

TINGKAH LAKU KEPIMPINAN PENGETUA DAN HUBUNGANNYA DENGAN TEKATAN KERJA DAN KEBERKESANAN ORGANISASI, DI BEBERAPA BUAH SEKOLAH TERPILIH DI NEGERI SEMBILAN

Oleh
Noordin Hj. Yahaya
Sharifudin Ismail
Fakulti Pengurusan dan Perniagaan
Universiti Teknologi Mara
Cawangan Segamat Johor
Prof. Madya Dr. Azizi Hj. Yahaya
Fakulti Pendidikan
Universiti Teknologi Malaysia
Skudai Johor

Abstrak

Kajian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara tingkah laku kepimpinan pengetua, tekanan yang di alami oleh guru dan keberkesanan organisasi di beberapa buah sekolah luar bandar di kawasan pentadbiran PPD Seremban-. Port Dickson dan kawasan pentadbiran PPD Rembau-Tampin. Seramai 116 guru sekolah terlibat dalam sampel kajian ini. Pengkaji menggunakan Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ) untuk mengukur tingkah laku kepimpinan pengetua, Index of Perceived Organizational Effectiveness (IPOE) untuk mengukur keberkesanan organisasi dan soalan yang diubah suai untuk mengukur tekanan kerja guru.

Pengumpulan data menggunakan soal selidik berstruktur yang dikendalikan oleh penyelidik dibantu bersama oleh pengetua sekolah atau guru penolong kanan. Data dianalisis menggunakan program Statistical Package for Social Science (SPSS) for MS Windows Release 6.0. Taburan kekerapan dan peratusan demografi responden dianalisis secara deskriptif, sementara hubungan antara pembolehubah bebas iaitu tingkah laku kepimpinan pengetua, dengan pembolehubah bergantung iaitu tekanan kerja guru dan keberkesanan organisasi sekolah dianalisis menggunakan Pearson Product-Moment Correlation Coefficient.

Keputusan kajian mendapati tingkah laku kepimpinan pengetua dari kedua-dua dimensi iaitu struktur tugas dan struktur konsiderasi adalah rendah, sementara tahap tekanan kerja guru di sekolah-sekolah terlibat juga rendah dan tahap keberkesanan organisasi adalah sederhana. Keputusan kajian juga mendapati terdapat hubungan yang rendah negatif di antara tingkah laku kepimpinan pengetua dengan tekanan kerja guru, tidak wujud hubungan yang signifikan di antara tekanan kerja guru dengan keberkesanan organisasi sekolah dan wujud hubungan yang rendah positif di antara tingkah laku kepimpinan dengan keberkesanan organisasi sekolah.

Pengenalan

Pendidikan adalah satu pelaburan jangka masa panjang. Kejayaan atau kegagalan sesuatu inovasi pendidikan dapat dilihat dalam masa sepuluh atau lima belas tahun kemudian. Oleh

itu pendidikan merupakan aspek penting dalam pembangunan negara. Maka untuk memastikan kejayaannya, perancangan yang bermula dari peringkat pusat dan perlaksanaannya hingga ke peringkat sekolah hendaklah dijalankan dengan bijak supaya kejayaannya dapat diraih oleh negara.

Sekolah, adalah institusi di mana berlakunya peringkat pelaksanaan segala dasar, polisi dan inovasi pendidikan. Oleh itu institusi sekolah memainkan peranan penting. Sebarang dasar atau inovasi pendidikan yang dilaksanakan di peringkat sekolah memberikan kesan terhadap tingkah laku guru. Keadaan seperti ini mewujudkan tekanan dan kekangan terhadap kerja guru yang menjadi penentu terhadap keberkesanan perlaksanaannya.

Kajian-kajian mengenai kepimpinan (Stogdill, 1974, Edmond, 1979, Nor Azian, 1994), menunjukkan pengaruh kepimpinan adalah amat penting dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi. Pengaruh dan kecekapan pemimpin dapat membawa kecemerlangan sesebuah organisasi. Oleh itu, organisasi seperti sekolah, pengaruh kepimpinan dan kecekapan pengetua sekolah amat penting dalam menentukan kejayaan sekolah di bawah pimpinannya. Peranan pengetua dalam menangani pelbagai masalah yang melibatkan sama ada kakitangan di bawah pimpinannya, komuniti di dalam atau di sekitar sekolah, ataupun urusan di peringkat atas mempengaruhi prestasi sekolah.

Peranan Pengetua Sekolah

Pengetua sekolah adalah merupakan kakitangan yang terpenting di peringkat sekolah kerana peranannya sebagai pemimpin, pentadbir dan pengurus sekolah. Pengetua merupakan jawatan yang tertinggi di peringkat sekolah menengah, dilantik oleh Kementerian Pelajaran, bertanggungjawab atas apa yang berlaku di sekolah dan persekitarannya. (Jemaah Nazir Sekolah-Sekolah Persekutuan, Kementerian Pendidikan, 1993).

Pengetua sekolah di Malaysia bertanggungjawab dalam hal-hal yang berkaitan dengan sekolah termasuklah (Hussien, 1993, p 21):

- (a) berusaha bagi mencapai dasar pendidikan di peringkat sekolah;
- (b) mengurus dan mentadbir sekolah, kurikulum, kokurikulum, kebajikan pelajar, guru dan staf sokongan sekolah;
- (c) menyediakan khidmat bantu yang secukupnya bagi meningkatkan pengajaran dan pembelajaran; dan;
- (d) mewujudkan dan memajukan iklim dan budaya sekolah

Manakala tugas pengetua pula seperti yang disediakan oleh Bahagian Sekolah meliputi tujuh bidang utama iaitu:

- (a) Pengurusan kegiatan kurikulum, kokurikulum dan hal ehwal pelajar.
- (b) Pengurusan sekolah (pentadbiran, kewangan, perkhidmatan dan perjawatan).
- (c) Menyediakan kemudahan pengajaran dan pembelajaran.
- (d) Perhubungan dengan ibu bapa dan masyarakat setempat.
- (e) Kemajuan sekolah.

- (f) Pengajaran.
- (g) Kepimpinan pengajaran dan penyelidikan pendidikan.

Dengan tugas yang dipikul oleh pengetua dalam pelbagai bidang, tidak dapat tidak ia diagihkan kepada guru-guru sekolah di bawahnya. Ini mewujudkan kekangan jika tidak dikendalikan dengan betul.

Pengetua Sebagai Pengurus Guru

Kepimpinan dalam mana-mana organisasi, beroperasi melalui orang lain. Dalam konteks sekolah, gurulah yang menjalankan arahan kementerian melalui 'empowerment' dari pengetua. Dengan kesedaran bahawa guru merupakan aset sumber manusia yang penting, pengetahuan tentang pengurusan kemanusiaan amat penting, supaya tidak wujud tekanan dan kekangan keterlaluan terhadap guru-guru di sekolah.

Dalam pelaksanaan kurikulum baru, pihak yang mendapat kesan ialah murid, sementara yang terlibat dengan perubahan ini ialah guru. Menurut Hord (1986) sebarang pelaksanaan ke arah perubahan ini hendaklah dilakukan secara bijaksana dengan mengambil kira usaha sama antara pemimpin dengan stafnya (guru). Kegagalan dalam menangani masalah seperti keperluan asas guru sama ada dalam bentuk material dan psikologi boleh membantutkan ke arah usaha ini secara berkesan.

Dalam melaksanakan tugas, pengetua perlu mempunyai kebolehan mengurus pelbagai peranan yang mereka perlu 'lakonkan' dalam proses perlaksanaannya (Small, 1974). Oleh hal yang demikian, kemahiran pengetua dalam 'membaca' segala aspek dari guru di bawah pimpinannya adalah penting, ini termasuk kemahiran yang ada sesuai dengan tugas yang dipikul, pengagihan tugas, sikap, keperluan perlulah diambil kira, supaya tekanan yang timbul daripada konflik peranan tidak timbul.

Kepimpinan Pengetua Penggerak Keberkesanan Organisasi

Kecemerlangan sesebuah sekolah berpunca daripada kepimpinan pengetuanya. Menurut Tay (1984) kejayaan sistem pentadbiran sebuah sekolah bergantung kepada kualiti kemudahan dalam sekolah, kualiti kurikulum, sumber pengajaran, kualiti kepimpinan pengetua dan kemahiran profesional guru-gurunya. Menurut beliau, pembentukan organisasi sekolah berkesan sangat bergantung kepada kepimpinan pengetuanya. Stoghill (1974) pula menyatakan kepimpinan yang cekap dan berkesan akan dapat meningkatkan kemajuan dan kejayaan sesuatu organisasi. Ini disebabkan tingkah laku dan gaya kepimpinan yang diamalkan oleh seorang pemimpin itu akan mempengaruhi suasana dan semangat kerja pekerja-pekerja di bawahnya.

Edmon (1979) merumuskan bahawa salah satu daripada lima ciri sekolah berkesan adalah keutuhan pimpinan pengetua. Pernyataan ini disokong oleh Nor Azian (1994) yang menyatakan bahawa kepimpinan pengetua merupakan salah satu aspek penting dalam pencapaian kecemerlangan sekolah.

Pengetua Sebagai Penyederhanaan Tekanan Kerja Guru

Walaupun selama ini ketegangan dikatakan banyak berlaku dalam bidang perdagangan dan perindustrian namun bidang lain seperti pendidikan juga tidak dapat lari daripadanya. Pengetua sekolah yang hampir sama kedudukannya dengan pengurus pertengahan mengalami tekanan dari banyak pihak. Pengetua juga bertindak sebagai penyerap kejutan dalam sistem pendidikan akibat daripada pertentangan kehendak dari semua peringkat (Moser 1974).

Pengetua dianggap sebagai nadi sesebuah sekolah. Sekiranya corak kepimpinannya dapat memberi kepuasan kepada semua kakitangannya yang terdiri dari guru-guru dan bukan guru akan mewujudkan suasana kerja yang menyeronokkan dan secara tidak langsung prestasi guru dan kakitangan lain akan meningkat.

Tingkah Laku Pengetua, Tekanan Kerja dan Keberkesanan Organisasi - Model Kajian

Kajian ini merupakan kajian tinjauan. Dalam kajian ini, penyelidik mengetengahkan tiga pemboleh ubah, iaitu (a) Tingkah laku kepimpinan pengetua yang dinilai dari dua dimensi - permulaan struktur tugas dan struktur konsiderasi sebagai pemboleh ubah bebas, (b) Tekanan kerja guru sebagai pemboleh ubah pencilah dan (c) Keberkesanan organisasi.

Rajah 1 : Model Kajian – Tingkah laku Pengetua, Tekanan Kerja dan Keberkesanan Organisasi

TINGKAHLAKU KEPIMPINAN	TEKANAN KERJA	KEBERKESANAN ORGANISASI
1. Permulaan Struktur Tugas 2. Struktur Konsiderasi	Faktor Organisasi 1. Tuntutan tugas 2. Tuntutan peranan 3. Tuntutan interpersonal 4. Struktur Organisasi 5. Kepimpinan Organisasi	1. Kuantiti 2. Kualiti 3. Keefisienan 4. Adaptability 5. Flexibility

Tingkah laku pengetua dipersepsikan oleh guru diukur dengan alat pengukur LBDQ iaitu Leadership Behavior Description Questionnaire. Soalan ini diubahsuai dari Halpin dan Winer (1957) yang telah dipadankan dan diterjemahkan ke Bahasa Malaysia. Tekanan kerja guru yang mana dipersepsikan oleh guru berasaskan kepada faktor persekitaran organisasi. Soal selidik ini diubahsuai telah di ambil dan diubahsuai dari Sadri (1997) dengan mengambil kira lima faktor organisasi iaitu tuntutan tugas, tuntutan peranan, tuntutan interpersonal, Struktur organisasi dan kepimpinan organisasi. Sementara keberkesanan organisasi adalah hasil (end result) Faktor keberkesanan organisasi diukur dengan alat pengukur IPOE iaitu Index of Perceived Organizational Effectiveness yang dihasilkan oleh Mott (1972) yang diterjemahkan oleh penyelidik mengikut prosedur yang dinyatakan di Bab 3.

Pernyataan Masalah

Guru merupakan sumber tenaga manusia terpenting dalam pendidikan. Jika sumber tenaga ini tidak diuruskan secara bijak, banyak permasalahan akan timbul. Sejak kebelakangan ini ketidakpuasan kerja di kalangan guru semakin ketara. Antara puncanya ialah tekanan kerja yang wujud dari pelbagai tugas baru. Ini kerana banyak program baru dari berbagai peringkat dalam Kementerian Pelajaran Malaysia.

Peranan kepimpinan pengetua dalam melaksanakan program di sekolah adalah penting. Pengetua berperanan sebagai penyederhanaan tekanan kerja guru. Corak kepimpinan pengetua yang sesuai dapat meningkatkan prestasi guru seterusnya meningkat keberkesanan organisasi sekolah. Sebaliknya corak kepimpinan pengetua yang tidak sesuai akan mewujudkan hubungan yang kurang baik dengan guru. Ini menjadi punca tekanan kepada guru. Kajian menunjukkan bahawa tekanan yang berlebihan kepada pekerja boleh menjejaskan keberkesanan organisasi.

Oleh kerana Kementerian Pelajaran Malaysia tidak mempunyai data yang mencukupi berkaitan keadaan tekanan kerja yang dihadapi oleh guru dan hubungan dengan kepimpinan pengetua, maka kajian ini diharap dapat memberikan jawapan kepada persoalan-persoalan berikut.

- (a) Apakah ciri tingkah laku kepimpinan pengetua sekolah yang ada sekarang?
- (b) Apakah faktor-faktor utama tekanan kerja guru dan apakah kaitannya dengan kepimpinan pengetua sekolah?
- (c) Adakah kepimpinan yang ada sekarang berjaya membentuk organisasi yang berkesan?

Adalah diharapkan dengan mengenal pasti tingkah laku kepimpinan pengetua dan tekanan kerja yang dihadapi oleh guru, kajian ini dapat menyatakan aspek-aspek tertentu ke arah meningkatkan keberkesanan organisasi sekolah.

Objektif Kajian

Secara amnya kajian yang dijalankan, berkisarkan kepada tiga pemboleh ubah, iaitu, tingkah laku kepimpinan pengetua, tekanan kerja guru dan keberkesanan organisasi.

Secara khususnya

1. Mengukur tingkah laku kepimpinan pengetua berasaskan dua dimensi bebas iaitu permulaan struktur tugas dan struktur konsiderasi.
2. Menenal pasti faktor utama tekanan kerja guru dan mengukur tekanan kerja yang dihadapi oleh guru.
3. Mengukur keberkesanan organisasi di sekolah di bawah kajian penyelidikan.
4. Untuk mendapatkan hubungan setakat mana tingkah laku kepimpinan pengetua memberi kesan terhadap tekanan kerja guru.

5. Untuk mendapatkan hubungan setakat mana tekanan kerja guru mempengaruhi keberkesanan organisasi sekolah.
6. Untuk mendapatkan hubungan setakat mana peranan tingkah laku kepimpinan pengetua dapat mempengaruhi keberkesanan organisasi sekolah.

Hipotesis Kajian

Hipotesis kajian adalah seperti berikut:

1. Terdapat perhubungan yang signifikan antara tingkah laku pengetua dengan tekanan kerja guru.
2. Terdapat perhubungan yang signifikan antara tekanan kerja guru dengan keberkesanan organisasi sekolah.
3. Terdapat perhubungan yang signifikan antara tingkah laku pengetua dengan keberkesanan organisasi sekolah.

Adalah diharapkan dengan mengkaji ketiga-tiga pemboleh ubah ini, penyelidik dapat mencari pertalian antara ketiga-tiga pemboleh ubah.

Reka Bentuk Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengetahui perhubungan antara tingkah laku pengetua dengan tekanan yang dihadapi oleh guru dan keberkesanan organisasi sekolah. Bentuk kajian yang dijalankan ialah satu kajian tinjauan di sekolah. Mengikut Campion (1991) kaedah tinjauan adalah merupakan satu cara spesifik untuk mengumpulkan maklumat mengenai sekumpulan besar populasi.

Banyak kelebihan telah dikenal pasti mengenai kaedah tinjauan ini. Antaranya ia amat berguna untuk mengukur pendapat, sikap dan tingkah laku (Ary et. al, 1979). Penggunaan reka bentuk ini dapat memenuhi tujuan yang ditetapkan dan dapat juga memenuhi kriteria keesahan dan kebolehpercayaan (Oppenheim, 1966).

Populasi Kajian

Kajian ini melibatkan guru-guru yang mengajar di lima buah sekolah menengah bantuan penuh kerajaan di Negeri Sembilan. Melibatkan dua kawasan, iaitu kawasan PPD Seremban-Port Dickson (dua buah sekolah) dan kawasan PPD Rembau-Tampin (tiga buah sekolah). Seramai 116 orang guru terlibat dalam kajian ini. Pemilihan sampel dibuat secara rawak mudah. Mengikut Mugo (1997), kaedah persempelan seperti ini menghasilkan keyakinan yang tinggi terhadap keadaan populasi. Dalam kajian ini, responden dipilih secara rawak setelah memenuhi kriteria (a) guru terlatih dan (b) telah berkhidmat di bawah pengetua berkenaan sekurang-kurangnya selama satu tahun. Sementara sekolah yang dipilih pula berasaskan kepada pengetua yang telah berkhidmat sekurang-kurangnya tiga tahun di sekolah tersebut. Seramai 116 responden yang terlibat ialah guru-guru sekolah menengah yang mengajar di tingkatan 1, 2, 3, 4 dan 5. Guru-guru yang memenuhi kriteria menjalani proses pengasingan mengikut jantina terlebih dahulu. Ini bertujuan untuk mendapat imbalan sampel yang baik mengikut jantina.

Instrumen Kajian

Soal selidik digunakan untuk tujuan kajian ini. Bagi menentukan tingkah laku pemimpin (pengetua) diukur dengan menggunakan Soal selidik *Leader Behaviour Description Questionnaire* (LBDQ) yang direka oleh Halpin dan Winer (1957). Alat ini mengandungi 28 soalan. Sementara untuk mengukur keberkesanan organisasi alat ukur *Index of Perceived Organizational Effectiveness* (IPOE) digunakan. Manakala untuk soal selidik tekanan kerja guru, penyelidik menggunakan borang soal selidik yang diubahsuaikan oleh Suaidah (1984).

Kebolehpercayaan dan Kesahan Soal Selidik

Kebolehpercayaan sesuatu pengukuran, merujuk kepada kestabilan pengukuran tersebut. Ada beberapa model untuk menilai kebolehpercayaan iaitu model alpha, model 'split half', model Guttman, model 'parallel' dan model 'strictly parallel'. Dalam kajian ini penyelidik menggunakan model alpha iaitu koefisiens Alpha Cronbach untuk menguji skala kebolehpercayaan alat kajian.

Maklumat kesahan pula menunjukkan darjah keupayaan ujian itu mencapai tujuan. Mengikut Slavin (1984) dalam Creemers, (1994) sesuatu pengukuran mungkin boleh dipercayai tetapi tidak bermakna pengukuran itu mengukur apa yang harus diukurnya. Untuk tujuan kajian ini kebolehpercayaan dan kesahan instrumen telah dibuat dengan menjalankan kajian rintis ke atas 22 orang guru-guru. Ujian ini dibuat dengan menggunakan Alpha Cronbach koefisiensi kepada empat aspek iaitu tingkah laku pengetua, keberkesanan organisasi sekolah, tekanan kerja dan diukur dengan menggunakan lima skala Likert. Hasilnya didapati aras kebolehpercayaan bagi empat aspek iaitu tingkah laku pengetua, keberkesanan organisasi sekolah dan tekanan kerja adalah tinggi di antara 0.77 - 0.86.

Terjemahan Soal Selidik

Kajian ini menggunakan kaedah penterjemahan balik yang diasaskan oleh Brislin (1972). Tujuan kaedah ini ialah untuk mengenal pasti kesilapan makna dalam perkataan atau ayat. Mengikut prosedur ini, alat pengukuran diterjemahkan ke dalam Bahasa Melayu. Hasil penterjemahannya pula diterjemahkan balik ke bahasa asalnya, iaitu Bahasa Inggeris. Butiran-butiran yang didapati tidak setara antara terjemahan dan diterjemahkan balik diperbaiki.

Kajian Rintis

Satu kajian rintis dibuat dengan menggunakan 22 orang guru di Daerah Seremban. Kajian rintis ini bertujuan untuk menentukan kesesuaian soal selidik yang digunakan.

Dapatan Kajian

Kajian ini telah dijalankan dengan mengedarkan kertas soal selidik kepada lima buah sekolah. Dapatan kajian dibentangkan mengikut urutan seperti yang dinyatakan pada objektif kajian.

Ringkasan Taburan Demografi Responden

Majoriti responden 116 guru yang terlibat dalam kajian ini terdiri daripada guru perempuan (64 atau 55.2%), sementara bakinya adalah guru lelaki (52 atau 44.8%). Majoriti responden sudah berumah tangga (100 atau 86.2%), bakinya adalah bujang (14 atau 12.1%) dan janda/duda (2 atau 1.7%). Majoriti responden berumur antara 30 hingga 39 tahun (66 atau 56.9%). Dan segi pengalaman mengajar pula pengalaman yang kurang daripada 5 tahun merupakan golongan yang terbesar (36 atau 31.0%), kemudian dituruti dengan lingkungan pengalaman dan 5 hingga 10 tahun (33 atau 28.4%). Ini bermakna hampir 60% guru mempunyai pengalaman mengajar di bawah 10 tahun.

Amalan Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua: Secara keseluruhannya kepimpinan pengetua mengamalkan kepimpinan yang seimbang dan ke dua-dua dimensi. Sebahagian besar guru memberikan persepsi pengetua mereka di aras rendah bagi kedua-dua dimensi tingkah laku kepimpinan yang rendah, iaitu struktur tugas dan rendah bagi struktur konsiderasi yang rendah. Dapatan kajian ini adalah sama dengan dapatan yang diperolehi oleh Ahmad Mohammad Shariff (1989). Beliau mendapati kepimpinan pengetua di sekolah-sekolah vokasional di Malaysia menunjukkan keadaan yang sama iaitu aras kedua-dua dimensi kepimpinan yang rendah.

Tekanan Kerja dan Faktor Tekanan: Dapatan kajian menunjukkan tekanan kerja keseluruhan yang dihadapi oleh guru adalah rendah. Faktor ini adalah disebabkan tugas guru tidak mempunyai risiko yang tinggi. Sementara kerja yang berkaitan dengan profesion guru seperti pengajaran dan pembelajaran adalah kerja rutin dan tidak lagi mencabar. Kepimpinan organisasi, tuntutan tugas dan tuntutan peranan adalah dimensi tekanan yang menjadi penyumbang utama tekanan yang dialami oleh guru pada tahap sederhana.

Persepsi Guru Terhadap Keberkesanan Organisasi: Keberkesanan organisasi sekolah, secara keseluruhannya berada pada tahap sederhana. Begitu juga jika dilihat dimensi-dimensi keberkesanan organisasi kesemuanya berada di tahap sederhana. Dapatan ini menyamai dapatan kajian Ahmad Mohammad Shariff (1989) di sekolah-sekolah vokasional di seluruh Malaysia.

Hubungan Tekanan Kerja Dengan Kepimpinan Pengetua: Terdapat hubungan yang rendah dan negatif antara tingkah laku kepimpinan pengetua dengan tekanan kerja guru. Kajian yang serupa telah dijalankan oleh Suaidah (1984), juga menunjukkan perhubungan yang sama. Dimensi kepimpinan struktur konsiderasi adalah penyebab kepada hubungan ini kerana terdapat hubungan yang signifikan, sementara struktur tugas tidak menunjukkan perkaitan dengan tekanan kerja. Oleh yang demikian hasil kajian ini menunjukkan terdapat elemen, bahawa pengetua berperanan sebagai penyederhanaan tekanan kerja guru.

Tekanan Kerja Dengan Keberkesanan Organisasi: Data menunjukkan tidak wujud perhubungan antara tekanan kerja guru dengan keberkesanan organisasi. Kajian terhadap perhubungan bagi setiap dimensi tekanan kerja dengan keberkesanan organisasi menunjukkan hanya dimensi kepimpinan organisasi saja mempunyai hubungan signifikan dengan keberkesanan organisasi. Dimensi-dimensi tekanan kerja yang lain tidak mempunyai hubungan yang signifikan. Ini bermakna persekitaran sekolah seperti masalah disiplin yang tidak terkawal dan sikap pengetua yang tidak peka dengan beban tambahan guru boleh menjejaskan keberkesanan organisasi. Secara amnya keadaan iklim sekolah yang sihat dan peningkatan kepekaan pengetua terhadap tugas staf di bawah pentadbirannya di sekolah adalah penting bagi meningkatkan keberkesanan organisasi.

Kepimpinan Pengetua Dengan Keberkesanan Organisasi: Bagi hubungan antara tingkah laku kepimpinan pengetua dengan keberkesanan organisasi, dapatan kajian menunjukkan terdapat perhubungan yang rendah dan positif antara kepimpinan pengetua dengan keberkesanan organisasi. Kedua-dua dimensi tingkah laku kepimpinan pengetua pula menunjukkan perhubungan yang rendah dan positif dengan keberkesanan organisasi. Oleh itu struktur tugas dan struktur konsiderasi adalah penyumbang terhadap keberkesanan organisasi.

Rumusan dan Perbincangan

Berasaskan daripada dapatan kajian, rumusan dan perbincangan dibuat berasaskan persekitaran kepada tiga pemboleh ubah utama, iaitu tingkah laku kepimpinan pengetua, tekanan kerja guru dan keberkesanan organisasi sekolah. Terdapat tiga kesimpulan utama hasil dari kajian yang dijalankan, iaitu:

1. Sungguhpun tingkah laku kepimpinan pengetua berada di aras kuadran 'rendah-rendah' iaitu struktur tugas dan struktur konsiderasi yang rendah, ia tetap memberikan kesan pada tekanan kerja guru. Tekanan kerja keseluruhan guru rendah adalah kerana bentuk tugas yang berisiko rendah dan kerja harian berbentuk rutin.
2. Secara keseluruhan, tekanan kerja yang dialami oleh guru tidaklah mempengaruhi keberkesanan organisasi sekolah. Tetapi secara terperinci komponen tekanan kerja yang mempengaruhi keberkesanan organisasi ialah kepimpinan organisasi. Pengurangan masalah disiplin sekolah dan kepekaan pengetua terhadap guru boleh meningkatkan keberkesanan organisasi. Tambahan pula dimensi tekanan kerja yang utama yang dipersepsikan oleh guru ialah kepimpinan organisasi.
3. Tingkah laku kepimpinan pengetua seperti dipersepsikan oleh guru memberikan kesan kepada keberkesanan organisasi. Kedua-dua dimensi kepimpinan iaitu struktur tugas dan struktur konsiderasi memberikan kesan secara positif kepada keberkesanan organisasi sekolah. Ini bermakna lebih tinggi amalan yang berkaitan dengan struktur tugas dan struktur konsiderasi lebih tinggilah keberkesanan organisasi. Begitu juga dengan amalan yang berkaitan dengan struktur konsiderasi.

Dari aspek hubungan antara tekanan kerja dengan keberkesanan organisasi pula, McGrath (1976) menegaskan, tekanan yang berpatutan adalah perlu untuk meningkatkan prestasi organisasi. Dimensi tekanan yang dikenal pasti boleh meningkatkan keberkesanan organisasi ialah kepimpinan organisasi, dan pengetua boleh berperanan meningkatkan keberkesanan organisasi jika dimensi kepimpinan organisasi dipertingkatkan. Secara keseluruhannya dapatan ini menunjukkan tiada hubungan antara tekanan kerja dengan keberkesanan organisasi. Ini disebabkan kebanyakan kerja harian yang dilakukan oleh guru, seperti tugas perkeranian tidak boleh meningkatkan keberkesanan organisasi seperti yang dinyatakan oleh Rahimah (1988) iaitu antara penyebabnya ialah, guru-guru menghadapi masalah beban tugas yang dianggap tidak berkaitan dengan tugas utama mereka (pengajaran dan pembelajaran) iaitu kerja perkeranian yang merupakan kerja-kerja yang 'tedious' yang menjejaskan penyempurnaan tugas utama iaitu pengajaran dan pembelajaran. Begitu juga pendapat yang diutarakan oleh Teh (1985) yang mengatakan pengetua yang dilantik tiada latihan, malah pelantikan mereka berasaskan kepada pengalaman sebagai guru dan tidak mendapat bimbingan.

Sebagai rumusan, walaupun sebahagian besar guru memberikan persepsi rendah bagi kedua-dua dimensi tingkah laku kepimpinan, tetapi masih terdapat elemen pengetua bertindak sebagai penyederhanaan tekanan. Tingkah laku kepimpinan pengetua juga mempunyai pengaruh terhadap keberkesanan organisasi walaupun hubungan ini rendah. Keadaan tekanan kerja yang dialami oleh guru tidak ada kaitan dengan keberkesanan organisasi sekolah. Pengetua boleh meningkatkan keberkesanan organisasi jika dimensi tekanan kerja iaitu kepimpinan organisasi seperti masalah disiplin sekolah dapat dikawal dan ketidakprihatinan pengetua terhadap aspek tugas guru dapat dikurangkan. Dengan ini keberkesanan organisasi dapat dipertingkatkan. Keberkesanan organisasi juga dapat dipertingkatkan jika pengetua memberi penekanan kepada beban tugas yang melibatkan peningkatan kualiti pengajaran dan pembelajaran kerana sebahagian besar output sekolah ialah menghasilkan murid yang berkualiti.

Implikasi dan Cadangan

Kepimpinan pengetua boleh dipertingkatkan lagi kerana persepsi guru menunjukkan tingkah laku kepimpinan pengetua dan kedua-dua dimensi tingkah laku kepimpinan adalah rendah. Walaupun terdapat elemen pengetua sebagai penyederhanaan tekanan dan pengaruh pengetua terhadap keberkesanan organisasi, tetapi hubungan ini adalah rendah. Tahap kepimpinan seperti ini boleh menjejaskan prestasi guru dan keberkesanan organisasi. Oleh itu penyelidik mencadangkan;

1. Bengkel latihan patut dianjurkan untuk mempertingkatkan mutu kepimpinan dalam bidang hubungan manusia, kemahiran interpersonal, kemahiran teknikal.
2. Latihan kepekaan (sensitivity training) yang memberi fokus kepada hubungan manusia dan kemahiran interpersonal boleh memberi peluang pengetua untuk mengenali diri mereka dan kesan tingkah laku mereka terhadap orang lain. Kemahiran dan pengetahuan yang diperolehi oleh pengetua boleh digunakan untuk memotivasikan staf di bawah pimpinannya.
3. Pengetua hendaklah diberi peluang untuk meningkatkan pengetahuan teknikal seperti kepimpinan pembelajaran, pembinaan kurikulum dan kaedah pembelajaran. Kursus dan seminar bagi bidang berkenaan sepatutnya kerap diadakan. Dengan pengetahuan ini, pengetua dapat melaksanakan skop tugas yang dipikul dengan jelas.
4. Pendedahan terhadap pengurusan sumber manusia hendaklah dijalankan yang memberikan penekanan kepada amalan peningkatan produktiviti dan teknik memotivasikan staf di bawahnya. Pengetahuan dan kemahiran ini juga dapat menyokong pengetua merancang program perkembangan staf.
5. Sebelum dilantik ke jawatan pengetua, bakal pengetua hendaklah mengikuti beberapa kursus yang melibatkan pentadbiran sekolah. Ini boleh mengelakkan pengetua memulakan mengendalikan sekolah melalui proses 'trial and error'.

Tekanan kerja guru adalah rendah. Keadaan tekanan yang dialami oleh guru tiada kaitan dengan keberkesanan organisasi sekolah. Ini adalah disebabkan beban yang diberikan tiada kaitan dengan peningkatan produktiviti guru. Oleh itu untuk menambah baik keberkesanan organisasi penyelidik mencadangkan;

1. Beban tugas yang tiada kaitan dengan peningkatan keberkesanan organisasi hendaklah dikurangkan. Sebaliknya tumpuan hendaklah dibuat kepada meningkatkan mutu pengajaran dan pembelajaran kerana peningkatan keberkesanan sekolah lebih kepada menghasilkan murid berkualiti.
2. Pengetua hendaklah lebih berperanan sebagai pemimpin pembelajaran, dengan menjadi membimbing dan pemudah cara kepada guru cara meningkatkan mutu pengajaran dan pembelajaran.
3. Guru juga hendaklah diberi peluang untuk meningkatkan perkembangan diri seperti penguasaan kemahiran yang melibatkan penggunaan teknologi baru seperti komputer.

Cadangan-Cadangan Bagi Kajian Masa Hadapan

Tekanan dalam organisasi perlu ada untuk 'mengenakkan' organisasi. Permasalahannya, apakah bentuk tekanan yang dapat meningkatkan keberkesanan organisasi? Oleh kerana dapatan kajian menunjukkan tiada hubungan langsung antara tekanan kerja dengan keberkesanan organisasi, adalah dicadangkan satu kajian untuk mengenal pasti bentuk tugas yang dapat meningkatkan produktiviti guru dalam organisasi sekolah dijalankan.

Kajian menunjukkan terdapat hubungan tingkah laku kepimpinan terhadap keberkesanan organisasi. Adalah dicadangkan satu kajian yang dapat mencari beberapa faktor-faktor kepimpinan pengetua dalam peningkatan keberkesanan organisasi sekolah dijalankan. Kajian yang menggunakan instrumen kajian LBDQ XII yang mengenal pasti dua belas dimensi tingkah laku kepimpinan digunakan. Dengan instrumen ini mungkin akan memberikan jawapan kepada kelemahan yang didapati oleh penyelidik mengenai hubung kait pemboleh ubah tingkah laku kepimpinan dengan keberkesanan organisasi dan hubung kait tingkah laku kepimpinan dengan tekanan kerja.

Rujukan

- Ary, D., Jacobs, L. C. dan Razavieh, A. (1990). *Introduction to Research in Education*, Fort Wort: Holt, Rinehart and Winston Inc.
- Ahmad Mohammad Sharif (1989). *Leader Behavior, Organization Effectiveness and Job Satisfaction Vocational Teachers in Malaysia*, Dissertasi Phd. Louisiana State University.
- Aminuddin Mohd Yusof (1994). *Kepimpinan, Motivasi dan Prestasi, Model Guru dan Tentera*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Bass, B. M. (1981). *Stogdills's Handbook of Leadership: A Survey Theory and Research*, New York: The Free Press.
- Bax, R. M. (1994). Relationship Between Quality Ratings, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in School Districts. Dalam Poston Jr., W. K. (1997). *Comprehensive Study of Factors Impacting Perceived Quality in School Organizations. Education Policy Analysis Archives*. 5(19), ISSN 1068-234 1.
- Clark, D. I., Lotto, L. S. dan Mc Carthy, M. M. (1980k). *Factors Associated With Success in Urban Elementary Schools*. Phi Delta Kappan, 61(7). Hlm 467-470.

- Cooper, C. L. dan Eamshaw, J. (1991). *Employer Liability For Stress on the Job*. Employee Counselling Today. 3 (2): 3-5.
- Didde, B. J. (1998), *Occupational Stress and What We Can Do About It. Behavioral Aspects of Management*, Emporia State University.
- Eyob, E. (1983). *Perceptions of Organizational Characteristics and Organizational Effectiveness*. Desertasi Kedoktoran, Universiti of Oklahoma,. Dissertation Abstracts International, 44, 338A.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: Mc Graw-Hill.
- Halpin, A. W. (1966). *Theory and Research in Administration*, New York: The Collier Macmillan Co.
- Hanny, R (1987). *Use, But Don't Abuse, The Principles of Instructional Effectiveness*, dalam Chell, J. Introducing Principals To The Role of Instructional Leadership, <http://www.sta.sk.ca/research/leadership/95-14.html>, (11-07-98).
- Hersey, P. dan Blanchard, K. H. (1982). *Leadership Style, Attitudes and Behaviors, Training and Development Journal*, v35 n5 p50-52.
- Issac, B. I. dan Michael, D. J. (1982). A Comparison of Empirical Differential Option Weighting. Scoring Procedures as a Function of Inter-Item Correlation. *Educational and Psychological Measurement*, 37, 2, 335-40.
- Hussein Mahmud (1993). *Pemimpin dan Keberkesanan Sekolah*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Likert, R. (1961). *The New Pattem in Management*, New York: Mc Graw-Hill
- Mobley, W. H. dan Locke, E. A. (1970). The Relationship of Value Importance to Satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 463-483.
- Rahimah Haji Ahmad (1981). *The Relationship Between and Among Leadership Style, School Climate and Student Achievement in the Elementary School Principalship in the Federal Territory of Kuala Lumpur, Malaysia*. Disertasi Kedoktoran, University of Southem Califomia, Los Angeles, USA.
- Rahimah Haji Ahmad dan Mohd Yaccob Mat Nong (1988). *Tingkah laku kepimpinan dan Amalan Profesionalisme Pentadbir Pendidikan di Malaysia: Satu tinjauan bahan penyelidikan. Seminar Kebangsaan Pendidikan. Konvensyen Ke Enam Mengenal Pendidikan Kepimpinan Profesionalisme Dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur.
- Robbins, S. P. (1979). *Organizational Behavior*, Eagle Cliffs, New Jersey, Pren. Hall (6th ed.), 633-646.
- Robiah Sidin (1989). *Asas Pentadbiran Pendidikan*. Kuala Lumpur: Pustaka Cipta Sdn. Bhd.
- Slavin, R. E. (1984). *Success for All: A Summary of Research*. Eric Document Production Series No: ED 388737.

Small, J. F. (1974). Initiating and Responding to Social Change, dalam J. A. Culbertson, C. Henson & R. Morison (ed). *Performance Objective for School Principals: Concept and Instruments*. Barkely, Ca.: Mc-Luthan

Publishing Corp.

Steers, R. M. (1975). Problem in the Measurement of Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quartelly*, 20(4), 546-558.

Suaidah Ahmad (1984). *Tingkah laku Kepimpinan Guru Besar dan Hubungannya Dengan Kepuasan Kerja, Tekanan dan Prestasi Kerja Guru*, Ijazah Sarjana Muda Sastera, Jabatan. Psikologi, UKM.

Teh Kah Hoe (1985). *Problems and Practices in Selected Administrative Task of National Secondary Schools in the State of Penang: A Case Study*. Disertasi Kedoktoran, Universiti Malaya.