

Amalan Kepimpinan Autokratik Pengetua dan Hubungannya dengan Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Menengah (*Autocratic Leadership Practice and Its Relation with Teachers' Job Satisfaction in Secondary School*)

Loh May Chen^{1*}, Jamalullail Abdul Wahab^{1*}

¹ Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Malaysia

*Pengarang Koresponden: p99208@siswa.ukm.edu.my/jamall64@ukm.edu.my

Accepted: 15 February 2021 | Published: 1 March 2021

Abstrak: Kepimpinan autokratik pengetua masih diamalkan dalam keadaan tertentu di sekolah, walaupun tahap kepuasan kerja guru di sekolah menengah mungkin menurun kerana hanya mendengar arahan daripada satu pihak sahaja. Amalan kepimpinan autokratik pengetua di sekolah sudah semakin kurang relevan dengan keadaan organisasi seperti di sekolah sekarang. Tujuan kajian ini dilakukan adalah untuk mengenal pasti hubungan antara amalan kepimpinan autokratik pengetua dengan kepuasan kerja guru di sekolah menengah, daerah Kota Bharu, Kelantan. Kekurangan kajian yang dijalankan di sekolah menengah tentang isu ini mendorong pengkaji untuk melihat hubungan antara amalan kepimpinan autokratik pengetua dengan kepuasan kerja guru di sekolah menengah. Kebanyakan kajian kepimpinan pendidikan yang dijalankan sebelum ini adalah berkaitan amalan kepimpinan lain seperti kepimpinan demokratik atau kepimpinan *laissez faire*. Reka bentuk kajian ialah kuantitatif kaedah tinjauan menggunakan soal selidik sebagai instrument kajian. Sampel kajian terdiri daripada 90 orang guru di sekolah menengah di daerah Kota Bharu, Kelantan dipilih melalui persampelan rawak. Statistical Packages for The Social Science (SPSS) versi 23 digunakan untuk menganalisis data. Data dianalisis secara deskriptif dan inferens statistik. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap amalan kepimpinan autokratik pengetua dan tahap kepuasan kerja guru di sekolah menengah berada pada tahap yang tinggi. Hasil kajian juga menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan autokratik pengetua dengan kepuasan kerja guru di sekolah menengah. Amalan kepimpinan autokratik pengetua masih diamalkan dalam keadaan tertentu yang kadangkala akan menyebabkan tahap kepuasan kerja guru di sekolah menengah menjadi rendah kerana proses membuat keputusan yang dominan di pihak pengetua.

Kata kunci: kepimpinan autokratik pengetua, kepuasan kerja guru, sekolah menengah

Abstract: Principals' autocratic leadership is still in practice in certain situation in schools even though teachers' job satisfaction in secondary schools may decrease due to orders come from one party. Principals' autocratic leadership practice in secondary school is seen to be more irrelevant in schools nowadays. The purpose of the study is to identify the relation between principals' autocratic leadership and teachers' job satisfaction in secondary schools in the district of Kota Bharu, Kelantan. The lack of studies by previous researchers regarding this topic encourages me to relate the connection between principals' autocratic leadership and teachers' job satisfaction in secondary schools. Most of previous studies are about other leadership styles such as democratic or *laissez faire*. The methodology of the study is quantitative survey method using questionnaire. Samples of the study consist of 90 teachers

from secondary schools in the district of Kota Bharu, Kelantan which are selected through random sampling. Statistical Packages for the Social Science (SPSS) version 23 is used to analyse the data. Data is analysed through descriptive and statistic inference. The results showed that principals' leadership practice and teachers' job satisfaction are high. It also showed that there is significant relation between principals' autocratic leadership and teachers' job satisfaction. The principals' autocratic leadership style is still in practice in certain situations which sometimes resulting in teachers' job satisfaction becomes low because the decision-making process on the part of the principal is dominant.

Keywords: principals' autocratic leadership, teachers' job satisfaction, secondary schools

1. Pengenalan

Pengetua merupakan pemimpin dalam organisasi sekolah. Setiap pengetua mempunyai cara dan gaya kepimpinan yang tersendiri. Salah satunya ialah kepimpinan autokratik. Mengikut Rafidah (2002), kepimpinan autokratik berlaku apabila gaya kepimpinan jurutera di tapak pembinaan, yang tidak bergaul rapat dengan pengikutnya dan hanya mengutamakan kepada tugas sahaja. Jurutera menganggapkan kuasa yang dimiliki menyebabkannya menjadi sombong dan hanya memerlukan pekerja mengikut segala arahan yang diberikan. Akibatnya pengikut menjadi tidak rajin untuk berfikir sendiri dan hanya mengikut arahan sahaja.

Pengetua adalah individu yang mengetuai pentadbiran di sekolah, di mana guru-guru merupakan subordinat ataupun pekerja di bawah penyeliaan beliau. Melalui gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua, terdapatnya guru yang berpuas hati atau tidak berpuas hati terhadap cara pentadbiran oleh beliau.

Pengetua juga harus bijak dalam mempengaruhi guru-guru dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan, demi mencapai matlamat yang diinginkan. Dengan mengamalkan gaya kepimpinan autokratik, pengetua dapat membuat keputusan secara tepat dan cepat dalam memutuskan sesuatu keputusan. Keadaan ini akan menyebabkan guru-guru mendapat garis panduan pada permulaannya dengan jelas, dalam melakukan tugas yang telah diberikan dengan sempurna. Namun begitu, situasi ini akan menyebabkan tahap kepuasan kerja guru terbahagi kepada dua kategori iaitu ada pihak yang berpuas hati dan satu lagi ada pihak yang tidak berpuas hati.

1.1 Penyataan Masalah

Gaya kepimpinan autokratik yang diamalkan sering kali dikaitkan dengan tahap kepuasan guru di sesebuah sekolah menengah. Gaya kepimpinan ini biasa diamalkan sejak sekian lama. Keberkesanan gaya ini perlu dikaji semula, memandangkan wujud pelbagai gaya kepimpinan lain seperti transformasional, instruksional, lestari dan lain-lain.

Amalan kepimpinan autokratik pengetua di sekolah adalah sudah menjadi tidak relevan dengan keadaan organisasi seperti di sekolah sekarang. Namun begitu, masih adanya sekolah yang pengetuanya mengamalkan amalan kepimpinan autokratik di sekolah dalam keadaan tertentu.

Amalan kepimpinan autokratik pengetua, sedikit sebanyak mempengaruhi tahap kepuasan kerja guru di sekolah. Hal ini kerana melalui cara kepimpinan yang ditunjukkan oleh pengetua, akan menyebabkan wujudnya guru yang berpuas hati dan tidak berpuas hati terhadap cara kepimpinan yang dilakukan oleh pengetua tersebut.

Menurut (Quaglia & Marion, 1991 dalam Junaidah Mohamad, 2013) menyatakan terdapat perkaitan rapat antara kepuasan kerja guru dengan perkara yang selalu berlaku di sekolah seperti profesionalisme guru, terlibat secara langsung dalam proses membuat sesuatu keputusan, perkembangan guru, keupayaan guru, pendapat tentang iklim sekolah, kesepaduan (*cohesiveness*) dan suasana persekitaran di tempat kerja.

Kebanyakan kajian yang dijalankan oleh pengkaji sebelum ini adalah lebih kepada amalan kepimpinan seperti kepimpinan demokratik atau kepimpinan *Laissez faire*. Hal ini kerana bersesuaian dengan keadaan semasa sekarang. Namun begitu, amalan kepimpinan autokratik masih diamalkan di sesetengah sekolah oleh pengetua. Kajian yang kurang dalam kepimpinan autokratik sekarang menyebabkan perlunya kajian ini dilakukan semula.

Tujuan kajian dilakukan adalah untuk mengenalpasti sama ada terdapat perkaitan antara kepimpinan autokratik yang diamalkan oleh pengetua sekolah dengan kepuasan kerja guru di sekolah menengah di daerah Kota Bharu, Kelantan. Tambahan pula, kajian yang berkaitan dengan topik ini adalah sangat kurang.

1.2 Tujuan dan Objektif Kajian

Tujuan kajian ini dilakukan adalah untuk mengenalpasti hubungan antara amalan kepimpinan autokratik pengetua dengan kepuasan kerja guru di sekolah menengah, daerah Kota Bharu, Kelantan. Secara khususnya objektif kajian ini adalah:

- 1) Menenalpasti tahap amalan kepimpinan autokratik pengetua di sekolah menengah di daerah Kota Bharu, Kelantan.
- 2) Menenalpasti tahap kepuasan kerja guru di sekolah menengah di daerah Kota Bharu, Kelantan.
- 3) Menenalpasti hubungan antara amalan kepimpinan autokratik pengetua dengan kepuasan kerja guru di sekolah menengah di daerah Kota Bharu, Kelantan.

2.1 Definisi dan Konsep Kepimpinan Autokratik

Terdapat tiga gaya kepemimpinan, iaitu kepemimpinan autoritarian, kepemimpinan demokratik, dan kepemimpinan *laissez-faire*.

Di dalam organisasi sekolah, seseorang pengetua yang menggunakan kuasa mutlak adalah seorang pentadbir yang mentadbir sekolah dengan memberi arahan kepada guru atau staf bawahannya, tanpa menerima sebarang pandangan dari mana-mana pihak. Segala arahan yang diberikan kepada semua guru dan staf bawahan mesti dipatuhi, jika tidak tindakan tatatertib bakal dikenakan kepada mereka yang mengingkari arahan pengetua. Dalam pentadbiran di sekolah, seorang pengetua perlu menggunakan kuasa mutlak atau autokratik dengan memberi arahan kepada guru-guru atau staf bawahannya, demi menggerakkan guru-guru atau staf bawahannya yang tidak mahu menerima sebarang perubahan walaupun perubahan tersebut adalah keputusan terbaik buat mereka.

2.2 Definisi dan Konsep Kepuasan Kerja Guru

Kepuasan kerja guru adalah sama ada guru berpuas hati dengan kerja yang dilakukan atau tidak. Kepuasan kerja guru disebabkan oleh beberapa faktor. Antaranya ialah gaya kepimpinan autokratik pengetua, beban kerja, rakan sekerja, persekitaran tempat kerja, dan disiplin pelajar. Menurut Locke (2014), kepuasan kerja adalah sesuatu keadaan di mana emosi adalah secara positif dan keadaan yang menyeronokkan kesan daripada mereka melakukan pekerjaannya yang dianggapkan sebagai sesuatu yang menyenangkan dan berjaya.

Menurut Wexley dan Yuki (1984), kepuasan kerja adalah cara seseorang individu merasa terhadap tugas yang telah dilakukan olehnya. Sehubungan itu, menurut Robbins (2003), menyatakan kepuasan kerja adalah membuat penilaian terhadap seseorang tentang pekerjaan yang telah mereka lakukan.

2.3 Teori Kepimpinan

1) Teori Sifat (*The Trait Theory of Leadership*)

Bermula dari tanggapan bahawa keberkesanan seseorang pemimpin adalah bergantung kepada sifat-sifat yang terdiri daripada sifat fizikal ataupun sifat psikologi. Dengan tanggapan tersebut, demi menjadi pemimpin yang berjaya, maka perlunya sifat keperibadian yang tinggi dalam diri pemimpin tersebut. Sifat keperibadian yang tinggi terdiri daripada kualiti pemimpin tersebut iaitu sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri dalamannya.

Pada mulanya para pengkaji percaya bahawa pemimpin jenis ini adalah dilahirkan dengan sifat-sifat bawaan yang diperlukan dalam diri seorang pemimpin. Sifat bawaan tersebut dimiliki secara keturunan atau disebut Teori Keturunan (*The Heredity Theory*) ataupun disebut Teori Genetik (*The Genetic Theory*).

Pemimpin akan memimpin dengan tegas dan logik. Masyarakat bawahan akan mengerti dan mengembangkan apa yang mereka dapat dari pihak atasan agar teori ini berjalan dengan lancar. Mengikut Darf dalam Sutikno (2014:26), antara tiga ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin adalah kepercayaan diri. Di mana sikap positif yang dimiliki mampu untuk mengembangkan penilaian positif, sama ada terhadap diri sendiri, masyarakat atau pun organisasi. Sifat jujur dan berintegriti, serta motivasi harus dipertingkatkan dalam melakukan sesuatu kerja.

2) Teori Perilaku (*Behavioral Models*)

a) Kajian Ohio State University

Penelitian negara Bagian, yang dilakukan oleh Ohio State ini adalah diselenggarakan oleh Amerika Syarikat, yang menyatakan bahawa terdapat dua dimensi penting dalam perilaku seseorang pemimpin. Pada awalnya terdapat seribu dimensi perilaku pemimpin, namun kemudian dipersempitkan kepada dua dimensi iaitu *initiating structure* dan *consideration structure*. *Initiating structure* atau memulakan struktur adalah dari segi sejauhmanakah pemimpin menentukan peranannya dan peranan anggota bawahan dalam menentukan tujuan yang hendak dicapai. *Consideration structure* atau pertimbangan struktur adalah terdiri daripada sejauhmanakah pemimpin mempunyai hubungan kerja dan perwatakan yang mempercayai serta hormat terhadap gagasan dan perasaan orang bawahannya dengan masalah peribadi yang dihadapi, berkawan, senang didekati serta melayan orang bawahannya secara adil dan saksamanya.

b) Kajian Universiti Michigan

Penelitian gaya kepimpinan yang dilakukan oleh Universiti Michigan, yang terletak di Amerika Syarikat. Universiti Michigan menyatakan terdapat dua dimensi perilaku pemimpin iaitu pertama, yang berorientasikan orang bawahan atau pekerjaanya. Keduanya yang berorientasikan pengeluaran atau produk atau hasil yang diperoleh.

Pemimpin yang berorientasikan orang bawahan atau pekerjaanya adalah seorang pemimpin yang memberi penekanan terhadap hubungan interpersonal dan memenuhi kemahuan orang bawahan atau pekerjaanya. Manakala pemimpin yang berorientasikan pengeluaran atau produk atau hasil yang diperoleh, memberi penekanan terhadap aspek tugas dan teknik kerja.

Penelitian oleh kajian Universiti Michigan berkesimpulan bahawa pemimpin yang berorientasikan orang bawahan atau pekerjaannya mampu mencapai produktiviti dan kepuasan kerja yang tinggi.

c) Grid Pengurusan

Grid Pengurusan yang pertama memberi perhatian atau mengambil berat terhadap orang, iaitu mengukur perhatian pemimpin memimpin terhadap orang bawahannya dengan skala satu sampai sembilan, iaitu dari rendah ke tinggi.

Grid Pengurusan yang kedua memberi perhatian atau mengambil berat terhadap pengeluaran atau produksi, iaitu mengukur perhatian pemimpin memimpin terhadap penyelesaian pekerjaan dengan skala rendah ke tinggi.

d) Kajian Scandinavian

Kajian Scandinavian adalah kajian yang memberi penekanan terhadap kepimpinan yang berorientasikan perubahan.

3) Teori Kontigensi (Model Fiedler, 1960)

Teori Kontigensi Fiedler dikemukakan oleh Fred Fiedler pada pertengahan tahun 1960-an. Mengikut teori ini, terdapat dua faktor yang mempengaruhi keberkesanan pemimpin, iaitu gaya kepimpinan dan kesesuaian situasi. Teori ini menunjukkan bahawa tiada gaya kepimpinan yang terbaik. Sebaliknya, keberkesanan adalah bergantung kepada situasi.

Situasi kerja yang menyenangkan semua pihak terdiri daripada hubungan pemimpin dengan pengikut, struktur tugas, dan kuasa jawatan pemimpin.

2.4 Teori Kepuasan Kerja Guru

1) Teori Dua Faktor Herzberg (1923-2000)

Teori Dua Faktor Herzberg dikemukakan oleh Frederick Irving Herzberg (1923-2000). Beliau menyatakan bahawa terdapat pelbagai faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan di tempat kerja. Selain itu, terdapatnya hubungan antara kedua-dua faktor ini.

Frederick Herzberg mengemukakan Teori Dua Faktor atau motivasi-kebersihan. Beliau mengaitkan faktor pendorong (*motivator*) yang menyebabkan kepuasan manakala kebersihan (*hygiene*) mengakibatkan ketidakpuasan kerja.

Faktor pendorong mempengaruhi psikologi seseorang meliputi pencapaian, penghargaan, kerja itu sendiri, tanggungjawab, kemajuan dalam kerjaya, dan perkembangan kerjaya. Manakala, faktor kebersihan meliputi polisi syarikat, penyeliaan, hubungan dengan penyelia dan rakan sekerja, persekitaran kerja, gaji, status, dan keselamatan.

3. Metodologi

3.1 Reka Bentuk Kajian dan Persampelan

Reka bentuk kajian yang digunakan ialah kajian deskriptif dengan kaedah tinjauan, dengan menggunakan data kuantitatif. Kajian ini menggunakan borang soal selidik. Bentuk kajian ini dipilih untuk mendapatkan maklumat dari sampel yang besar. Populasi adalah seluruh guru-guru di sekolah menengah di daerah Kota Bharu, Kelantan. Mengikut jadual Krejcie dan Morgan 1970, seluruh populasi adalah 120 orang guru, maka jumlah sampel kajian adalah

sebanyak 92 orang sampel kajian. Sampel kajian yang dipilih terdiri daripada 90 orang guru di sekolah menengah di daerah Kota Bharu, Kelantan. Di mana sampel kajian dipilih melalui persampelan rawak mudah untuk menggambarkan keseluruhan populasi. Manakala seramai 30 orang guru adalah kajian rintis yang dijalankan di sekolah kawasan pinggir Kota Bharu.

3.2 Instrumen Kajian (Kesahan dan Kebolehpercayaan)

Instrumen kajian yang digunakan dalam kajian ini ialah menggunakan borang soal selidik. Soal selidik ini menggunakan Skala Likert:

- 1 Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 Tidak Setuju (TS)
- 3 Kurang setuju (KS)
- 4 Setuju (S)
- 5 Sangat Setuju (SS)

Jadual 1: Interpretasi Skor Min

Skor Min	Interpretasi Skor Min
1.00 hingga 1.50	Sangat Rendah
1.51 hingga 2.49	Rendah
2.50 hingga 3.49	Sederhana
3.50 hingga 4.49	Tinggi
4.50 hingga 5.00	Sangat Tinggi

Dalam kajian ini kebolehpercayaan yang digunakan ialah alfa Cronbach.

Dalam kajian rintis terhadap 30 orang guru, nilai alfa Cronbach bagi 40 item ialah dengan nilai 0.74. Dengan nilai 0.74 alfa Cronbach berada pada tahap yang boleh diterima.

Jadual 2: Interpretasi Nilai Alfa Cronbach

Alfa Cronbach	Interpretasi
$\alpha \geq 0.9$	Sangat Bagus
$0.9 > \alpha \geq 0.8$	Baik
$0.8 > \alpha \geq 0.7$	Boleh Diterima
$0.7 > \alpha \geq 0.6$	Dipersoalkan
$0.6 > \alpha \geq 0.5$	Lemah
$0.5 > \alpha$	Tidak Boleh Diterima

4. Dapatan Kajian dan Perbincangan

Jadual 3: Tahap Keseluruhan Amalan Kepimpinan Autokratik Pengetua di Sekolah Menengah

No	Dimensi	Min	Sisihan Piawai	Tahap
1	Amalan Kepimpinan Autokratik Pengetua	3.39	0.576	Sederhana
2	Cara Kerja Pemimpin Autokratik	3.80	0.422	Tinggi
3	Cara Membuat Keputusan oleh Pemimpin Autokratik	3.51	0.554	Tinggi
4	Cara Pentadbiran Pengetua di Sekolah	3.77	0.401	Tinggi
	Keseluruhan 4 Dimensi	3.62	0.298	Tinggi

Objektif kajian pertama untuk mengenalpasti tahap amalan kepimpinan autokratik pengetua di sekolah menengah di daerah Kota Bharu, Kelantan menunjukkan bahawa secara keseluruhannya keempat-empat dimensi berada pada tahap tinggi iaitu dengan nilai min (3.62). Dari segi susunan keempat-empat dimensi adalah pertama, amalan kepimpinan autokratik pengetua berada pada tahap sederhana. Kedua, cara kerja pemimpin autokratik berada pada tahap yang tinggi. Ketiga, cara membuat keputusan oleh pemimpin autokratik berada pada tahap tinggi. Keempat, cara pentadbiran pengetua di sekolah berada pada tahap tinggi.

Dimensi 2, iaitu cara kerja pemimpin autokratik berada pada tahap tinggi iaitu dengan nilai min (3.80). Item dalam dimensi 2 yang mempunyai nilai min yang tinggi ialah “Pengetua memberikan arahan dan guru-guru mestilah menuruti arahnya”, di mana responden sebanyak 48 orang (53.3%) setuju dan 18 orang (20%) sangat setuju, serta selebihnya 24 orang (26.7%) kurang setuju serta “Matlamat pengetua adalah segala arahan haruslah dilakukan dengan segera untuk mencapai matlamat yang ditetapkan olehnya”, di mana 60 orang (66.7%) setuju dan 12 orang (13.3%) sangat setuju, serta selebihnya 18 orang (20%) adalah kurang setuju. Manakala item dalam dimensi 2 yang mempunyai nilai min yang rendah ialah “Pelaksanaan prosedur kerja pengetua sistematik”, di mana responden sebanyak 72 orang (80%) setuju, dan selebihnya 6 orang (6.7%) menunjukkan sangat tidak setuju, tidak setuju, dan kurang setuju.

Dimensi 1, iaitu amalan kepimpinan autokratik pengetua berada pada tahap sederhana dengan nilai min (3.39). Item dalam dimensi 1 yang mempunyai nilai min yang tinggi ialah “Pengetua mengamalkan kepimpinan secara berpusatkan pengeluaran (mementingkan pencapaian murid)”, di mana responden sebanyak 54 orang (60%) setuju dan 18 orang (20%) sangat setuju. Selebihnya sebanyak 6 orang (6.7%) tidak setuju dan 12 orang (13.3%) kurang setuju. Manakala item dalam dimensi 1 yang mempunyai nilai min yang rendah ialah “Pengetua mengamalkan gaya kepimpinan secara gaya mengarah yang melampau”, di mana responden sebanyak 42 orang (53.3%) setuju, manakala selebihnya 12 orang (13.3%) sangat tidak setuju, 18 orang (20%) tidak setuju dan kurang setuju.

Objektif kajian pertama, iaitu keseluruhannya 4 dimensi amalan kepimpinan autokratik pengetua di sekolah berada pada tahap yang tinggi, dapatan kajian dalam negara yang menyokong ialah mengikut Razak et al. (2014) menyatakan bahawa pemimpin autokratik adalah seseorang yang sangat mengambil berat tentang pelaksanaan sesuatu projek. Dapatan objektif kajian pertama juga disokong oleh Ismail (2008) di mana menyatakan bahawa masih terdapat pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan autokratik dalam keadaan tertentu khususnya berdepan dengan krisis yang besar. Mengikut Van Vugt, Jepson, Hart, dan De Cremer (2004) menyatakan bahawa organisasi yang dipimpin secara kepimpinan autokratik adalah lebih produktif berbanding dengan kepimpinan autokratik khususnya dalam menyelesaikan pelbagai tugas dalam organisasi dan lebih produktif daripada kepimpinan secara *laissez-faire*. Selain itu, mengikut Van Vugt et. al. (2004) turut menyokong bahawa kepimpinan autokratik dianggap oleh ramai penganalisis merupakan langkah penyelesaian yang berkesan kepada konflik organisasi yang meliputi pembahagian sumber yang terhad dan penyediaan barangan awam.

Dapatan kajian luar negara yang turut menyokong dapatan kajian adalah oleh Iqbal, Anwar, dan Haider (2015) berpendapat bahawa pemimpin autokratik memenuhi tujuan yang diinginkan dan menyelesaikan tugas pada masa yang ditentukan dengan terus mengikuti dan mengawasi orang bawahan mereka. Tambahan pula, mengikut Bikimane, Gaopalelwe Inecky dan Makambe, Ushe (2020) menyatakan bahawa kepimpinan autokratik diterima oleh guru kerana ia memotivasikan mereka. Pengetua yang berkesan akan menyedari bagaimana tindakan mereka mempengaruhi guru-guru dan guru-guru menyesuaikan gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua supaya berlakunya peningkatan secara positif dalam semua aspek di sekolah melalui memotivasikan guru-guru.

Namun begitu, dapatan ini bertentangan dengan Sapora dan Justina (2010), serta Ahmad Yusri (2016) yang menyatakan kebanyakan kajian lain lebih menyokong kepada kepimpinan demokratik dalam pelaksanaan sesuatu kepimpinan oleh pemimpin yang berkesan.

Dapatan kajian luar negara yang bertentangan dengan dapatan kajian yang diperolehi adalah oleh Sehar, Sara dan S Khurram Khan Alwi menyatakan bahawa kepimpinan demokratik sebagai gaya pilihan oleh majoriti guru besar kerana mereka menghargai cadangan dan idea daripada guru untuk membuat keputusan dan untuk mengekalkan hubungan positif antara satu sama lain.

Jadual 4: Tahap Keseluruhan Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Menengah

No	Dimensi	Min	Sisihan Piawai	Tahap
1	Hubungan dengan Pengetua	3.51	0.534	Tinggi
2	Tanggungjawab sebagai Seorang Guru	3.80	0.284	Tinggi
3	Persekitaran Tempat Kerja	4.03	0.319	Tinggi
4	Bebanan Kerja di Sekolah	3.72	0.310	Tinggi
	Keseluruhan 4 Dimensi	3.76	0.245	Tinggi

Objektif kajian kedua untuk mengenalpasti tahap kepuasan kerja guru di sekolah menengah di daerah Kota Bharu, Kelantan menunjukkan bahawa secara keseluruhannya keempat-empat dimensi berada pada tahap tinggi iaitu dengan nilai min (3.76). Dari segi susunan keempat-empat dimensi adalah yang pertama, persekitaran tempat kerja berada pada tahap tinggi. Kedua, tanggungjawab sebagai seorang guru berada pada tahap tinggi. Ketiga, bebanan kerja di sekolah berada pada tahap tinggi. Keempat, hubungan dengan pengetua berada pada tahap tinggi.

Dimensi 3, iaitu persekitaran tempat kerja berada pada tahap tinggi dengan nilai min (4.03). Item dalam dimensi 3 yang mempunyai nilai min yang tinggi ialah “Rakan sekerja sentiasa memberikan tunjuk ajar kepada saya”, di mana responden sebanyak 78 orang (86.7%) setuju dan sebanyak 12 orang (13.3%) sangat setuju dan “Saya berpuas hati dengan kerjasama antara rakan sekerja”, di mana responden sebanyak 6 orang (6.7%) kurang setuju, 66 orang (73.3%) setuju dan sebanyak 18 orang (20%) sangat setuju. Manakala item dalam dimensi 3 yang mempunyai nilai min yang rendah ialah “Saya suka akan konteks kerja atau persekitaran sekolah”, di mana responden sebanyak 12 orang (13.3%) kurang setuju, 72 orang (80%) setuju, dan 6 orang (6.7%) sangat setuju dan “ Suasana tempat saya mengajar memuaskan”, di mana responden sebanyak 6 orang (6.7%) tidak setuju, 78 orang (86.7%) setuju, dan 6 orang (6.7%) sangat setuju.

Dimensi 1, iaitu hubungan dengan pengetua berada pada tahap tinggi dengan nilai min (3.51). Item dalam dimensi 1 yang mempunyai nilai min yang tinggi ialah “Saya tidak menghadapi masalah komunikasi dengan pengetua”, di mana responden sebanyak 6 orang (6.7%) kurang setuju, 78 orang (86.7%) setuju, dan 6 orang (6.7%) sangat setuju. Manakala item dalam dimensi 1 yang mempunyai nilai min yang rendah ialah “Saya suka dengan gaya kepimpinan autokratik pengetua”, di mana responden sebanyak 6 orang (6.7%) sangat tidak setuju, 66 orang (73.3%) kurang setuju, dan 18 (20%) setuju.

Objektif kajian kedua, iaitu keseluruhan 4 dimensi kepuasan kerja guru di sekolah menengah berada pada tahap tinggi, yang menunjukkan faktor persekitaran tempat kerja adalah faktor yang paling dominan yang menyebabkan ketidakpuasan kerja guru-guru. Dapatan kajian dalam negara, yang bertentangan dengan dapatan kajian ialah oleh Noraini Mohd Nor dan Ruzilayati Remeli (2011) yang menyatakan faktor rakan sekerja dan kepimpinan pengetua adalah faktor yang dominan dalam mempengaruhi kepuasan kerja guru.

Gaya kepimpinan memberi kesan positif atau negatif terhadap kepuasan kerja yang membawa kepada reaksi seseorang individu terhadap pengalaman kerja, kerana elemen yang berbeza terlibat dalam kepuasan kerja. Faktor-faktor ini adalah penting kerana fakta bahawa mereka semua mempengaruhi cara individu merasakan pekerjaan itu. Faktor-faktor ini merangkumi gaji, kenaikan pangkat, kelebihan, rakan sekerja, persekitaran, keselamatan kerja, prestasi, dan pekerjaan itu sendiri. Mengikut Liao, Hu, Chung dan Chen (2017) menyatakan bahawa setiap faktor mempengaruhi kepuasan kerja seseorang dengan cara yang berbeza dan banyak yang percaya bahawa keadaan lebih penting daripada faktor lain dalam kepuasan kerja dan pekerja lebih peka dengan persekitaran di mana mereka berada semasa bekerja.

Jadual 5: Korelasi Pearson antara Amalan Kepimpinan Autokratik Pengetua dengan Kepuasan Kerja Guru

Kepuasan Kerja Guru 4 Dimensi	Kepimpinan Autokratik 4 Dimensi	
	Korelasi Pearson	0.103
	Sig. (2-tailed)	0.333
	N	90

Objektif kajian ketiga, di mana H_{01} menunjukkan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan autokratik pengetua dengan kepuasan kerja guru di sekolah menengah.

Dengan nilai $r = 0.103$, mengikut Cohen (1988), menunjukkan dari segi kekuatan hubungan adalah kecil.

Dengan nilai $r = 0.103$, mengikut Alias Baba (1992), menunjukkan dari segi kekuatan hubungan adalah sangat kecil.

Hipotesis kajian gagal diterima, di mana terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan autokratik pengetua dengan kepuasan kerja guru di sekolah menengah.

Objektif kajian ketiga ialah dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan autokratik pengetua dengan kepuasan kerja guru di sekolah menengah. Dapatan kajian dalam negara disokong oleh Mohd Yusri, Che Hasniza dan Siti Zaimah (2013) yang menunjukkan bahawa gaya kepimpinan pengetua mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Namun begitu, bertentangan dengan dapatan kajian oleh Ahmad Yusri Ismail (2016) yang menyatakan bahawa gaya kepimpinan demokratik menyumbang kepada tahap kepuasan kerja guru yang tinggi. Manakala, gaya kepimpinan autokratik dan laissez faire menyumbang kepada tahap kepuasan kerja guru yang rendah.

Selain itu, dapatan kajian luar negara yang bertentangan dengan dapatan kajian adalah oleh Chukwura (2017) melaporkan bahawa kepimpinan autokratik menyebabkan harga diri rendah, penyeksan psikologi, kegelisahan, kepuasan kerja yang rendah dan banyak kesan negatif yang lain yang mendorong pekerja jadi tidak bermotivasi.

Rumusan dapatan kajian, tahap keseluruhan amalan kepimpinan autokratik pengetua di sekolah menengah dari keseluruhan 4 dimensi berada pada tahap yang tinggi. Dari segi susunan keempat-empat dimensi adalah pertama, dimensi cara kerja pemimpin autokratik berada pada tahap yang tinggi. Kedua, cara pentadbiran pengetua di sekolah berada pada tahap tinggi. Ketiga, cara membuat keputusan oleh pemimpin autokratik berada pada tahap tinggi. Keempat, amalan kepimpinan autokratik pengetua berada pada tahap sederhana.

Tahap keseluruhan kepuasan kerja guru di sekolah menengah dari keseluruhan 4 dimensi berada pada tahap tinggi. Dari segi susunan keempat-empat dimensi adalah yang pertama, persekitaran tempat kerja berada pada tahap tinggi. Kedua, tanggungjawab sebagai seorang guru berada pada tahap tinggi. Ketiga, bebanan kerja di sekolah berada pada tahap tinggi. Keempat, hubungan dengan pengetua berada pada tahap tinggi.

Terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan autokratik pengetua dengan kepuasan kerja guru di sekolah menengah.

5. Kesimpulan

Secara keseluruhannya hasil kajian menunjukkan tahap amalan kepimpinan autokratik pengetua dan tahap kepuasan kerja guru di sekolah menengah berada pada tahap yang tinggi. Hasil kajian juga menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan autokratik pengetua dengan kepuasan kerja guru di sekolah menengah. Kajian ini memperlihatkan gaya kepimpinan pengetua di sekolah menengah di Malaysia menggunakan gaya autokratik yang bersesuaian dengan persekitaran sekolah. Keadaan ini membolehkan tahap kepuasan guru berada pada tahap yang tinggi. Walaupun kajian ini memberikan gambaran kasar sahaja, namun sekurang-kurangnya dapat dijadikan rujukan dan panduan bagi penambahbaikan gaya kepimpinan pengetua di sekolah.

Rujukan

- Atif Saleem, Sarfraz Aslam & Hong-biao Yin et.al. (2020). *Principal Leadership Styles and Teacher Job Performance: Viewpoint of Middle Management*. *Sustainability*, 12, 3390.
- Bikimane, Gaopalelwe Inecky & Makambe, Ushe. (2020). *Effects of Autocratic and Authentic Leadership Styles on Teacher Motivation in Selected Primary Schools, Botswana*. *African Research Review: An International Multidisciplinary Journal, Ethiopia*. AFRREV Vol. 14 (2), Serial No 58, April: 190-204.
- Dody Hawaid. Teori Sifat. Retrieved April 1, 2020 from https://www.academia.edu/34926754/Teori_Sifat.
- Fabian W. Nyenyembe, Ralf Maslowski & Beatrice S. Nimrod et. al. (2016). *Leadership Styles and Teachers' Job Satisfaction in Tanzanian Public Secondary Schools*. *Universal Journal of Educational Research*. 4(5): 980-988.
- Ferry Roen. (2012). Teori Dan Perilaku Organisasi: Teori Dua Faktor. Retrieved April 7, 2020 from <http://perilakuorganisasi.com/teori-dua-faktor.html>.
- Hassan & Adnan. Hubungan Kepuasan Kerja Guru-Guru dengan Gaya Kepimpinan Guru Besar di Sekolah Daerah Besut, Terengganu. Retrieved April 13, 2020 from http://eprints.utm.my/id/eprint/11815/1/Hubungan_Kepuasan_Kerja_Guru.pdf.
- Hina Munir & Muhammad Zafar Iqbal. (2018). *A Study of Relationship between Leadership Styles of Principals and Job Satisfaction of Teachers in Colleges for Women*. *Bulletin of Education and Research*. August, Vol. 40, No. 2 pp. 65-78.
- Ismail, Ahmad Yusri. (2017). Gaya Kepimpinan Pengetua dan Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Menengah Kebangsaan Daerah Marang, Terengganu. Retrieved October 8, 2020 from <http://repo.uum.edu.my/23120/>.
- Menon, M. E., & Athanasoula-Reppa, A. (2011). *Job Satisfaction among Secondary Teachers: The Role of Gender and Experience*. *School Leadership and Management*, 31(5), 435-450.

- Mohd Azuan Ali, Azilahwati Adam & Mohd Zamri Ali. (2019). Hubungan antara Gaya Kepimpinan Terhadap Prestasi Kerja Pensyarah Kolej Komuniti. *Retrieved* October 8, 2020 from <http://myjms.moe.gov.my/index.php/PKKJLLL/article/view/7386/3002>.
- Mohd Noor, Noraini and Rameli, Ruzilayati. (2011). Mengenal Pasti Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dalam Kalangan Guru Teknikal Sekolah Menengah Teknik Daerah Johor Bharu. *Journal of Science & Mathematics Education*. pp. 1-9.
- Motivasi dan Reka Bentuk Kerja: Teori Dua Faktor. *Retrieved* April 7, 2020 from http://oumvle.oum.edu.my/oumvle_upload/blockmain/BBGO4103/53736/20150209042903_BBGO4103%20Topik%204.pdf.
- Mrhafizzul. (2018). Kepimpinan Autokratik. *Retrieved* Mac 25, 2020 from <https://mrhafizzul.blogspot.com>.
- Norani Mohd Noor & Ruzilayati Rameli. (2011). Mengenal Pasti Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja dalam kalangan Guru Teknikal Sekolah Menengah Teknik Daerah Johor Bharu. Universiti Teknologi Malaysia. *Retrieved* Ogos 29, 2020 from <https://core.ac.uk/download/pdf/11787372.pdf>.
- Norhazwani Hassan & Jamalullail Abdul Wahab. (2017). Kepuasan Kerja dalam Kalangan Guru di Sekolah Menengah Zon Bangsar. *SeminarSerantau*. 401-408.
- Northouse, P.G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*; Sage Publications: Thousand Oaks, CA, USA.
- Nurjannah F.A Kariming & Abdul Said Ambotang. (2018). Hubungan Iklim Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru Tingkatan 6 Zon Pantai Timur Sabah, *Jurnal Kominikasi Borneo*. Vol. 6.
- Raziah & Ahmad. (2009). Hubungan Gaya Kepimpinan Guru Besar dengan Kepuasan Kerja Guru di Tiga Buah Sekolah Rendah di Seremban. *Seminar Kebangsaan Pengurusan Pendidikan PKPGB 2009*, 7 Mei 2009, UTHM. 1-9.
- Saiful Azley. (2014). Teori Kontigensi Fiedler. *Retrieved* April 5, 2020 from <http://saifulazley.blogspot.com/2014/05/teori-kontigensi-fiedler.html>.
- Sehar, Sara & S Khurram Khan Alwi. (2019). *Impact of Head Teacher's Leadership Style on Teacher's Job Satisfaction and Work Motivation*. *Journal of Business Strategies; Karachi*, Vol. 13, Iss. 1, (Jun 2019): 1.
- Siti Aida Binti Ab Muttalib. (2014). Gaya Kepimpinan terhadap Pemilihan Strategi Pengajaran dan Pembelajaran. Universiti Tun Hussein Onn Malaysia. *Retrieved* Ogos 27, 2020 from http://eprints.uthm.edu.my/id/eprint/5362/1/SITI_AIDA_BINTI_AB_MUTTALIB.pdf.
- Siti Zulaikha Binti Zuakafli, Siti Khadhijah Binti Ros Lin & Wirda Amanee Binti Ab. Ghani. (2015). Teori Sifat. *Retrieved* April 1, 2020 from <https://www.slideshare.net/laikha5808/teori-sifat-46353147>.
- Shahrin & Saraswathi Vani. Kepuasan Kerja dalam kalangan Guru di Sekolah-Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) Daerah Kulai. Universiti Teknologi Malaysia. *Retrieved* Oktober 21, 2020.
- Kitapunya. (2017). Teori Perilaku (*Behavioral Theories*) dalam Teori Kepemimpinan. *Retrieved* April 9, 2020 from <https://www.kitapunya.net/teori-perilaku-behavioral-theories-kepemimpinan/>.
- Zainimat. (2017). Teori Dua Faktor Hezberg. *Retrieved* April 7, 2020 from <http://pengurusanmatrik.blogspot.com/2017/07/teori-dua-faktor-hezberg.html>.