfokuskan mengenai gaya kepimpinan dan pengurusan kerja guru besar dengan kepuasan kerja guru di Sekolah Agama Kerajaan Johor di Daerah Johor Bahru. Tiga aspek yang dikaji iaitu gaya kepimpinan, pengurusan kerja dan kepuasan kerja guru. Reka bentuk kajian yang digunakan adalah secara kuantitatif. Responden kajian terdiri daripada 300 orang guru Sekolah Agama Kerajaan Johor di Daerah Johor Bahru. Instrumen kajian yang digunakan ialah borang soal selidik. Kajian dianalisis menggunakan perisian *Statistical Package for Social sciences (SPSS)* untuk mendapatkan nilai min, sisipan piawai dan korelasi Pearson. Dapatan kajian menunjukkan bahawa persepsi guru terhadap gaya kepimpinan berada pada tahap tinggi pada ketiga-tiga gaya iaitu autokratik dan demokratik nilai min 3.88 dan lepas bebas nilai min sehingga 3.80. Dapatan kajian bagi pengurusan kerja juga berada pada tahap tinggi nilai min sehingga 3.85. Bagi tahap kepuasan kerja guru juga berada pada tahap yang tinggi iaitu dengan nilai min 3.85. Berdasarkan dapatan kajian tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara gaya kepimpinan dan pengurusan kerja yang diamalkan guru besar di Sekolah Agama Kerajaan Johor di Daerah Johor Bahru. Kajian juga mendapati bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan guru besar dengan kepuasan kerja guru dengan nilai pekali kolerasi ( $r$ ) bagi gaya kepimpinan autokratik 0.604, demokratik 0.527 dan lepas bebas 0.477. Bagi analisis nilai pekali kolerasi ( $r$ ) pengurusan kerja guru besar dengan kepuasan kerja guru 0.689. Beberapa perbincangan dan cadangan telah diketengahkan bagi menguatkan lagi kemahiran dalam kepimpinan dan pengurusan kerja guru besar dengan kepuasan kerja guru khususnya di sekolah Agama kerajaan Johor di Daerah Johor Bahru.

**Kata kunci:** *Gaya kepimpinan, pengurusan kerja guru besar dan kepuasan kerja guru*

---

<sup>1</sup>Calon Ijazah Tinggi, Kolej Universiti Islam Melaka. E-mel: [ibnuaufa75@yahoo.com.my](mailto:ibnuaufa75@yahoo.com.my)

<sup>2</sup> Dekan Fakulti Bahasa dan Pendidikan, Kolej Universiti Islam Melaka

## **RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLE AND HEADMASTER MANAGEMENT WITH JOB SATISFACTION OF RELIGIOUS SCHOOL TEACHERS OF JOHOR GOVERNMENT**

### **Abstract**

The leadership style and management of the Headmaster are closely linked to the powers that are owned to achieve the mission and vision of a school. The purpose of this study is to study the leadership style and management of the Headmaster with teachers' satisfaction. The study focuses on the leadership style and management of the Headmaster with the satisfaction of teacher that work at the Religious School in the District of Johor Bahru. Three aspects that have been studied were leadership style, job management and teacher's job satisfaction. The design used is quantitative. Respondents of the study consisted of 300 Religious School teachers in Johor Bahru District. The research instrument used is a questionnaire. The data collected was analyzed using the Statistical Packages for Social Sciences (SPSS) software to obtain mean values, standard insertion and Pearson correlation. The findings show that teachers' perceptions of leadership style are high in all three styles namely autocratic and democratic mean value 3.88 and then free of min value up to 3.80. The findings of the work management are also at a high level of min value up to 3.85. On the job satisfaction level, teachers are also at a high level of 3.85. Based on the findings, there is no significant difference between the leadership style and the management of the work practiced by the Headmaster at the Religious School in the District of Johor Bahru. The study also found that there was a significant correlation between the Headmaster leadership style and teacher's job satisfaction with the value of coefficient of correlation ( $r$ ) for autocratic leadership style 0.604, democratically 0.527 and independent 0.477. For the analysis of the coefficient of correlation coefficient ( $r$ ) of the Headmaster's work management with teacher work satisfaction 0.689. Some discussions and suggestions have been highlighted to further strengthen the skills in the leadership and management of the Headmaster with the satisfaction of teachers especially in Religious Schools in the District of Johor Bahru.

**Keywords:** *Leadership style, headmaster work management, and teacher's job satisfaction*

### **PENGENALAN**

Dalam melahirkan modal insan yang mempunyai mentaliti kelas pertama, institusi sekolah memerlukan perubahan dan pembaharuan dalam kepimpinan dan pengurusan guru besar, apatah lagi jika ia melibatkan kepuasan kerja guru bagi memastikan matlamat ini dapat dicapai. Kepimpinan sebenarnya amat penting untuk menjadikan sesebuah organisasi itu berkesan, malah kepimpinan menjadi

begitu penting kepada sesebuah masyarakat dan sekolah kerana kepimpinan sering dikaitkan dengan aspek kecemerlangan dan keberkesanan yang tinggi. Dalam pendidikan pula, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) berharap dan berusaha agar dapat menjadikan negara Malaysia ke depan dan setanding dengan kemajuan pendidikan di negara-negara maju.

Bagi merealisasikan matlamat pendidikan negara, kepimpinan guru besar atau pengetua dilihat sangat penting. Hal ini kerana, sebagai pentadbir utama kepada sesebuah sekolah, guru besar perlu mentadbir dan mengurus sekolah bagi mencapai ke arah penghasilan pendidikan yang berkualiti. Guru besar adalah selaku ketua jabatan di sekolah yang telah diberi amanah dan tanggungjawab untuk merealisasikan aspirasi pembangunan pendidikan di institusi sekolah (Abas Awang *et al.*, 2002).

Menurut Bragg (2000), tanggungjawab sekolah terhadap misi pengajaran dan pembelajaran, penyelidikan dan perkhidmatan masyarakat akan menentukan hala tuju institusi sekolah. Sistem pentadbiran program yang sistematik dan kemudahan dalam menyediakan persekitaran yang bersesuaian dapat memberi pengaruh yang baik untuk perkembangan, pemeliharaan dan perpindahan pengetahuan sepanjang program tersebut berlangsung. Menurut Bragg (2000), beliau mendapati bahawa kepimpinan dan pengurusan yang dipraktikkan oleh guru besar boleh memberi kesan terhadap kerja guru daripada segi kualiti dan keberkesanan kepimpinan dan pengurusan pentadbiran serta prestasi, komitmen dan kepuasan kerja guru itu sendiri. Orientasi kepimpinan dan pengurusan yang mantap memainkan peranan yang penting dalam mempengaruhi ciri-ciri organisasi guru, membentuk nilai dan kepercayaan serta sikap dan komitmen guru terhadap institusi pendidikan di sekolah.

Kajian ini akan melihat elemen penting dalam pelaksanaan kepimpinan dan pengurusan guru besar di sekolah yang berorientasikan peranan guru besar itu sendiri. Kebanyakan kajian sebelum ini lebih menumpukan kepada kajian sikap dan tanggungjawab guru serta komitmen lain dalam kepimpinan dan pengurusan guru tetapi dalam kajian ini akan memfokuskan kepada gaya kepimpinan guru besar dengan kepuasan kerja guru daripada segi kualiti dan keberkesanan kepimpinan dan pengurusan pentadbiran serta prestasi, komitmen dan kepuasan kerja guru itu sendiri. Orientasi kepimpinan dan pengurusan yang mantap memainkan peranan yang penting dalam mempengaruhi ciri-ciri organisasi guru, membentuk nilai dan kepercayaan serta sikap dan komitmen guru terhadap institusi pendidikan di sekolah.

## **OBJEKTIF KAJIAN**

Secara khususnya kajian ini akan memfokuskan aspek:

- 1) Menenal pasti gaya kepimpinan guru besar di Sekolah Agama Kerajaan Johor di Daerah Johor Bahru.

- 2) Mengenal pasti tahap pengurusan kerja guru besar di Sekolah Agama Kerajaan Johor di Daerah Johor Bahru.
- 3) Mengenal pasti tahap kepuasan kerja guru di Sekolah Agama Kerajaan Johor di Daerah Johor Bahru.
- 4) Mengenal pasti hubungan gaya kepimpinan dan pengurusan kerja guru bersandengan kepuasan kerja guru di Sekolah Agama Kerajaan Johor di Daerah Johor Bahru.
- 5) Mengenal pasti hubungan gaya kepimpinan autokratik, demokratik, lepas bebas dan pengurusan kerja guru besar dengan kepuasan kerja guru di Sekolah Agama Kerajaan Johor di Daerah Johor Bahru.

### **HIPOTESIS KAJIAN**

Bertitik tolak kepada objektif kajian yang telah ditetapkan berikut adalah hipotesis nol kajian.

- Ho1: Tidak terdapat hubungan yang signifikan gaya kepimpinan autokratik guru besar dengan kepuasan kerja guru.
- Ho2: Tidak terdapat hubungan yang signifikan gaya kepimpinan demokratik guru besar dengan kepuasan kerja guru.
- Ho3: Tidak terdapat hubungan yang signifikan gaya kepimpinan lepas bebas guru besar dengan kepuasan kerja guru.
- Ho4: Tidak terdapat hubungan yang signifikan pengurusan kerja guru besar dengan kepuasan kerja guru.
- Ho5: Tidak terdapat hubungan yang signifikan gaya kepimpinan dan pengurusan kerja guru besar dengan kepuasan kerja guru.
- Ho6: Tidak terdapat hubungan yang signifikan gaya kepimpinan autokratik, demokratik, lepas bebas dan pengurusan kerja guru besar dengan kepuasan kerja guru.
- Ho7: Tidak terdapat hubungan yang signifikan gaya kepimpinan guru besar dengan pengurusan kerja guru besar.

### **KEPENTINGAN KAJIAN**

Hasil kajian yang diperoleh, dapat menjawab soalan sama ada faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepimpinan dan pengurusan guru besar terhadap kerja guru dan juga menyumbang kepada perbezaan kepuasan kerja guru terhadap kepimpinan dan pengurusan guru besardi sekolah. Diharapkan dapatan kajian ini membolehkan kajian ini memberi perhatian, pandangan, tindakan segera, cadangan yang membina kepada pihak sekolah khususnya Sekolah Agama Kerajaan Johor di Daerah Johor Bahru berkaitan isu-isu meningkatkan mutu kualiti kepimpinan dan pengurusan kerja guru besar di sekolah terutama bagi tujuan kecemerlangan guru dalam aspek tugas di sekolah dan juga kepada pelajar di dalam semua aspek yang berkaitan.

Kajian ini juga boleh dijadikan asas kepada Bahagian Pendidikan Jabatan Agama Islam Johor dan Pejabat Pendidikan Agama Daerah Johor Bahru (PPAD) untuk merancang keperluan guru bagi mewujudkan guru yang berkualiti tinggi dalam aspek pengajaran dan pembelajaran juga dapat menjaga hubungan dalam kawalan disiplin dan pembentukan akhlak pelajar yang tinggi dan hubungan membina sahsiah keperibadian yang terpuji yang lahir daripada Sekolah Agama Kerajaan Johor.

Kajian ini diharap dapat memberi gambaran sebenar tentang bentuk kepimpinan yang ada di Sekolah Agama Kerajaan Johor secara keseluruhannya. Dari sini pihak pengurusan boleh merangka strategi baru bagi memperkemas dan mempertingkatkan kualiti gaya kepimpinan dan pengurusan kerja guru besar. Melalui kajian ini pihak pengurusan juga dapat mengetahui tahap kepuasan kerja guru dalam organisasi sekolah dan mengenal pasti permasalahan dan hubungan kaitnya dengan gaya kepimpinan guru besar.

Pihak pengurusan dapat mengetahui apakah sikap guru-guru terhadap gaya kepimpinan yang dibawa oleh guru besar serta kesannya kepada tahap kepuasan kerja guru dengan kualiti kerja mereka. Dengan ini akan dapat membantu Jabatan Pendidikan Agama Negeri Johor dan Pejabat Pendidikan Agama Daerah mengambil langkah perlu bagi mempertingkatkan lagi mutu gaya kepimpinan dan pengurusan kerja guru besar sebagai ketua dalam organisasi sekolah. Kajian ini merupakan kajian tinjauan yang mengkaji kepimpinan dan pengurusan kerja guru besar yang berjaya membawa Sekolah Agama di Daerah Johor Bahru ke arah kecemerlangan dalam semua aspek. Perubahan yang berlaku merupakan perubahan kearah kecemerlangan dan merupakan pengalaman sebenar yang dilalui guru besardan guru, dan ia boleh dikongsi dan digunapakai oleh kepimpinan dan pengurusan kerja sekolah untuk dicontohi.

## **SKOP KAJIAN**

Menurut Punch (2000), tujuan kaedah kajian tinjauan dijalankan adalah untuk memberi fokus kepada interpretasi, makna dan signifikan budaya tentang sesuatu tingkah laku. Berdasarkan kepada skop kajian ini, fokus utama kepada hubungan gaya kepimpinan dan pengurusan guru besar terhadap kepuasan kerja guru di Sekolah Agama Kerajaan Johor di Daerah Johor Bahru. Kecenderungan dalam pemilihan terhadap kajian ini adalah kerana kajian ini ingin melihat pandangan guru terhadap kepuasan kerja guru bukan sahaja kesan pengajaran dan pembelajaran di dalam kelas tetapi semua aspek kerja di sekolah dan hubungan guru dengan guru besar sebagai pendidik di sekolah agama dalam melahirkan pelajar yang bermutu dan berkualiti tinggi dalam akademik dunia dan bekalan ilmu di akhirat dan membina sahsiah diri yang cemerlang. Oleh itu, kajian ini menekankan kajian kepada gaya kepimpinan dan pengurusan guru besar dengan kepuasan kerja guru.

Kepuasan kerja guru terhadap kepemimpinan dan pengurusan kerja guru besar di sekolah merupakan masalah pokok utama kajian ini. Walau bagaimanapun 15 Sekolah Agama Kerajaan Johor di Daerah Johor Bahru menjadi tempat kajian dan faktor-faktor pemilihan ini dilakukan berdasarkan gaya kepemimpinan dan pengurusan kerja guru besar di sekolah berdasarkan gaya kepemimpinan dan pengurusan kerja kepada guru adalah berbeza. Kajian ini beranggapan bahawa timbul perbezaan kepemimpinan dan pengurusan kerja guru besar dan ada perkaitan dengan kepuasan kerja guru.

## **TINJAUAN KAJIAN LEPAS**

Kepimpinan dan pengurusan yang berkualiti Guru Besar yang berkesan perlu mempunyai kepemimpinan dan pengurusan yang berkualiti. Menurut Azmi Zakaria (1996), Guru Besar yang berkesan perlu mempunyai ciri-ciri kualiti kepemimpinan seperti berikut:

- Kemahuan yang tinggi untuk memimpin dan tabah bertindak menghadapi cabaran.
- Pintar dan berinisiatif tinggi.
- Berwawasan dan mempunyai matlamat yang jelas mengenai organisasi dan pengajaran.
- Bekerja keras dan menjadi contoh yang baik kepada staf yang lain.
- Memberi peluang kepada guru menonjolkan kepemimpinan mereka.
- Mengetahui batasan kepemimpinan formal dan tidak formal seperti kemahiran interpersonal, ramah dan baik hati.
- Proaktif dan bertanggungjawab sepenuhnya terhadap tugas.

Oleh itu, Guru Besar yang berkesan pada masa depan boleh menghadapi cabaran dan masalah-masalah sekolah secara profesional dan berkesan. Mengikut Edmonds (1979), kepemimpinan Guru Besar yang berkesan membolehkan "*principals can make difference*". Salah satu faktor sekolah berkesan ialah Guru Besar yang mempunyai kepemimpinan profesional (*professional leadership*) iaitu Guru Besar yang mempunyai sikap yang tegas dan bermatlamat. Ia juga mengamalkan pendekatan bersama dan permuafakatan rumah-sekolah seperti dalam soal-soal pengurusan guru dan pelajar dan membuat keputusan. Kepimpinan profesional juga menekankan keunggulan Guru Besar itu sendiri sebagai pemimpin untuk menangani pelbagai masalah di sekolah.

Menurut Hamedah (2010), salah satu aspek penting bagi Pengetua dan Guru besar adalah memilih dan menentukan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan perlu disesuaikan dengan personaliti Pengetua dan Guru Besar serta kelompok manusia yang dipimpinnya. Mereka perlu mengetahui kekuatan dan kekurangan dirinya serta membina gaya kepemimpinan berdasarkan kekuatan. Namun gaya kepemimpinan yang terbukti berkesan tidak kira jantina mahupun personaliti, tetapi lebih kepada

kepimpinan melalui teladan. Guru besar perlu bekerja keras, sentiasa bersikap terbuka, mampu menyatupadukan guru bawahannya, sentiasa membantu guru yang memerlukan, tidak mudah panik dan yang penting jangan berkompromi dengan kerja yang tidak sempurna.

Aspek dalam menentukan gaya kepimpinan, kita perlu ingat dua perkara iaitu paksi manusia dan paksi tugas. Tugas perlu terlaksana dan manusia perlu seronok dalam persekitarannya yang harmoni. Perbezaan gaya kepimpinan adalah berbeza mengikut tradisi dan budaya sekolah. Dalam kajian ini, gaya kepimpinan tidak sepatutnya terlalu tegas dan perlu kepada fleksibel kerja kerana ianya perlu sesuai dengan 'rentak dan perwatakan' sekolah yang berlainan seperti sekolah kampung dengan sekolah bandar.

## **METODOLOGI KAJIAN**

Kaedah tinjauan diaplikasikan dalam kajian ini kerana ia mampu memberikan penjelasan secara kuantitatif ke atas sesuatu populasi dengan hanya mengkaji sampel daripada populasi berkenaan. Menurut Creswell (2005) reka bentuk kajian tinjauan adalah bilamana kajian menjalankan tinjauan penyelidikan terhadap sampel atau keseluruhan populasi menggunakan prosedur berdasarkan penyelidikan secara kuantitatif.

Kajian ini telah menggunakan soal selidik sebagai instrumen kajian. Kajian ini berbentuk kajian tinjauan dengan menggunakan kaedah kuantitatif. Oleh itu, kajian ini menggunakan soal selidik sebagai instrumen kajian. Creswell (2005), dalam Fatimah (2014), menyatakan bahawa strategi penyelidikan tinjauan sesuai untuk mendapatkan gambaran deskriptif. Sementara, Aini (2007), pendekatan jenis kuantitatif adalah berdasarkan kategori kuantiti seperti menggunakan angka skor dan kekerapan. Mohd Majid Konting (1998), menyatakan soal selidik sesuai digunakan untuk mendapatkan fakta, kepercayaan, perasaan dan kehendak. Selain itu, kaedah soal selidik lebih praktikal digunakan untuk populasi yang besar.

## **DAPATAN KAJIAN**

### **Gaya Kepimpinan Guru Besar di Sekolah Agama Kerajaan Johor di Daerah Johor Bahru**

Gaya kepimpinan diukur melalui tiga jenis gaya iaitu autokratik, demokratik dan lepas bebas. Hasil kajian deskriptif bagi melihat ketiga-tiga jenis gaya kepimpinan tersebut ditunjukkan dalam jadual.

**Jadual 1: Analisis Deskriptif Gaya Kepimpinan**

	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Sisihan Piawai</b>
Kepimpinan autokratik	300	3.88	0.49
Kepimpinan demokratik	300	3.88	0.53
Kepimpinan lepas bebas	300	3.80	0.57

Objektif pertama yang diukur ialah mengenal pasti gaya kepimpinan guru besar di Sekolah Agama Kerajaan Johor di Daerah Johor Bahru. Gaya kepimpinan dalam kajian ini mempunyai tiga jenis iaitu gaya kepimpinan autokratik, gaya kepimpinan demokratik dan gaya kepimpinan lepas bebas. Hasil analisis yang sepadan ditunjukkan dalam jadual 4.6. Sebanyak 30 item yang diajukan kepada 300 orang responden bagi mengukur gaya kepimpinan guru besar. Daripada jumlah tersebut, hasil analisis gaya kepimpinan autokratik ialah nilai min 3.88, manakala gaya kepimpinan demokratik ialah nilai min 3.88, dan gaya kepimpinan lepas bebas ialah nilai min 3.80. Hasil analisis juga menunjukkan di antara ketiga-tiga gaya kepimpinan yang diamalkan oleh guru besar, responden memberi maklum balas iaitu gaya kepimpinan autokratik dan gaya kepimpinan demokratik berada pada tahap tinggi dan nilai min pada kedu-dua gaya kepimpinan itu adalah sama. Manakala gaya kepimpinan lepas bebas berada pada tahap yang sedikit kurang daripada gaya kepimpinan autokratik dan gaya kepimpinan demokratik

#### **Tahap pengurusan kerja Guru Besar di Sekolah Agama Kerajaan Johor di Daerah Johor Bahru**

Analisis data kajian ini dilakukan bagi memenuhi objektif kedua kajian iaitu mengenal pasti tahap pengurusan kerja guru besar di Sekolah Agama Kerajaan Johor di Daerah Johor Bahru. Hasil kajian bagi melihat tahap pengurusan kerja guru besar ditunjukkan dalam jadual 2.

**Jadual 2: Analisis Deskriptif Pengurusan Kerja**

	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Sisihan Piawai</b>
Pengurusan kerja	300	3.85	0.52

Hasil analisis daripada dapatan kajian menunjukkan bahawa pengurusan kerja berada pada tahap tinggi. Sebanyak 10 item yang diajukan kepada 300 orang responden bagi mengukur pengurusan kerja. Daripada jumlah tersebut, hasil analisis pengurusan kerja ialah nilai min 3.85. Ini menunjukkan bahawa responden memberi maklum balas yang positif terhadap pengurusan kerja guru besar di sekolah.



### **Tahap Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Agama di Daerah Johor Bahru**

Analisis data kajian ini dilakukan bagi memenuhi objektif ketiga bagi kajian ini untuk mengenal pasti tahap kepuasan kerja guru di Sekolah Agama Kerajaan Johor di Daerah Johor Bahru.

**Jadual 3: Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja Guru**

	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Sisihan Piawai</b>
Kepuasan Kerja Guru	300	3.85	0.55

Hasil analisis menunjukkan bahawa kepuasan kerja guru berada pada tahap yang tinggi. Hasil analisis yang sepadan ditunjukkan dalam jadual 3. Sebanyak 20 item yang diajukan kepada 300 responden bagi mengukur kepuasan kerja guru. Daripada jumlah tersebut, hasil analisis kepuasan kerja guru adalah nilai min 3.85. Ini menunjukkan bahawa responden setuju dengan gaya kepimpinan dan pengurusan kerja yang diamalkan guru besar disekolah yang memberi kepuasan kerja berada pada tahap min yang tinggi

### **Hubungan Gaya Kepimpinan dan Pengurusan Kerja Guru Besar dengan Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Agama Kerajaan Johor di Daerah Johor Bahru**

Analisis data kajian ini dilakukan bagi memenuhi objektif keempat kajian iaitu mengenal pasti hubungan gaya kepimpinan dan pengurusan kerja guru besar dengan kepuasan kerja guru di Sekolah Agama Kerajaan Johor di Daerah Johor Bahru. Analisa terhadap hubungan kepuasan kerja guru dengan setiap gaya kepimpinan dan pengurusan kerja guru besar dibuat dengan menggunakan ujian korelasi *Pearson*.

**Jadual 4: Analisis Korelasi Gaya Kepimpinan dan Pengurusan Kerja Guru Besar dengan Kepuasan Kerja Guru**

	<b>Kepuasan Kerja (r)</b>	<b>Nilai p</b>	<b>Signifikan</b>
Gaya Kepimpinan	0.561	0.001	0.01
Pengurusan kerja	0.680	0.001	0.01

Hasil analisis korelasi *pearson* mendapati bahawa hubungan antara gaya kepimpinan keseluruhan guru besar dengan kepuasan kerja guru adalah positif. Tambahan lagi, hubungan tersebut adalah signifikan dengan nilai pekali ( $r=0.561^{**}$ ). Dapatan ini menggambarkan bahawa semakin baik gaya kepimpinan yang diamalkan guru besar, semakin baik kepuasan kerja yang dialami guru-guru. Justeru, hipotesis nol yang sepadan ditolak.

Hasil analisis korelasi *Pearson* mendapati bahawa hubungan antara pengurusan kerja guru besar dengan kepuasan kerja guru adalah positif. Tambahan lagi, hubungan tersebut adalah signifikan dengan nilai pekali ( $r=0.680^{**}$ ). Dapatan ini menggambarkan bahawa semakin baik amalan pengurusan kerja yang diamalkan guru besar, semakin baik kepuasan kerja yang dialami guru-guru.

### **Hubungan Gaya Kepimpinan Autokratik, Demokratik, Lepas Bebas dan Pengurusan Kerja Guru Besar dengan Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Agama Kerajaan Johor Di Daerah Johor Bahru**

Analisis data kajian ini dilakukan bagi memenuhi objektif kelima kajian iaitu mengenal pasti hubungan gaya kepimpinan autokratik, demokratik, lepas bebas dan pengurusan kerja guru besar dengan kepuasan kerja guru di Sekolah Agama Kerajaan Johor di Daerah Johor Bahru. Analisis terhadap hubungan kepuasan kerja guru dengan setiap gaya kepimpinan guru besar dibuat dengan menggunakan ujian korelasi *Pearson* iaitu merupakan analisis yang sesuai bagi menjawab objektif yang kelima ini.

**Jadual 5: Analisis Korelasi Gaya Kepimpinan Autokratik, Demokratik, Lepas Bebas dan Pengurusan Kerja Guru Besar dengan Kepuasan Kerja Guru**

	<b>Kepuasan Kerja (r)</b>	<b>Nilai p</b>	<b>Signifikan</b>
Kepimpinan Autokratik	0.604*	0.001	0.01
Kepimpinan Demokratik	0.527*	0.001	0.01
Kepimpinan Lepas Bebas	0.477*	0.001	0.01
Pengurusan Kerja	0.680*	0.001	0.01

\*aras signifikan=0.01

Hasil analisis korelasi *Pearson* mendapati bahawa ketiga-tiga jenis gaya kepimpinan guru besar berhubung secara positif dan signifikan dengan kepuasan kerja guru. Secara spesifiknya, nilai pekali tertinggi antara gaya kepimpinan autokratik ( $r=0.604$ ) diikuti gaya kepimpinan demokratik ( $r=0.527$ ) dan gaya kepimpinan lepas bebas ( $r=0.477$ ). Dapatan ini menggambarkan bahawa ketiga-tiga jenis gaya kepimpinan berhubung dengan kepuasan kerja guru-guru.

Daripada jadual di atas dapat dilihat bahawa kekuatan perhubungan antara gaya kepimpinan guru besar dengan kepuasan kerja guru ialah menunjukkan hubungan langsung. Hasil analisis korelasi *Pearson* mendapati bahawa hubungan antara pengurusan guru besar dengan kepuasan kerja guru adalah positif. Tambahan lagi, hubungan tersebut adalah signifikan dengan nilai pekali ( $r=0.680^{**}$ ). Dapatan ini menggambarkan bahawa semakin baik amalan

pengurusan yang diamalkan guru besar, semakin baik kepuasan kerja yang dialami guru-guru.

## **RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN**

### **Rumusan**

Secara keseluruhan kajian ini mendedahkan gaya kepimpinan dan tahap pengurusan kerja guru besar di Sekolah Agama Daerah Johor Bahru, mendedahkan tahap kepuasan kerja guru di sekolah Agama Daerah Johor Bahru dan menghuraikan hubungan gaya kepimpinan dan pengurusan kerja guru besar dengan kepuasan kerja guru. Dapatan kajian menunjukkan wujud hubungan guru besar dengan kepuasan kerja guru melalui tiga gaya kepimpinan iaitu autokratik, demokratik dan lepas bebas Guru Besar dan pengurusan kerja guru besar dengan kepuasan kerja guru adalah tinggi dan memuaskan.

Dapat dirumuskan di sini bahawa, seseorang guru besar perlu bijak memilih gaya kepimpinan yang sesuai mengikut situasi, keperluan dan matlamat sekolah. Guru besar tidak boleh hanya tertumpu kepada satu gaya sahaja. Menurut Sharfudin (2012), guru besar perlu memahami dan mengenali guru dan guru besar perlu peka terhadap keperluan dan keselesaan guru menjalankan tugas. Daripada situ terhasilnya motivasi diri yang tinggi untuk bekerja oleh guru-guru. Perlu ditegaskan bahawa pemimpin, memimpin dan dipimpin ialah suatu kepimpinan yang menggembelng tenaga yang penting di sebalik kejayaan sesebuah organisasi atau pengurusan sekolah dan organisasi dan pengurusan pentadbiran sekolah, dan sekolah tidak boleh mencapai kejayaan tanpa gaya kepimpinan dan pengurusan kerja guru besar yang berkesan.

### **Perbincangan**

Dapatan kajian ini menyatakan bahawa guru besar adalah berpengalaman, berpengetahuan, berkebolehan dan berkompentensi dalam kepimpinan dan pengurusan sekolah. Guru besar yang berpengalaman, berpengetahuan, berkebolehan dan berkompentensi dapat ditunjukkan dengan prestasi kepimpinan dan pengurusan sekolah yang cemerlang (Hassan,2010). Justeru, kajian ini berpendapat bahawa, guru besar Sekolah Agama khususnya dalam Daerah Johor Bahru adalah dalam kalangan mereka yang berkelelahan, berpengetahuan, berkemahiran dan bersedia untuk menguruskan pentadbiran sekolah di bawah kepimpinan dan pengurusan yang cekap dan adil. Selain itu, hampir semua guru besar Sekolah Agama Kerajaan Johor telah mengikuti latihan kepimpinan dan pengurusan sekolah sekurang-kurangnya sekali dalam perkhidmatan mereka.

## **Cadangan**

Antara cadangan kajian ini ialah:

- Memandangkan gaya kepimpinan yang diamalkan oleh guru besar amat penting dan memberikan kepuasan kerja dalam kalangan guru, Jabatan Pendidikan Agama Johor Bahru dan Pejabat Pendidikan Agama Daerah terutama dalam Daerah Johor Bahru perlulah memberikan pendedahan dari segi kepimpinan terutamanya mereka yang baharu sahaja dilantik sebagai guru besar. Ini boleh dilakukan melalui kursus khas berkaitan gaya kepimpinan yang boleh digunakan dalam mentadbir sekolah (Rosnariah,2015). Kursus kepimpinan yang diberikan ini membolehkan seseorang guru besar menjadi pentadbir dan pemimpin yang berkesan dalam mengharungi dunia pendidikan yang kian mencabar (Fazila, 2004). Seseorang Guru besar juga perlulah mengaplikasikan kepelbagaian gaya kepimpinan memandangkan kepelbagaian gaya kepimpinan yang digunakan boleh menangani pelbagai situasi atau keadaan di sekolah. Guru besar tidak boleh menggunakan hanya satu sahaja gaya kepimpinan. Tindakan ini perlu diambil kerana selaku pentadbir, guru besar akan berhadapan dengan banyak pihak terutamanya guru, murid dan ibu bapa atau penjaga. Setiap pihak ini mempunyai pelbagai watak yang perlu ditadbir atau ditangani oleh seseorang guru besar. Menurut Sabudi (2013). Guru besar perlulah bijak memilih gaya kepimpinan yang terbaik untuk digunakan berdasarkan situasi yang berlaku.
- Menurut Marzita dan Sufean (2002) pengurusan kerja kekuatan sekolah terletak kepada kepimpinan, pengurus atau pentadbir serta komitmen guru besar terhadap pengurusan sekolah. Aspek kelemahan, kekuatan, peluang dan ancaman amat perlu diberikan perhatian oleh pihak sekolah. Dalam mengaplikasikan pengurusan kerja, pengetahuan, kemahiran dan komitmen amat perlu dititikberatkan oleh guru besar. Sama ada di peringkat pengurus, pentadbir atau guru bawahan. Guru besar juga perlu ada pengetahuan dan kemahiran pengurusan kerja yang mendalam supaya pentadbiran yang dilaksanakan tidak wujud kepincangan dan perlu dikuasai secara menyeluruh. Di samping itu, komitmen setiap warga guru sama ada guru besar atau guru bawahan merupakan tonggak utama dalam menjayakan dan pengaplikasian di sesebuah sekolah.
- Guru besar perlulah sentiasa peka terhadap kepuasan kerja guru. Beliau perlulah mewujudkan hubungan yang harmoni dengan kalangan guru agar sentiasa dapat melihat perkembangan guru bawahannya. Sentiasa mengamalkan sikap terbuka dengan memberi penghargaan yang sewajarnya dan memenuhi keperluan guru agar dapat meningkatkan motivasi guru-guru yang seterusnya dapat meningkatkan prestasi dan kepuasan kerja guru.

## **Cadangan Kajian Lanjutan**

Bagi pengkaji yang berminat untuk meneruskan kajian terhadap objektif ini bolehlah mengambil beberapa tindakan dalam kajian yang akan dilakukan seperti:

- Kajian ini hanya melibatkan beberapa Sekolah Agama dalam Daerah Johor Bahru sahaja. Ini bermakna, kajian ini tidak menyeluruh dan kemungkinan data yang diperolehi mempunyai kelemahan dan kekurangan. Oleh itu, kajian lanjutan yang boleh dilakukan perlulah melibatkan lebih banyak sampel kajian bagi mendapatkan data yang lebih menyeluruh dan keputusan yang lebih baik.
- Kajian yang dijalankan ini hanya melibatkan Sekolah (Rendah) Agama dalam Daerah Johor Bahru dibawah seliaan Pejabat Pendidikan Agama Islam Kerajaan Johor. Oleh itu, kajian lanjutan juga boleh dilakukan di Sekolah Menengah Agama dibawah pentadbiran yang sama.
- Pengumpulan data dalam kajian yang dijalankan ini menggunakan set soal selidik sebagai instrumen kajian. Oleh yang demikian, mungkin terdapat kekurangan dan kelemahan daripada data yang diperolehi. Oleh itu, dicadangkan agar pengkaji lanjutan boleh juga menggunakan kaedah lain seperti pemerhatian dan temubual untuk memastikan dapatan data yang lebih lengkap.
- Kajian yang dijalankan perlulah melakukan pemilihan sampel dengan baik dan sesi penerangan tentang kajian dijalankan agar sampel menjawab soal selidik dengan serius dan sejujurnya. Tindakan ini amat penting untuk menjamin hasil kajian yang diperolehi diakhir kajian.
- Kajian yang dijalankan ini hanya menggunakan guru sebagai sampel kajian. Oleh itu, dicadangkan kajian lanjutan boleh dijalankan menggunakan guru dan pihak pentadbir sekolah sebagai sampel.

## **Implikasi Dapatan Kajian**

Berdasarkan dapatan kajian yang telah diperolehi, gaya kepimpinan dan pengurusan kerja yang telah diamalkan oleh seseorang guru besar telah mendatangkan kesan terhadap kepuasan kerja guru. Pemilihan gaya kepimpinan dan pengurusan kerja guru besar juga boleh memberikan kesan dari segi psikologi dan emosi guru-guru. Hubungan baik yang dijalinan antara guru besar dengan guru-guru juga akan membuatkan guru-guru berasa selesa untuk melaksanakan kerja yang diarahkan.

Sebagai seorang pemimpin tertinggi di sekolah, guru besar sangat berperanan penting dalam mewujudkan kepuasan kerja dalam kalangan guru. Secara keseluruhannya, seseorang guru besar perlu mengamalkan kepelbagaian gaya kepimpinan berdasarkan situasi di sekolahnya. Menurut Ibrahim (2003), kepimpinan guru besar perlulah sesuai dengan persekitaran, masa, dan iklim sekolah agar semua guru berasa selesa dan berpuas hati. Keadaan ini penting untuk

guru-guru dalam melaksanakan tugas dengan penuh rasa tanggungjawab yang seterusnya mendatangkan kesan terhadap pencapaian sekolah.

Kajian ini juga dapat menyumbang implikasi yang bermakna kepada sistem kepimpinan dan pengurusan kerja guru besar khususnya dalam aspek organisasi sekolah dengan aspek kepuasan kerja guru. Kajian ini telah mengenal pasti aspek penting dalam kepimpinan dan pengurusan kerja iaitu gaya kepimpinan dan pengurusan pentadbiran yang memberi kesan positif terhadap tahap kualiti kepuasan kerja guru. Jabatan Pendidikan Agama Negeri Johor perlu menggariskan dengan jelas hasrat untuk meningkatkan kualiti guru dan kepimpinan sekolah bagi menambahkan lagi keberkesanan gaya kepimpinan dan pengurusan pentadbiran organisasi di sekolah, khususnya di peringkat Sekolah Agama Kerajaan Johor di Daerah Johor Bahru. Kajian ini berjaya mengenal pasti dua elemen yang saling berkait untuk mewujudkan dan meningkatkan kepuasan kerja guru di sekolah iaitu gaya kepimpinan dan pengurusan kerja guru besar. Gaya kepimpinan dan pengurusan kerja guru besar telah dikenal pasti dalam kajian ini dan perlu diberi penekanan jelas oleh semua warga Jabatan Pendidikan Agama Negeri Johor bagi memastikan usaha meningkatkan keberkesanan gaya kepimpinan dan pengurusan kerja guru besar dengan kepuasan kerja guru dapat dicapai.

Secara keseluruhannya, hasil kajian ini telah menyumbang kepada pengetahuan akademik dan pragmatik berkaitan dengan aspek demografi serta implikasi terhadap variabel organisasi sekolah. Hasil kajian ini telah menyahut seruan keperluan pengkaji-pengkaji aspek demografi, kajian-kajian berkaitan gaya kepimpinan dan pengurusan kerja guru besar serta juga aspek kepuasan kerja guru di sekolah.

## **RUJUKAN**

- Azmi Zakaria. (1996). *Pengurusan Kualiti Menyeluruh*. Terjemahan: Mohamad Salmi Mohd Sohod. Kuala Lumpur. PTS Publication and Distribution Sdn Bhd.
- Bragg. (2000). *The Manager as Negotiator: Ten Secrets for Success*. Dlm Olen @ Ulin bin Tabor.(1998). *Gaya Kepimpinan Guru Besar dengan Keberkesanan Sekolah Kajian di Daerah Saratok*.(Tesis Sarjana). Universiti Malaysia Sabah.
- Creswell, J.W. (2012). *Educational Research, Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*, (4<sup>th</sup>ed.). New York: Pearson.
- Edmond, R. (1979). *Effective School for the Urban Poor*.*Educational Leadership*. 37(1): 15-27.
- Fazila binti Sulaili. (2004). *Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Guru Besar dengan Tahap Prestasi Guru Sekolah Rendah: Kajian Kes di Sekolah Kebangsaan di Pusa, Sarawak*. (Tesis Sarjana Muda). Universiti Malaysia Sabah.

- Hamedah Wok Awang dan Normah Teh.(2010). *Sinergi dalam Pengurusan Sekolah*.Selangor.PTS Professional Publishing Sdn Bhd.
- Hassan bin Husin. (2010). *Persepsi Guru-Guru Terhadap Gaya Kepimpinan Guru di Empat Buah Sekolah Rendah di Daerah Hulu Terengganu*. (Tesis Sarjana). Universiti Teknologi Malaysia.
- Ibrahim Ahmad Bajunid. (2003). *Pelaksanaan dan Keberkesanan Pendidikan Islam di Sekolah Kebangsaan*. Dlm Suzailie Mohamad. *Memahami Isu-Isu Pendidikan Islam di Malaysia*. Kuala Lumpur. Institut Kefahaman Islam Malaysia.
- Marzita Abu Bakar dan Sufean Hussin.(2002). Pengurusan Strategik di Kalangan Pengurusan Sekolah Agama JAIS.Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan 12 (2).97-125.
- Mohamed Khalid Nordin. (2008). Artikel Menteri Besar.Wikipedia. [https://en.wikipedia.org/wiki/Mohamed\\_Khaled\\_Nordin](https://en.wikipedia.org/wiki/Mohamed_Khaled_Nordin).
- Likert, R. (1967). *New Patterns of Management*. New York: Mc Graw-Hill Book Company.
- Rosnariah Abd Halim. (2015). *Jurnal Kepimpinan Pendidikan: Kepimpinan Distributif Faktor Kontekstual dan Efikasi Kendiri*.Bil 2 Isu 4.
- Sabuddin Hussin bin Alipin. (2013). *Hubungan Gaya Kepimpinan Pengetua dan Stres dengan Hasrat Meningkatkan Profesional Perguruan*. Jurnal Pendidikan. Universiti Malaysia Sabah.