

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASI GURU BESAR TERHADAP KOMITMEN KERJA GURU DI BINTULU SARAWAK

### EFFECT OF LEADERSHIP STYLE ON THE SITUATION OF PRINCIPALSHIP TO WORK TEACHER COMMITMENTS IN BINTULU SARAWAK

Saini Bin Ali  
Shahril @ Charil Hj. Marzuki  
Jamal @ Nordin Bin Hj Yunus

Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI) Malaysia  
sainiali@rocketmail.com

**Abstrak.** Kajian ini bertujuan untuk pertama, melihat amalan gaya kepemimpinan situasi guru besar di Bintulu. Kedua, melihat tahap komitmen kerja guru berdasarkan gaya kepemimpinan situasi guru besar. Ketiga, melihat hubungan gaya kepemimpinan guru besar dan komitmen kerja guru berdasarkan jantina. Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif. Sampel kajian seramai 381 orang guru sekolah rendah di daerah Bintulu, Tatau dan Sebauh. Instrumen kajian diadaptasi dari instrumen Leadership Behaviour Analysis II (LBA II). Data soal selidik dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan analisis inferensi seperti ujian-T dan ANOVA dengan menggunakan SPSS versi 21.0. Dapatan kajian menunjukkan pertama tahap gaya kepemimpinan situasi pada tahap sederhana (Min = 2.14). Kedua, tahap komitmen guru terhadap organisasi sekolah sederhana (min = 2.96). Ketiga, tidak terdapat perbezaan yang signifikan gaya kepimpinan situasi guru besar berdasarkan jantina terhadap komitmen kerja guru.

**Kata kunci:** kepemimpinan situasi, komitmen kerja, demografi, mendelegasi, normatif

**Abstract.** This study aims to first observe the situation headmaster leadership style in Bintulu. Second, look at the level of teacher commitment by the leadership style of the teacher situation. Third, look at the relationship of the teacher leadership style and commitment of teachers by gender. This study used quantitative methods. A sample of 381 primary school teachers in the area of Bintulu, Tatau and Sebauh. The instrument was adapted from an instrument Leadership Behaviour Analysis II (LBA II). Data were analyzed using descriptive statistics and inferential analysis such as t-test and ANOVA using SPSS version 21.0. The findings show that the first stage of leadership situation at a moderate level (mean = 2.14). Second, the level of commitment to the organization of school teachers (mean = 2.96). Third, there is no significant difference in leadership styles based on the gender of the teacher situation of teachers' work commitment.

**Keywords:** leadership situation, work commitments, demographic, delegate, normative

## Pendahuluan

Agenda penting yang termaktub dalam misi Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) ialah memberi fokus kepada usaha membangunkan sistem pendidikan yang berkualiti, bertaraf dunia bagi memperkembangkan potensi individu sepenuhnya dan memenuhi aspirasi negara Malaysia (Bahagian Perancangan Dasar dan Penyelidikan Pendidikan (BPPDP,1999). Untuk mengekal dan meningkatkan prestasi serta keberkesanan misi Kementerian Pendidikan Malaysia tersebut, ianya menuntut komitmen dan usaha yang berterusan daripada kepemimpinan sekolah dan guru-guru yang menjadi tonggak utama membentuk dan meningkatkan kemenjadian murid dalam akademik, kokurikulum dan sahsiah di peringkat sekolah.

Namun pembangunan dan kemajuan negara pada masa depan bergantung kepada sistem pendidikan, kepemimpinan sekolah, guru-guru dan rupa bentuk pelajar yang akan dihasilkan(Wan Mohd Zahid Wan Nordin, 1993; Abdul Shukur Abdullah,1995, 1996, 1998). Sesuai dengan kehendak ini, Kementerian Pendidikan Malaysia melalui Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 telah memutuskan agar hanya guru besar atau pengetua yang berprestasi tinggi sahaja akan ditempatkan di sekolah mulai tahun 2013. Setiap pengetua atau guru besar juga dikehendaki mendapatkan sijil Kelayakan Profesional Kebangsaan bagi Kepimpinan Pendidikan (NPQEL) daripada Institut Aminuddin Baki (IAB) sebelum boleh dilantik sebagai pengetua atau guru besar (PPPM, 2013).

Gaya kepemimpinan guru besar berkait rapat dengan kejayaan sesebuah sekolah yang ditadbirnya. Kepemimpinan memainkan peranan yang penting dan sebagai kunci utama pentadbiran kepada sesebuah sekolah. Sebagai mana Sufean (2005) menyatakan bahawa realiti keberkesanan sebuah sekolah dikatakan amat rapat dengan prestasi kepemimpinan yang efektif. Sekolah pada keseluruhannya dan khususnya di Bintulu, Sarawak dikatakan sering berhadapan dengan masalah dan kerumitan serta pencapaian yang rendah yang seringkali dikaitkan dengan penampilan kepemimpinan yang kurang menyerlah.

Masalah ini wujud mungkin berpunca daripada kepincangan dalam pentadbiran pemimpin sekolah yang akhirnya menggagalkan usaha ke arah mewujudkan sekolah yang berkesan (Abd. Ghani et. al 2008). Pincang laku majikan di tempat kerja juga didapati mempunyai hubungan dengan kesan buruk secara serius terhadap kesejahteraan fizikal (*physical well being*), kesejahteraan psikologikal, prestasi kerja dan psikososial subordinat. Terdapat juga guru besar yang membuat semua keputusan dalam pentadbirannya tanpa mengambilkira pendapat subordinatnya. Guru terpaksa menurut sahaja semua arahan guru besar tanpa diberi peluang untuk memberi pendapat. Ini sudah tentu memberi tekanan dalam diri guru-guru bawahannya kerana dikerah melaksanakan semua arahan yang diberi oleh ketuanya dengan perasaan yang terdesak. (Maimunah, 2005).

Menurut Larry (1997) pemerhatian telah menunjukkan setiap pemimpin memimpin dengan cara yang berbeza. Sesetengah pemimpin mengamalkan tingkah laku mementingkan tugas dan sebahagian lagi mementingkan hubungan kemanusiaan. Dapatan ini telah membawa kepada satu tanggapan tentang gaya kepemimpinan iaitu

bagaimana pemimpin atau guru besar menggunakan kuasa, membuat keputusan dan berinteraksi dengan orang lain. Gaya merupakan satu elemen yang penting dalam kepemimpinan kerana ia merupakan suatu pengalaman yang ditempuhi setiap hari (Maimunah, 2005).

Perbezaan latar belakang subordinat dari aspek kematangan, keilmuan dan kebolehan menuntut guru besar untuk mempelbagaikan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk dipraktikkan terhadap subordinat yang berbeza. Walau bagaimanapun menurut Maimunah (2005), masalah utama ialah kebanyakan pemimpin dalam pemilihan gaya kepemimpinan banyak dipengaruhi oleh personaliti dan pembawaan masing-masing yang kebiasaannya konsisten dan tidak berubah mengikut masa dan situasi. Terdapat pelbagai gaya kepemimpinan seperti kepemimpinan mengarah, memujuk atau mendorong, penyertaan atau penglibatan dan mendelegasi. Oleh itu gaya kepemimpinan guru besar perlu dikenalpasti terutama gaya kepemimpinan yang utama bagi membantu guru besar agar dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan masing-masing mengikut keperluan situasi (Maimunah, 2005).

Setiap guru besar mempunyai latar belakang akademik yang berbeza, pengalaman yang berbeza serta bertugas di lokasi dan saiz sekolah yang berbeza. Sejauh manakah faktor-faktor tersebut mempunyai hubungan dengan gaya kepemimpinan guru besar di sesebuah sekolah. Menurut kajian yang dilakukan oleh Wisessang (1998) di Thailand tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara saiz sekolah, pengalaman mengajar, jantina, umur dan tahap pendidikan dengan gaya kepemimpinan kecuali lokasi sekolah. Dapatan kajian Muhammad Bustaman (1995) menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan gaya kepemimpinan pengetua atau guru besar berdasarkan pengalaman sebagai pengetua atau guru besar. Bagi gred sekolah pula, dapatan kajian Fadzilah (1990) menunjukkan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan sekolah di luar Bandar dengan gred sekolah. Sehubungan dengan itu adakah faktor-faktor ini turut tidak mempunyai hubungan dengan gaya kepemimpinan guru besar di Bintulu, Sarawak? Oleh itu untuk mendapat jawapan terhadap persoalan tersebut, kajian ini dijalankan untuk mengenalpasti hubungan faktor-faktor ini dengan gaya kepemimpinan situasi guru besar di Bintulu, Sarawak.

Berdasarkan persoalan berkaitan kepentingan gaya kepemimpinan guru besar di sekolah dalam menentukan kejayaan dan kegagalan sesebuah sekolah, kajian ini akan cuba untuk mengenal pasti gaya kepemimpinan guru besar di sekolah, kefleksibelan dalam gaya kepemimpinan yang diamalkan dan keberkesanan gaya tersebut. Kajian ini akan memberi tumpuan kepada Teori Kepemimpinan Situasi berasaskan Model Kepemimpinan Situasi Hershey dan Blanchard yang berfokuskan faktor jantina, jenis sekolah dan lokasi sekolah. Disamping itu, faktor situasi seperti ciri guru dan ciri tugas guru yang dikaji bagi melihat interaksi yang wujud antara faktor tersebut dengan gaya kepemimpinan guru besar di Bintulu, Sarawak.

Secara tujuan adalah untuk: 1) Mengenal pasti tahap gaya kepimpinan situasi (mengarah, membimbing, menyokong atau mendelegasi) guru besar di Bintulu, Sarawak, 2) Mengenalpasti tahap komitmen kerja di kalangan guru sekolah rendah di Bintulu, Sarawak berdasarkan gaya kepimpinan situasi guru besar, 3) Mengenal pasti perbezaan gaya kepimpinan situasi guru besar berdasarkan jantina terhadap komitmen kerja guru. Dan rumusan persoalan kajian adalah, 1) Seberapa besar tahap gaya kepimpinan situasi yang menjadi amalan guru besar di Bintulu, Sarawak?, 2) Seberapa besar tahap komitmen kerja di kalangan guru di sekolah rendah di Bintulu, Sarawak?, 3) Adakah wujud perbezaan gaya kepimpinan situasi guru besar berdasarkan jantina terhadap komitmen kerja guru ?

### **Kerangka Teoriti Kajian**

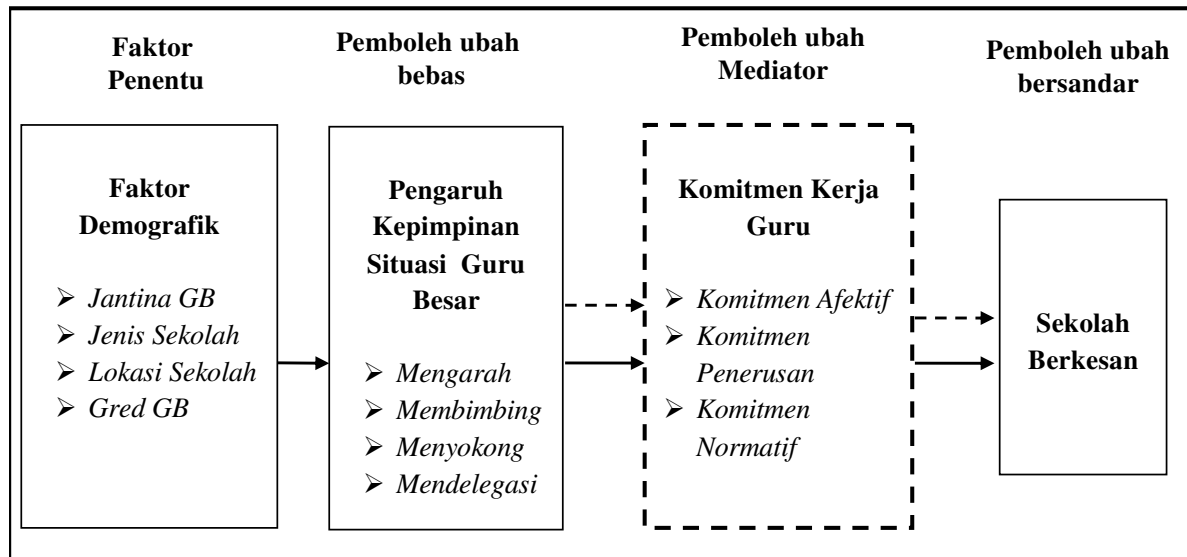
Sememangnya setiap organisasi amat mementingkan keuntungan besar tetapi semua organisasi juga percaya bahawa keuntungan yang paling besar diperolehi oleh organisasi apabila mempunyai pekerja yang komited terhadap organisasi (Cohen, 1992; Brown & Leign, 1996). Oleh itu pemimpin di setiap organisasi bertanggungjawab memimpin pekerja ke arah matlamat yang jelas dan membantu meningkatkan komitmen pekerja terhadap organisasi. Selain dari menyediakan keperluan dan kehendak pekerja, gaya kepimpinan haruslah bersesuaian dengan situasi dan pekerja. Jika kedua-dua perkara itu diberikan perhatian serius oleh pemimpin sudah pasti akan terhasil kepuasan kerja dan komitmen tinggi dari pekerja terhadap organisasi (Bernard, 1985)

Justeru itu, rangka kajian ini mengaitkan gaya kepimpinan situasi guru besar sebagai pemboleh ubah bebas. Komitmen kerja guru pula sebagai pemboleh ubah peramal (*mediator*) dan sekolah berkesan sebagai pemboleh ubah bersandar. Perkaitan ketiga-tiga pemboleh ubah ini dirangka kerana mengambilkira bahawa komitmen diri dikalangan pekerja akan dijelmakan sekiranya mereka berpuas hati dengan gaya pentadbiran yang diamalkan oleh ketua mereka.

Dapatan kajian lepas banyak membuktikan gaya kepimpinan memberikan kesan komitmen yang efektif ke atas pekerja dan organisasi. Komitmen organisasi dianggap sebagai kayu pengukur yang berguna untuk mengukur keefektifan gaya kepimpinan seorang pemimpin (Steers & Porter, 1979). Ulrich, Zenger & Smallwood (1999) menyatakan bahawa faktor gaya kepimpinan adalah faktor yang dapat memberikan kejayaan kepada organisasi. Dapatan kajian lepas telah menunjukkan terdapat nilai signifikan pada komitmen terhadap organisasi. Ianya mendapati wujud perkaitan yang sangat kukuh dengan gaya kepimpinan terhadap komitmen organisasi. Kesannya boleh dilihat berdasarkan tahap komitmen seseorang pekerja hasil dari pengaruh gaya kepimpinan pemimpin mereka.

Hasil kajian DeCotiis & Summers (1987) mendapati tahap komitmen dan motivasi yang tinggi di kalangan pekerja, keinginan untuk berhenti kerja rendah dan prestasi kerja meningkat. Kajian ini telah dijalankan dikalangan pengurus dengan pekerja seramai 367 orang. Ianya untuk mengenal pasti hubungan di antara gaya kepimpinan dengan komitmen terhadap organisasi. Hasil perhubungan ini menunjukkan

komitmen terhadap organisasi sebagai peramal yang kuat pada setiap hasil kajian. Rajah di bawah menunjukkan kerangka konseptual kajian ini yang berteraskan tiga pemboleh ubah iaitu pemboleh ubah bebas, pemboleh ubah peramal dan pemboleh ubah bersandar.



**Rajah 4 :** Kerangka Konsep Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasi Guru Besar, komitmen Kerja Guru dan Sekolah Berkesan

Sumber : Diubahsuai daripada *Model Hubungan* oleh Conrad.C. (1994) dan Konsep Komitmen Tiga Dimensi Meyer & Allen (1991)

Kerangka konseptual dalam rajah di atas dibina berdasarkan dapatan-dapatan kajian yang lepas dan disokong dengan penggunaan teori-teori yang berkaitan iaitu teori kepimpinan situasi dan teori-teori berkaitan dengan komitmen. Kerangka konseptual kajian ini mengaplikasikan model hubungan oleh Conrad (1994) yang menyatakan bahawa hubungan kemanusiaan ini banyak memberi penekanan terhadap peri pentingnya individu dan hubungan sosial setiap manusia dalam organisasi. Salah satu cara untuk memperbaiki organisasi itu sendiri ialah dengan meningkatkan rasa kepuasan sendiri ahli-ahlinya.

Conrad (1994) menjelaskan melalui Model Hubungan Kemanusiaan dengan menyebutkan bahawa sikap manusia dalam organisasi yang terdiri daripada pemimpin dan para anggota organisasi jika dijaga dengan baik hubungannya, maka akan meningkatkan kepuasan dan komitmen mereka untuk memberikan yang terbaik ketika bekerja. Ini sekali gus meningkatkan juga usaha, kepakaran, mengurangkan ketidakhadiran serta niat untuk meninggalkan organisasi yang akhirnya prestasi individu dan organisasi akan terus meningkat.

### **Rekabentuk Kajian**

Rekabentuk kajian adalah pelan atau perancangan mengenai bagaimana penyelidikan itu akan dilakukan (Sekaran & Bougie, 2009; Ayob, 2005). Pelan tersebut merupakan kerangka tindakan atau "*blueprint*" yang mengandungi perkara-perkara seperti kaedah pensampelan, pengukuran dan penganalisan data. Reka bentuk kajian juga merupakan suatu panduan tentang tatacara yang sesuai digunakan untuk menjalankan sesuatu kajian. Reka bentuk kajian yang baik membantu pengkaji memahami dan menginterpretasikan dapatan dan memastikan pengkaji mendapat hasil yang boleh digunakan.

Kaedah yang digunakan dalam kajian ini adalah berbentuk tinjauan (*survey*) dengan soal selidik secara kuantitatif dan di bantu dengan sedikit temubual ke atas beberapa orang guru bagi mengukuhkan lagi dapatan kajian. Kajian ini dibuat untuk melihat hubungan di antara dua pemboleh ubah bebas iaitu gaya kepimpinan situasi guru besar dan komitmen kerja guru serta sekolah berkesan sebagai pemboleh ubah bersandar.

Oleh kerana kajian ini adalah bercorak kuantitatif maka, data-data berbentuk statistik akan digunakan sebagai medium kajian. Hasil data bergantung sepenuhnya kepada pengumpulan data-data statistik yang diperolehi melalui soal selidik yang diguna oleh pengkaji di samping penggunaan dapatan daripada kajian-kajian lalu sebagai hujah-hujah yang menyokong hasil kajian yang diperolehi.

### **Populasi dan Sampel Kajian**

Bagi tujuan kajian ini, populasi adalah tertumpu dikalangan guru-guru sekolah rendah di Bintulu, Tatau dan Sebauh. Seramai 381 responden telah terlibat dalam kajian ini. Lokasi sekolah-sekolah yang terlibat terdiri dari sekolah bandar, luar bandar dan juga sekolah di pedalaman yang terdiri daripada pelbagai kategori iaitu sekolah gred A, gred B dan kategori sekolah kurang murid (SKM).

Pemilihan sampel adalah berdasarkan persampelan kelompok pelbagai lapisan (*multistage cluster sampling*). Menurut Babbie (2001) persampelan ini sesuai untuk mendapatkan sampel dari bilangan populasi yang besar dan luas (Maimunah 2005; Jafri 2010). Pemilihan sampel responden terbahagi kepada kategori bandar, luar bandar dan pedalaman di ketiga-tiga daerah yang terlibat.

### **Instrumen Kajian**

Maklumat berkaitan instrumen kajian merupakan satu komponen yang amat penting dalam merancang kaedah kajian bagi tujuan untuk mengumpul data (Cresswell 1994). Instrumen kajian dapat membantu pengkaji untuk mendapatkan maklumat yang diperlukan bagi menjawab persoalan kajian yang dikemukakan. Bagi memenuhi tujuan kajian, instrumen kajian yang digunakan bergantung kepada keperluan kajian. Sehubungan dengan itu, ia boleh dibina sendiri, menggunakan alat kajian yang sedia ada atau mengubahsuai dan menggabungkan alat kajian yang sedia ada (Cresswell 2008; Leedy & Ormrod 2001). Instrumen kajian yang telah digunakan bagi kajian-kajian berkaitan dengan gaya kepimpinan situasi ini ialah soal selidik. Justeru itu, dalam kajian

ini pengkaji menggunakan soal selidik sebagai alat ukur kajian di samping skrip temu bual bagi menyokong dapatan kajian kuantitatif.

Soal selidik tersebut terdiri daripada empat bahagian yang merangkumi maklumat demografi, gaya kepimpinan guru besar, keflexibelan gaya kepimpinan guru besar, keberkesanan gaya kepimpinan guru besar dan komitmen terhadap organisasi. Bagi tujuan kajian ini, pengkaji mengadaptasi soalan-soalan dalam soal-selidik yang dibina oleh Hersay & Blanchard (1996, 2001) telah dialih bahasakan kepada Bahasa Melayu oleh Maimunah (2005). Jumlah 1 keseluruhan item-item untuk soal selidik kajian ini ialah 67 . Susunan item-item soal selidik ini adalah seperti yang ditunjukkan pada Jadual di bawah.

**Jadual 1 : Bilangan Item Dalam Soal Selidik**

<b>Bil</b>	<b>Bahagian</b>	<b>Bilangan Item</b>
( Soal Selidik Untuk Guru )		
1	A : Maklumat Demografi	8 (A1 – A8)
2	B : Gaya Kepimpinan Guru Besar	20 (B1 – B10)
3	C : Kefleksibelan Gaya Kepimpinan Guru Besar	8 (C1 – C8)
4	D : Keberkesanan Gaya Kepimpinan Guru Besar	8 (D1- D9)
5	E : Komitmen Terhadap Organisasi	13 (E1 – E13 )
6	F : Pengukuran keberkesanan Organisasi Sekolah	10 (F1 – F10 )
<b>Jumlah Item Keseluruhan</b>		<b>67</b>

### **Dapatan Kajian Berdasarkan Gaya kepimpinan situasi yang menjadi amalan guru besar di Bintulu, Sarawak**

Bagi memudahkan perbincangan dalam kajian ini, satu garis panduan atau *cut off point* bagi skor min telah ditetapkan. Skor min antara 1.00 hingga 2.33 menunjukkan skor pemboleh ubah atau sub skala pemboleh ubah tersebut pada tahap rendah, skor min antara 2.34 hingga 3.66 menunjukkan skor bagi pemboleh ubah atau sub skala pemboleh ubah yang dikaji pada tahap sederhana dan skor min 3.67 hingga 5.00 pula menunjukkan skor bagi pemboleh ubah atau sub skala pemboleh ubah yang dikaji berada pada tahap tinggi. Garis panduan atau *cut off point* ini digunakan untuk melihat tahap komitmen dan tahap keberkesanan sekolah untuk kajian ini. Jadual 2 di bawah digunakan sebagai garis panduan bagi menentukan tahap skor min setiap pemboleh ubah atau sub skala pemboleh ubah kajian ini.

**Jadual 2:** Garis panduan atau *cut off point* bagi skor min

Skor Min	Tafsiran Skor Min
1.00 hingga 2.33	Rendah
2.34 hingga 3.66	Sederhana
3.67 hingga 5.00	Tinggi

Jadual menunjukkan skor min bagi pemboleh ubah gaya kepemimpinan guru besar, yang mana didapati sub skala gaya kepemimpinan guru besar terbahagi kepada dua iaitu pada tahap sederhana untuk membimbing (3.65), menyokong (3.15) dan tahap rendah untuk mengarah (2.00) dan mendelegasi (1.27). Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa hipotesis nul yang pertama yang menyatakan tidak terdapat gaya kepimpinan situasi guru besar yang signifikan yang menjadi amalan kepimpinan guru besar di Bintulu, Sarawak adalah di tolak kerana berdasarkan dapatan kajian ini, gaya kepemimpinan membimbing guru besar sangat dominan dengan amalan kepimpinan guru besar di Bintulu, Sarawak. Jadual 3 di bawah menunjukkan skor min dan sisihan piawai bagi gaya kepemimpinan situasi guru besar.

**Jadual 3:** Skor Min dan Sisihan Piawai Setiap Sub Skala Gaya Kepemimpinan Situasi Guru Besar di Bintulu, Sarawak.

Aspek-Aspek Gaya Kepemimpinan Situasi	N	Min	S.P	Tahap
1 Mengarah	381	2.00	876	Rendah
2 Memimbing	381	3.65	956	Sederhana
3 Menyokong	381	3.15	918	Sederhana
4 Mendelegasi	381	1.27	823	Rendah
Gaya Kepemimpinan Situasi Guru Besar	381	2.52	893	Sederhana

### Dapatan Kajian Tahap Komitmen Kerja Guru Di Bintulu, Sarawak

Dalam kajian ini komitmen terbahagi kepada tiga komponen iaitu komitmen afektif, komitmen penerusan dan komitmen normatif. Komitmen afektif merupakan ciri-ciri yang menghubungkan emosi pekerja dengan organisasi iaitu perasaan yang kuat untuk terus kekal di dalam organisasi kerana setuju atau selaras dengan nilai dan matlamat organisasi itu. Komitmen penerusan adalah kecenderungan pekerja untuk terus berkhidmat dengan organisasi kerana kos pelaburannya dalam organisasi tersebut dan komitmen normatif pula merupakan sikap bertanggungjawab pekerja untuk terus berkhidmat dalam organisasi berkenaan.



Dapatan kajian ini menunjukkan tahap komitmen afektif guru terhadap organisasi sekolah juga berada pada tahap yang sederhana dengan skor min  $M=2.80$  dan Sisihan Piawai  $SP = .955$ . Jadual 4 di bawah menunjukkan tahap komitmen afektif guru terhadap organisasi sekolah.

**Jadual 4 :** Tahap Komitmen Afektif Guru Terhadap Organisasi Sekolah.

Pernyataan	N	STS	TS	AS	S	SS	MIN	SP
		1	2	3	4	5		
<i>Setiap masalah yang dihadapi oleh sekolah adalah masalah saya juga</i>	f %	20 5.2	147 38.6	109 28.6	89 23.4	16 4.2	2.83	.985
<i>Saya mempunyai perasaan kesepunyaan terhadap sekolah ini</i>	f %	17 4.5	156 40.9	119 31.2	76 19.9	13 3.4	2.77	.934
<i>Sekolah ini memberi makna yang besar kepada saya</i>	f %	15 3.9	153 40.2	119 31.2	78 20.5	16 4.2	2.81	.947
<i>Saya merasakan bahawa saya merupakan sebahagian daripada keluarga sekolah ini</i>	f %	17 4.5	153 40.2	117 30.7	78 20.5	16 4.2	2.80	.956
<i>Saya menyayangi sekolah ini</i>	f %	16 4.2	157 41.2	116 30.4	76 19.9	16 4.2	2.79	.951
Skor Min Komitmen Afektif = 2.80		Sisihan Piawai = .955			N = 381			

1 = Sangat Tidak Setuju 2= Tidak Setuju 3= Agak Setuju 4 = Setuju 5= Sangat Setuju

Dapatan kajian ini menunjukkan tahap komitmen penerusan guru terhadap organisasi sekolah juga berada pada tahap yang sederhana dengan skor min  $M=3.07$  dan Sisihan Piawai  $SP= .938$ . Jadual 5 di bawah menunjukkan tahap komitmen penerusan guru terhadap organisasi sekolah.

**Jadual 5:** Tahap Komitmen Penerusan Guru Terhadap Organisasi Sekolah.

<i>Penyataan</i>	N	STS 1	TS 2	AS 3	S 4	SS 5	MIN	SP
<i>Saya sangat berharap untuk terus berkhidmat di sekolah ini</i>	F %	27 7.1	45 11.8	198 52.0	88 23.1	23 6.0	3.09	.932
<i>Saya berhajat untuk kekal di sekolah ini walaupun saya boleh berkhidmat di tempat lain</i>	F %	28 7.3	55 14.4	193 50.7	82 21.5	23 6.0	3.04	.946
<i>Saya akan menghadapi pelbagai masalah jika saya meninggalkan sekolah ini</i>	F %	27 7.1	51 13.4	196 51.4	84 22.0	23 6.0	3.07	.937
Skor Min Komitmen Penerusan = 3.07		Sisihan Piawai = .938			N = 381			

1 = Sangat Tidak Setuju 2= Tidak Setuju 3= Agak Setuju 4 = Setuju 5= Sangat Setuju

Dapatan kajian ini juga menunjukkan tahap komitmen normatif guru terhadap organisasi sekolah juga berada pada tahap yang sederhana dengan skor min M=3.02 dan Sisihan Piawai SP = .955. Jadual 6 di bawah menunjukkan tahap komitmen normatif guru terhadap organisasi sekolah.

**Jadual 6:** Tahap Komitmen Normatif Guru Terhadap Organisasi Sekolah.

<i>Penyataan</i>	N	STS 1	TS 2	AS 3	S 4	SS 5	MIN	SP
<i>Saya rasa bertanggungjawab untuk kekal di sekolah ini</i>	F %	24 6.3	45 11.8	202 53.0	87 22.8	23 6.0	3.10	.912
<i>Adalah wajar untuk saya kekal di sekolah ini walaupun ada kelebihan di tempat lain</i>	F %	62 16.3	35 9.2	192 50.4	78 20.5	14 3.7	2.86	1.038
<i>Saya rasa bersalah jika saya meninggalkan sekolah ini</i>	F %	27 7.1	50 13.1	195 51.2	86 22.6	23 6.0	3.07	.937
<i>Organisasi sekolah ini wajar mendapat kesetiaan saya</i>	f %	33 8.7	69 18.1	186 48.8	81 21.3	12 3.1	2.92	.929
<i>Saya berasa terhutang budi terhadap organisasi sekolah ini</i>	f %	25 6.6	48 12.6	190 49.9	88 23.1	30 7.9	3.13	.959
Skor Min Komitmen Normatif = 3.02		Sisihan Piawai = .955			N = 381			

1 = Sangat Tidak Setuju 2= Tidak Setuju 3= Agak Setuju 4 = Setuju 5= Sangat Setuju

Pada keseluruhannya, dapatan kajian ini merumuskan bahawa tahap komitmen kerja guru terhadap organisasi sekolah di Bintulu menunjukkan pada tahap yang sederhana dimana nilai skor min keseluruhan komitmen adalah M = 2.96 dan sisihan piawai pula SP= .949.

### Perbezaan Komitmen Kerja Guru dan Gaya Kepemimpinan Situasi Guru Besar Berdasarkan Jantina Guru Besar Di Bintulu Sarawak

Dapatan hasil kajian berkaitan dengan perbezaan komitmen kerja guru berdasarkan gaya kepemimpinan situasi guru besar berdasarkan jantina guru besar digambarkan seperti dalam rajah di bawah.

**Jadual 7:** Ujian Analisis Pelbagai Varians (*Multivariate Analysis – MANOVA*) untuk menguji perbezaan gaya kepimpinan situasi guru besar berdasarkan jantina terhadap komitmen kerja guru

Pemboleh Ubah	N	Min	Std. D	T	Sig.
GAYA KEPEMIMPINAN GURU BESAR	381	17.591	3.710	.977	.378
JANTINA GURU BESAR	381	13.814	0.997	.257	.797

Pemboleh ubah bersandar : KOMITMEN

Peramal: (Malar), JANTINA GURU BESAR, GAYA KEPEMIMPINAN GURU BESAR

Nota\*=Signifikan pada aras  $P < 0,05$  (2 hujung)

Berdasarkan hasil kajian yang telah dijalankan, dapatan menunjukkan bahawa tidak wujud perbezaan yang signifikan perbezaan gaya kepimpinan situasi guru besar berdasarkan jantina terhadap komitmen kerja guru di Bintulu, Sarawak apabila nilai pekali  $t = .977$  dan  $P = .378$ . Bagi item jantina guru besar, nilai  $t = .257$  dan  $P = .797$ . Skor min bagi gaya kepemimpinan guru besar ialah 17.591 dan sisihan piawai pula 3.710. Bagi pemboleh ubah jantina guru besar, skor min adalah 13.814 dan sisihan piawai sebanyak 0.997. Ini menunjukkan pengaruh pemboleh ubah gaya kepemimpinan situasi guru besar dan jantina guru besar tidak menunjukkan perbezaan yang ketara dalam menyumbang kepada komitmen kerja guru-guru. Dapatan kajian ini juga menerima hipotesis nul ketiga yang menyatakan tidak terdapat perbezaan yang signifikan gaya kepimpinan situasi guru besar berdasarkan jantina terhadap komitmen kerja guru pada aras keertian  $P < 0.05$

### Perbincangan

Gaya kepemimpinan guru besar merupakan satu aspek yang penting bagi memastikan guru besar dapat melaksanakan tanggungjawab kepemimpinan dengan berkesan. Dapatan kajian telah menunjukkan guru besar sekolah rendah di Bintulu, Sarawak telah mengamalkan gaya kepemimpinan mengikut situasi. Pelbagai gaya telah digunakan dalam menjalankan tugas kepemimpinan di sekolah. Guru besar sekolah rendah di Bintulu, Sarawak didapati mengamalkan gaya kepemimpinan membimbing sebagai gaya kepemimpinan yang utama dan gaya kepemimpinan menyokong sebagai gaya kepemimpinan kedua dan diikuti dengan gaya kepemimpinan mengarah dan mendelegasi. Ini jelas menunjukkan guru besar di Bintulu berinisiatif tinggi bagi membantu dan membimbing guru-guru serta kakitangan sekolah di bawah seliaan mereka.

Berdasarkan dapatan kajian ini juga, dapat dirumuskan bahawa terdapat sebahagian guru besar yang masih kurang berkemahiran untuk mengaplikasikan gaya yang sepadan atau sesuai mengikut keperluan sesuatu situasi. Gaya kepemimpinan guru besar

berkaitan rapat dengan gaya guru besar berinteraksi secara langsung dengan ciri guru dan ciri tugas yang diagihkan kepada guru-guru. Oleh itu, guru besar perlu mendiagnosa situasi yang ada agar kebolehan, komitmen dan keupayaan guru dalam melaksanakan tugas dapat dikenal pasti. Sehubungan dengan itu, gaya yang sepadan atau bersesuaian dengan sesuatu situasi akan dapat diamalkan dalam melaksanakan tanggungjawab sebagai pemimpin di sekolah.

Sehubungan dengan itu, adalah menjadi tanggungjawab guru besar untuk berpegang kepada gaya kepemimpinan dalam konteks masyarakat di mana guru besar tersebut berada (Rahimah, 2002) kerana tidak ada satu gaya yang terbaik (Blanchard, 2001) tetapi gaya yang berbeza perlu disesuaikan dengan situasi yang berbeza.

### Daftar Pustaka

- Abdul Ghani Abdullah, Abdul Rahman Abd.Aziz dan Mohammed Zohir Ahmad (2008). *Gaya-gaya Kepimpinan dalam pendidikan*. PTS Professional Publishing Sdn. Bhd
- Abdul Shukor Abdullah (1998). Pengetua Berkesan, cabaran pembangunan sistem pendidikan negara. Kertas kerja seminar kecemerlangan sekolah-sekolah negeri Selangor., 15 Jun 1998, Petaling Jaya, Selangor.
- Babbie. E. 2001. *Practice of Social Research*. 8<sup>th</sup> Edition . New York: Wadsworth Publishing Company
- Bernard, M. B. (1985). Leadership: Good, Better and Bets. *Organizational Dynamics*, 13, 26-40.
- Brown, S.P. dan Leigh, T.W. (1996). A New Look at Psycho-logical Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance, *Journal of Applied Psychology*. Vol. 81, No. 4 hal. 358-368
- Cohen, A. (1992). Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14, hlm. 143 – 159.
- Conrad, C. (1994). *Strategic Organization Communication: Toward The Twenty First Century*, Third Edition, Florida, Winston, Inc.
- Creswell, J.W. (2008). *Educational research; Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research. Third Edition*. Pearson Educational international. University of Nebraska
- DeCotiis, T. and Summers, T. (1987), "A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment", *Human Relations*, Vol. 40 No. 7, pp. 445-70.
- Fadzilah Mohd Noor (1990). Tingkah laku Pentadbiran Dan Kepimpinan Pengetua Sekolah Menengah Di Pahang. Tesis Sarjana Pendidikan . Universiti Malaya
- Hersey, P and Blanchard, K.H (1996). *Management of Organizational behaviour: Leading human resources* (6th). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall
- Hersey, P and Blanchard, K.H (2001). *Management of Organizational behaviour: utilizing human resources*. Ed. Ke.8 . New Jersey: Prentice Hall
- Hopkins, D., & Reynolds, D. C. (1999). Moving on and moving up: Confronting the complexities of school improvement in The Improving Schools Project. *Educational Research and Evaluation*, 4, 23-51.
- Jafri Abu. (2010). Pelaksanaan Penempatan Guru Mengikut Tugas dan Kepuasan Kerja di Sekolah Menengah Kebangsaan di Malaysia. Tesis Dr. Fal, Fakulti Pendidikan. Universiti Kebangsaan Malaysia. Selangor
- Kementerian Pendidikan Malaysia (1999). Bahagian Perancangan Dasar dan Penyelidikan Pendidikan
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2013). Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025.

- Larry J. (1997). *Leaderships Styles And Strategies : Schools Leadership Handbook For Succes*. New York :L Mc Graw Hill
- Leedy, P.D & Ormrod, J.E. (2001). *Practical Research Planning And Design*. Ed. Ke-7. New Jersey: Prentice Hall
- Maimunah Muda. (2005). *Kepimpinan Situasi di Kalangan Pengetua Sekolah di Malaysia. Tesis Doktor Falsafah; Fakulti Pendidikan*. Universiti Kebangsaan Malaysia. Selangor
- Mohammad Bustamam (1995). *Stail Kepemimpinan Pengetua, Guru Penolong Kanan dan Guru Kanan Pentadbiran Di Sekolah Menengah Di Daerah Besut, Terengganu*. Tesis Sarjana Pengurusan. Universiti Utara Malaysia
- Mutchler, S.E. (2005). *Teacher Commitment in an Academically Improving, High- Poverty Public School*. Disertasi PhD, University of Texas, Amerika Syarikat.
- Sekaran, U. (2009). *Research method for business: A skill-building approach*, 3 edn, John Wiley & Sons Ins
- Steers, R. & Porter, L. (1979). Organization, work and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176
- Sufean, Husen. (2005). *Pentadbiran Dan Pembangunan Pendidikan*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn.Bhd.
- Tuckman (1988). *“Conducting Education Research .”* 3 rd Ed San Diego : Horcovef Branee
- Ulrich, D., Zenger, J. & Smallwood, N. (1999). *Results-based leadership*. Boston: Harvard Business School Press
- Wan Mohd Zahid Wan Nordin (1993). *Wawasan Pendidikan: Agenda pengisian*.Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.
- Wissessang, R. (1998). *Leaderships Style , Styles Flexibility And Style Effectiveness*. Tesis Ph.D University Of Alabama.

