

**HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPIMPINAN GURU BESAR DENGAN TAHAP
PRESTASI GURU SEKOLAH RENDAH: KAJIAN KES DI SEKOLAH
KEBANGSAAN DI PUSA, SARAWAK.**

FAZILA BINTI SULAILI

**Projek ini merupakan satu keperluan untuk
Ijazah Sarjana Muda dengan Kepujian
(Pembangunan Sumber Manusia)**

**Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia
UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK**

2004

PENGHARGAAN

Saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada penyelia projek, Puan Noorshah Mohd Salleh atas segala bimbingan yang telah beliau berikan. Beliau tidak jemu-jemu untuk memberikan tunjuk ajar kepada saya sepanjang proses penyiapan kajian saya ini. Saya ingin mengucapkan terima kasih kerana beliau sanggup meluangkan masa beliau demi membantu saya menyelesaikan sebarang masalah yang wujud. Kesabaran dan kesungguhan beliau amatlah dihargai.

Terima kasih juga ditujukan kepada pihak Sekolah Kebangsaan Pusa dan Sekolah Kebangsaan Tambak. Kerjasama yang diberikan oleh guru-guru sepanjang tempoh pengedaran borang soal selidik amat bermakna bagi saya. Ucapan terma kasih yang tak terhingga ditujukan kepada Encik Sulaiman b. Meni yang merupakan Penolong Kanan Kurikulum Sekolah Kebangsaan Pusa kerana dengan kerjasama dan keprihatinan yang beliau berikan, maka saya dapat menyiapkan kajian saya ini. Terima kasih juga ducapkan kepada Encik Mohd. Sharkawi b. Meni yang merukan salah seorang guru di Sekolah Kebangsaan Tambak. Beliau banyak membantu saya dalam mengedarkan borang soal selidik di sekolah tempat beliau mengajar.

Penghargaan ini saya tujukan juga kepada rakan-rakan saya iaitu Asfah Roziati bt. Ismail, dan Chew Wei Lian kerana sentiasa membantu saya dengan menyampaikan perkara-perkara penting berkaitan projek ini. Tanpa mereka, adalah sukar bagi saya untk menyiapkan kajian saya dalam tempoh yang ditetapkan.

JADUAL KANDUNGAN

Penghargaan	iii
Jadual Kandungan	iv-vi
Senarai Jadual	vii-viii
Senarai Gambarajah	ix
Abstrak	x
<i>Abstract</i>	xi

1. **BAB I: PENDAHULUAN**

1.0	Pengenalan	1-2
1.1	Latarbelakang kajian	2-3
1.2	Pernyataan masalah	3-4
1.3	Objektif kajian	4-5
1.4	Kerangka konseptual kajian	5-6
1.5	Hipotesis	7-8
1.6	Kepentingan kajian	8-9
1.7	Definisi istilah	9
	1.7.1 Kepimpinan	9
	1.7.2 Gaya kepimpinan	9
	1.7.3 Gaya autokratik	10
	1.7.4 Gaya demokratik	11
	1.7.5 Gaya laissez-faire	11
	1.7.6 Pendayautamaan struktur	12
	1.7.7 Timbang rasa	12
	1.7.8 Kebebasan	12
	1.7.9 Tahap prestasi	13
1.8	Limitasi kajian	13

2. **BAB II: TINJAUAN KAJIAN**

2.0	Pengenalan	114
2.1	Konsep kepimpinan	14-15
2.2	Konsep gaya kepimpinan	15
	2.2.1 Kepimpinan autokratik	16
	2.2.2 Kepimpinan birokratik	16
	2.2.3 Kepimpinan karismatik	16
	2.2.4 Kepimpinan laissez-faire	17
	2.2.5 Kepimpinan demokratik	17-18
2.3	Teori berkaitan kepimpinan	18

2.3.1	Kepimpinan sebagai aktiviti	18-19
2.3.2	Kualiti-kualiti kepimpinan	20
2.3.3	Pendekatan situasi	20-21
2.4	Kajian lepas	21-22

3. BAB III: KAEDAH PENYELIDIKAN

3.0	Pengenalan	23
3.1	Rekabentuk kajian	23-24
3.2	Populasi dan sampel kajian	24
3.3	Instrumen kajian	24-27
3.4	Kajian rintis	27
3.5	Pengumpulan data	27
3.6	Penganalisan data	28
3.6.1	Kaedah deskriptif	28-30
3.6.2	Korelasi Pearson	30
3.6.3	Ujian-t tidak bersandar	30
3.6.4	Analisis Varian Satu Hala (ANOVA)	30

4. BAB IV: DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

4.0	Pengenalan	31
4.1	Ciri demografi responden	31
4.1.1	Jantina	31-32
4.1.2	Kategori perkhidmatan	32-33
4.1.3	Umur	34
4.1.4	Pengalaman mengajar	35-36
4.2	Gaya kepimpinan guru besar	36
4.2.1	Gaya kepimpinan autokratik	36-37
4.2.2	Gaya kepimpinan demokratik	37-38
4.2.3	Gaya kepimpinan laissez-faire	38
4.3	Tahap prestasi guru	39
4.4	Hasil pengujian hipotesis	39
4.4.1	Perbezaan tahap prestasi berdasarkan jantina	40-42
4.4.2	Perbezaan tahap prestasi berdasarkan kategori perkhidmatan	42-43
4.4.3	Perbezaan tahap prestasi berdasarkan umur	43-44
4.4.4	Perbezaan tahap prestasi berdasarkan pengalaman mengajar	45
4.4.5	Hubungan antara gaya kepimpinan autokratik guru besar dengan tahap prestasi guru.	46-47
4.4.6	Hubungan antara gaya kepimpinan demokratik guru besar dengan tahap prestasi guru.	47-48

4.4.7	Hubungan antara gaya kepemimpinan laissez-faire guru besar dengan tahap prestasi guru.	49-50
4.4	Ringkasan dapatan	50-51
5.	BAB V: CADANGAN	
5.0	Pengenalan	52
5.1	Cadangan kepada pengamal sumber manusia	52-53
5.2	Cadangan kepada organisasi	53-54
5.3	Cadangan kepada pengkaji akan datang	54

RUJUKAN

LAMPIRAN

SENARAI JADUAL

Jadual 3.1 Jumlah Skor Aras Gaya Kepimpinan Autokratik	28
Jadual 3.2 Jumlah Skor Aras Gaya Kepimpinan Demokratik	29
Jadual 3.3 Jumlah Skor Aras Gaya Kepimpinan Laissez-faire	29
Jadual 3.4 Jumlah Skor Tahap Prestasi	30
Jadual 4.1 Taburan Responden Berdasarkan Jantina	32
Jadual 4.2 Taburan Responden Berdasarkan Kategori Perkhidmatan	33
Jadual 4.3 Taburan Responden Berdasarkan Umur	34
Jadual 4.4 Taburan Responden Berdasarkan Pengalaman Mengajar	35
Jadual 4.5 Aras Gaya Kepimpinan Autokratik Berdasarkan Jumlah Skor	36
Jadual 4.6 Aras Gaya Kepimpinan Demokratik Berdasarkan Jumlah Skor	37
Jadual 4.7 Aras Gaya Kepimpinan Laissez-faire Berdasarkan Jumlah Skor	38
Jadual 4.8 Taburan Responden Berdasarkan Tahap Prestasi	39
Jadual 4.9 Keputusan Pengujian ke Atas Hipotesis 1	41
Jadual 4.10 Keputusan Pengujian ke Atas Hipotesis 2	42-43

Jadual 4.11 Keputusan Pengujian ke Atas Hipotesis 3	44
Jadual 4.12 Keputusan Pengujian ke Atas Hipotesis 4	45
Jadual 4.13 Keputusan Pengujian ke Atas Hipotesis 5	46
Jadual 4.14 Keputusan Pengujian ke Atas Hipotesis 6	48
Jadual 4.15 Keputusan Pengujian ke Atas Hipotesis 7	49

SENARAI RAJAH

Rajah 1.1
Kerangka Konseptual Kajian

6

ABSTRAK

HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPIMPINAN GURU BESAR DENGAN TAHAP PRESTASI GURU SEKOLAH RENDAH: KAJIAN KES DI SEKOLAH KEBANGSAAN DI PUSA, SARAWAK.

FAZILA BT. SULAILI

Kajian kes ini bertujuan untuk mengenalpasti hubungan antara gaya kepimpinan guru besar dengan tahap prestasi guru sekolah rendah. Objektif kajian ini adalah untuk mengenalpasti hubungan antara ciri-ciri demografi responden dan gaya kepimpinan guru besar (autokratik, demokratik dan laissez-faire dengan tahap prestasi guru. Instrumen kajian yang digunakan ialah borang soal selidik. Seramai 45 orang responden telah dipilih untuk mengisi borang soal selidik iaitu seramai 27 orang responden dari SK Pusa dan 18 orang responden dari SK Tambak. Borang soal selidik yang digunakan terbahagi kepada tiga bahagian iaitu latarbelakang responden, gaya kepimpinan guru besar dan tahap prestasi guru.. Data dianalisis menggunakan kaedah deskriptif, korelasi pearson, ujian-t dan ANOVA. Hasil kajian mendapati bahawa kesemua hipotesis diterima kecuali hipotesis pertama dan kedua.

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN HEADMASTER'S LEADERSHIP STYLES WITH PERFORMANCE LEVEL OF PRIMARY SCHOOL TEACHERS: A STUDY AT PRIMARY SCHOOL IN PUSA, SARAWAK.

FAZILA BT. SULAILI

This study aims to identify the relationship between headmaster's leadership styles with performance level of primary school teachers. The objective of this study is to identify the relationship between demographic characteristic of teachers and headmaster's leadership styles with performance level of primary school teachers. Instrument of this study is questionnaire, There were 45 respondents selected to fill in the questionnaire, 27 respondents from SK Pusa and 18 respondents from SK Tambak. The questionnaire divided to three parts, which is demographic characteristic, leadership styles of headmaster and performance level of teachers. Data were analyzed using descriptive method, Perason's correlation, T-test and ANOVA. Findings indicated that all hypotheses were accepted except for first and second hypotheses.

BAB I

PENDAHULUAN

1.0 Pengenalan

Selaras dengan hasrat Falsafah pendidikan Negara untuk melahirkan insan yang cemerlang, pelbagai faktor perlu dikaji bagi memastikannya dapat dicapai. Selain daripada mengkaji bagaimana cara untuk meningkatkan prestasi pelajar, prestasi guru-guru juga perlu dikaji. Gaya kepimpinan guru besar adalah faktor yang menentukan tahap prestasi seseorang guru. Selain daripada itu, faktor lain yang mempengaruhi tahap prestasi guru ialah faktor pampasan dan faedah. Latihan yang diberikan kepada guru-guru juga sering dikaitkan dengan tahap prestasi guru. Menurut Goetsch dan Davis (2003), gaya kepimpinan adalah merupakan bagaimana seseorang ketua berinteraksi dengan orang-orang yang dipimpin. Gaya kepimpinan adalah perkara penting bagi memberikan inspirasi dan motivasi serta mempengaruhi prestasi orang yang bekerja sekaligus mencapai matlamat organisasi.

Menurut Evans (1992), kepemimpinan dinyatakan sebagai pengaruh, seni, kemahiran dan proses mempengaruhi pekerja untuk mencapai matlamat kumpulan, ataupun matlamat organisasi.

Peterkin (1996), menyatakan bahawa kemunculan seorang pemimpin diperlukan di dalam organisasi seperti institusi perniagaan dan pendidikan, hospital dan organisasi politik untuk membuat perubahan yang dinamik.

Menurut Rorrer dan Skria (2005), pengetua atau guru besar bertanggungjawab memupuk hubungan dan interaksi, mewujudkan budaya di sekolah, menyepadukan tujuan, matlamat, polisi dan amalan sekolah demi pencapaian pelajar. Persekitaran dalaman seperti gaya kepemimpinan seorang guru besar memberikan kesan secara langsung ke atas prestasi guru (Morf, 1986).

Tugas seorang pemimpin bukan sekadar menunjukkan sifat yang baik, tetapi mengharapkan pencapaian yang baik dari pekerjanya (Ulrich, Zenger dan Smallwood, 1999).

1.1 Latarbelakang kajian

Dalam bidang pendidikan, seseorang guru besar merupakan pemimpin di dalam sesebuah organisasi. Gaya kepemimpinan guru besar memberikan kesan secara

langsung dan tidak langsung ke atas tahap prestasi guru. Gaya kepimpinan yang berbeza memberikan kesan yang berbeza ke atas tahap prestasi guru. Kesan gaya kepimpinan terhadap tahap prestasi perlu dikaji agar dapat mengenalpasti gaya kepimpinan yang memberikan kesan baik dan buruk ke atas tahap prestasi. Gaya kepimpinan yang memberikan tanggapan negatif kepada guru-guru akan memberikan kesan buruk kepada organisasi. Menurut Barnett dan McCormick (2004), hubungan antara guru besar dan guru-guru amat penting kerana ini akan mempengaruhi budaya pembelajaran sekolah. Selain memberikan kesan terhadap tahap prestasi guru, gaya kepimpinan juga mempengaruhi prestasi murid-murid secara tidak langsung.

1.2 Pernyataan masalah

Menurut kajian yang dilakukan oleh Friedken, Noah, Slater dan Michael (1994), kedudukan seorang guru besar atau pengetua di sekolah, samada memusatkan segala kuasa ke atas dirinya atau tidak, akan mempengaruhi prestasi sekolah.

Bagi kajian ini, gaya kepimpinan adalah merujuk kepada gaya kepimpinan autokratik, demokratik dan laissez-faire. Walau bagaimanapun, kepimpinan yang rendah dalam ketiga-tiga gaya kepimpinan tersebut iaitu gaya kepimpinan autokratik, gaya kepimpinan demokratik dan gaya kepimpinan laissez-faire sering dikaitkan dengan prestasi guru yang dipimpin. Likert (1967), menyatakan bahawa gaya

kepimpinan seseorang boleh jadi kombinasi antara beberapa gaya kepemimpinan. Ini menyebabkan Hasrat Falsafah Pendidikan Negara untuk melahirkan insan yang cemerlang sukar dicapai, sekiranya guru-guru mempunyai prestasi yang kurang memuaskan. Guru-guru yang cemerlang akan menghasilkan pelajar-pelajar yang cemerlang dan berkebolehan sekaligus menghasilkan golongan pelapis yang bernilai untuk menjadi pemimpin pada masa akan datang. Jika masalah berkaitan tahap prestasi guru tidak diatasi pada masa sekarang, maka adalah mustahil bagi menghasilkan pelajar yang cemerlang.

1.3 Objektif Kajian

Objektif am adalah untuk mengkaji hubungan gaya kepemimpinan guru besar dengan tahap prestasi guru-guru.

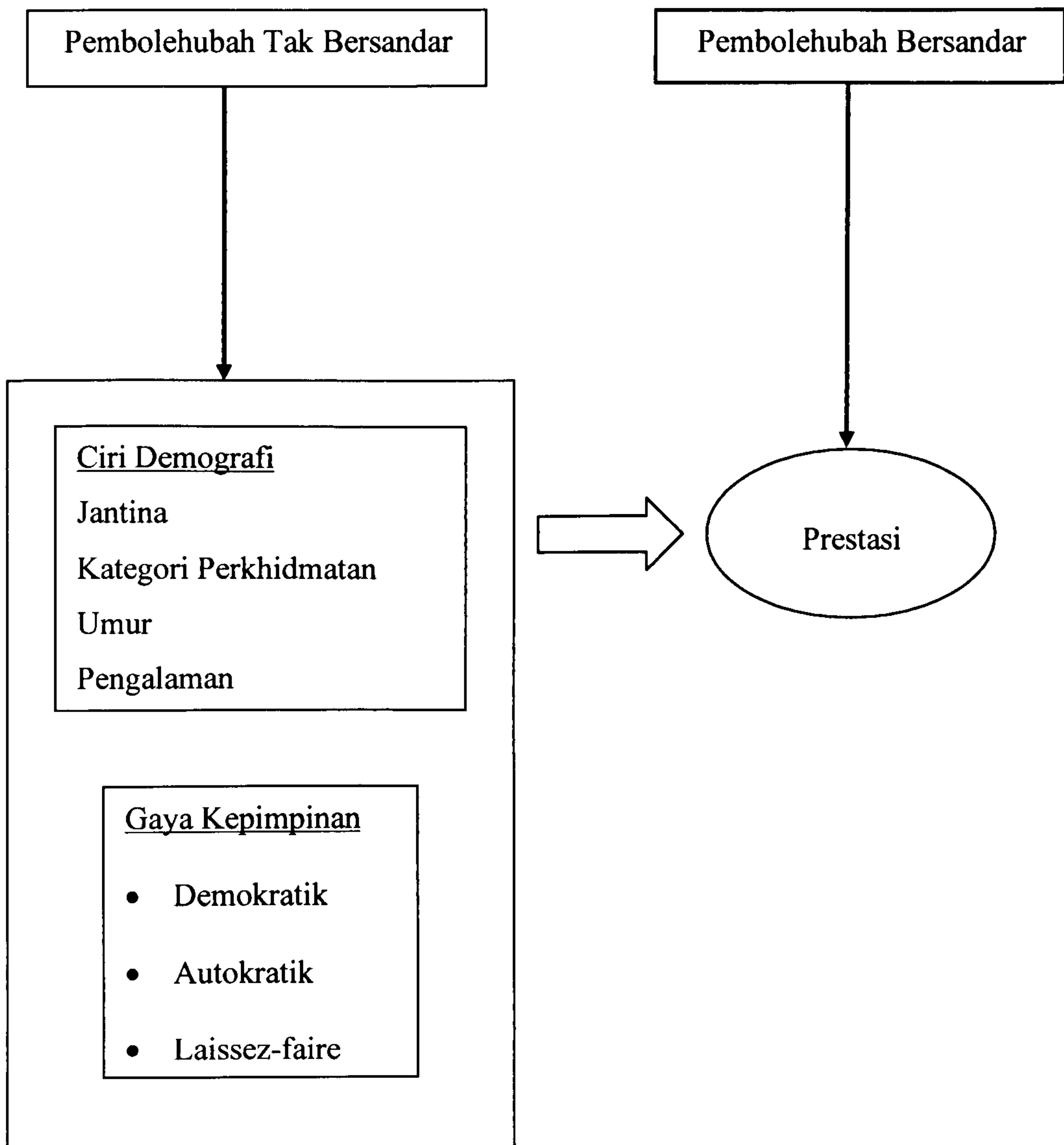
Objektif khusus:

- Menentukan sama ada wujud perbezaan yang signifikan di antara tahap prestasi guru berdasarkan ciri-ciri demografi.
- Mengenalpasti hubungan antara gaya kepemimpinan autokratik guru besar dengan tahap prestasi guru.

- Mengenalpasti hubungan antara gaya kepimpinan demokratik guru besar dengan tahap prestasi guru.
- Mengenalpasti hubungan antara gaya kepimpinan laissez-faire guru besar dengan tahap prestasi guru.

1.4 Kerangka konseptual kajian kajian.

Kerangka model kajian ini dibahagi kepada dua bahagian, iaitu pembolehubah bersandar dan pembolehubah tak bersandar. Pembolehubah bersandar terdiri daripada prestasi guru. Manakala, pembolehubah tak bersandar terdiri daripada gaya kepimpinan guru besar. (Rajah1.1)



1.5 Hipotesis

Daripada kerangka konseptual kajian, hipotesis-hipotesis dihasilkan.

Ho1 : Tiada perbezaan yang signifikan di antara guru berlainan jantina dengan prestasi.

Ho2 : Tiada perbezaan yang signifikan di antara kategori perkhidmatan guru dengan prestasi guru.

Ho3: Tiada perbezaan yang signifikan di antara umur guru dan prestasi guru.

Ho4: Tiada perbezaan yang signifikan di antara pengalaman guru dengan prestasi guru.

Ho5 : Tiada hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan autokratik guru besar dengan prestasi guru.

Ho6 :Tiada hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan demokratik guru besar dengan prestasi guru.

Ho7 : Tiada hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan laissez-faire guru besar dengan tahap prestasi guru.

1.5 Kepentingan Kajian

Di peringkat sekolah, kajian ini dapat membantu mengenalpasti gaya kepimpinan yang mempengaruhi tahap prestasi guru-guru. Di samping itu, ia dapat mendedahkan kepada guru besar tentang gaya kepimpinan yang memberikan kesan terhadap prestasi guru.

Dengan kajian ini, diharapkan pihak guru besar dapat mengetahui sejauh mana keberkesanan gaya kepimpinan yang diamalkan. Selain daripada itu, pihak guru besar akan meningkatkan kualiti dari segi kepimpinan.

Kepada pengamal sumber manusia pula, kajian ini akan memberikan matlamat dan pengetahuan berkaitan hubungan gaya kepimpinan seseorang pemimpin (pengurus sumber manusia) dengan tahap prestasi orang yang dipimpin (pekerja). Ini juga dapat membantu pihak organisasi merangka kursus-kursus bagi menerapkan elemen-elemen kepimpinan dengan tujuan meningkatkan kesedaran pengurus tentang betapa pentingnya gaya kepimpinan yang berkesan.

Kajian ini juga boleh dijadikan panduan kepada pengkaji yang akan datang yang membuat kajian dalam bidang yang sama.

1.6 Definisi istilah

Terdapat kemungkinan bahawa istilah-istilah di bawah berbeza dengan istilah sebenar. Namun, untuk tujuan penyelidikan, istilah-istilah itu digunakan.

1.7.1 Kepimpinan

- a) Definisi Konsep –kepimpinan dinyatakan sebagai pengaruh, seni, kemahiran dan proses mempengaruhi pekerja untuk mencapai matlamat kumpulan, ataupun matlamat organisasi (Evans ,1992).
- b) Definisi Operasional – Kepimpinan merujuk kepada proses mempengaruhi individu atau kumpulan guru bagi melaksanakan tanggungjawab mencapai matlamat sekolah.

1.7.2 Gaya Kepimpinan

- a) Definisi Konsep – Gaya kepimpinan adalah bagaimana seseorang pemimpin berinteraksi dengan orang yang dipimpin (Goetsch dan Davis, 2003).

Menurut Robbins dan Coulter (2002), terdapat tiga gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan demokratik, gaya kepemimpinan autokratik dan gaya kepemimpinan laissez-faire.

- b) Definisi Operasional – Gaya kepemimpinan dalam kajian ini tingkah laku pemimpin yang mengamalkan secara tinggi atau rendah aras kepemimpinan yang dipilih yaitu gaya kepemimpinan autokratik, gaya kepemimpinan demokratik dan gaya kepemimpinan laissez-faire.

1.7.3 Gaya Autokratik

- a) Definisi Konsep – pemimpin yang memusatkan segala hak dan kuasa pada dirinya, menetapkan cara kerja, membuat keputusan yang memihak kepada dirinya sahaja dan menghadkan penglibatan pekerja.
- b) Definisi Operasional – pemimpin yang mengamalkan tinggi dan rendah dalam aras gaya kepemimpinan autokratik. Ciri gaya kepemimpinan autokratik yang digunakan adalah tingkahlaku ‘initiating structure’ (pendayautamaan struktur).

1.7.4 Gaya Demokratik

- a) Defini Konsep – pemimpin yang melibatkan pekerja dalam pembuatan keputusan, mewakilkan haknya ke atas pekerja, menggalakkan penglibatan pekerja dalam menentukan cara kerja dan matlamat organisasi, dan menggunakan maklum balas daripada pekerja sebagai peluang untuk melatih mereka (Robbins dan Coulter, 2002).

- b) Definisi Operasional – pemimpin mengamalkan tinggi dan rendah dalam aras gaya kepimpinan gaya demokratik. Ciri gaya kepimpinan demokratik yang digunakan ialah tingkahlaku timbang rasa (consideration).

1.7.5 Gaya Laissez- faire

- a) Definisi Konsep – pemimpin yang memberikan kebebasan sepenuhnya kepada pekerja dalam pembuatan keputusan dan menyiapkan kerja dengan apa saja cara yang sesuai.

- b) Definisi Operasional - pemimpin mengamalkan tinggi dan rendah dalam aras gaya kepimpinan laissez-faire. Ciri gaya kepimpinan laissez-faire yang digunakan adalah kebebasan (freedom).

1.7.6 Pendayautamaan Struktur (Initiating Structure)

- a) Definisi Operasional – seseorang pemimpin yang mendefinisikan dan menstrukturkan peranannya dan peranan ahli kumpulannya ke arah mencapai matlamat kumpulannya. Contoh-contohnya seperti mengkritik kerja yang rendah kualitasnya, menetapkan tugas, menekankan kepentingan menyiapkan kerja sebelum masanya, mengekalkan tahap pencapaian, mengadakan prosedur kerja yang standart dan menyelaraskan aktiviti-aktiviti pekerja.

1.7.7 Tingkahlaku Timbang rasa

- a) Definisi Operasional – tingkahlaku pemimpin yang menunjukkan persahabatan, saling hormat menghormati, saling mempercayai dan terjalin hubungan yang mesra di antara pemimpin dengan pekerjanya. Contohnya adalah seperti meluangkan masa mendengar masalah, sentiasa berbincang, bersedia menerima cadangan dan melayan pengikutnya setaraf dengannya.

1.7.8 Kebebasan

- a) Definisi Operasional – pekerja diberi peluang sepenuhnya untuk membuat keputusan dan membuat kerja dengan apa saja cara yang sesuai.

1.7.9 Tahap Prestasi

- a) Defini Konsep – prestasi kerja boleh didefinisikan sebagai keupayaan seseorang pekerja untuk mencapai matlamat organisasi (Robbins, 1978).

- b) Definisi Operasional – pengukuran prestasi kerja boleh dilihat dari aspek disiplin kerja, kehadiran kerja, kesanggupan menerima tugas luar rutin, ketepatan waktu bekerja dan kualiti yang dihasilkan.

1.8 Limitasi kajian

Kajian ini hanya melibatkan guru-guru di dua buah sekolah di Pusa sahaja. Gaya kepimpinan yang dikaji hanyalah gaya kepimpinan autokratik, demokratik dan laissez-faire sahaja. Hanya satu pembolehubah bersandar yang dikaji iaitu tahap prestasi guru. Kajian ini terbatas dan peyelidik tidak berkemampuan meliputi lebih banyak sekolah untuk mendapatkan maklumat.

BAB II

TINJAUAN KAJIAN

2.0 Tinjauan Kajian

Tinjauan kajian meliputi konsep kepemimpinan, konsep gaya kepemimpinan, teori-teori berkaitan kepemimpinan dan kajian perkaitan antara gaya kepemimpinan dan tahap prestasi.

2.1 Konsep Kepimpinan

Yukl (1998), mendefinisikan kepemimpinan sebagai menggerakkan sumber manusia untuk mencapai matlamat organisasi (seperti dalam Kamarudin Deraman). Menurut Robbins dan Coulter (2002), pemimpin adalah seseorang yang boleh mempengaruhi orang lain dan mempunyai kuasa pengurusan. Kepimpinan pula bermaksud proses mempengaruhi sesebuah kumpulan ke arah mencapai matlamat organisasi.