

AMALAN KEPIMPINAN MULTIDIMENSI PENGETUA DAN HUBUNGAN DENGAN KEPUASAN KERJA GURU SEKOLAH MENENGAH DI DAERAH MELAKA TENGAH, MELAKA

PRINCIPAL'S MULTIDIMENSIONAL LEADERSHIP PRACTICES AND ITS RELATION TO SECONDARY SCHOOL TEACHERS' JOB SATISFACTION IN CENTRAL MELAKA DISTRICT, MELAKA

Azmira Ali¹
Mohd Izham Mohd Hamzah²

^{1,2} Faculty Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), Malaysia, (E-mail: ¹p89577@gmail.com, ²izham@ukm.edu.my)

Accepted date: 09-02-2019

Published date: 31-03-2019

To cite this document: Ali, A., & Hamzah, M. I. M. (2019). Amalan Kepimpinan Multidimensi Pengetua dan Hubungan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah di Daerah Melaka Tengah, Melaka. *International Journal of Modern Trends in Social Sciences*, 2(7), 38-50.

Abstrak: Kajian ini bertujuan meneroka dan menganalisis kepimpinan multidimensi pengetua dan hubungan dengan kepuasan kerja guru sekolah menengah di daerah Melaka Tengah Melaka. Objektif kajian ialah untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan multidimensi iaitu kepimpinan struktural, simbolik, sumber manusia dan politik, mengenal pasti tahap amalan kepuasan kerja guru iaitu keperluan keberadaan, keperluan hubungan dan keperluan pertumbuhan, mengenal pasti hubungan kepimpinan multidimensi dengan kepuasan kerja guru dan melihat pengaruh kepimpinan multidimensi pengetua terhadap kepuasan kerja. Reka bentuk kajian ini ialah kajian kuantitatif yang menggunakan kaedah tinjauan. Sampel kajian seramai 355 orang guru di 39 buah sekolah menengah di daerah Melaka Tengah. Soal selidik *Leadership Orientation* (LO) digunakan bagi meneroka amalan kepimpinan multidimensi pengetua. Soal selidik *Job Satisfaction ERG Alderfer* (JSERGA) digunakan untuk mengukur kepuasan kerja guru. Dapatan kajian menunjukkan tahap amalan kepimpinan multidimensi menurut persepsi guru dengan nilai min kepimpinan struktural(min=4.090), kepimpinan simbolik(min=4.008), kepimpinan sumber manusia(min=3.921), kepimpinan politik(min=3.963). Tahap kepuasan guru nilai min keperluan keberadaan(min=3.904), keperluan hubungan(min=3.949), keperluan pertumbuhan(min=3.783). Seterusnya terdapat hubungan antara amalan kepimpinan multidimensi dengan kepuasan kerja guru. Dapatan menunjukkan tahap amalan sederhana. Seterusnya pengaruh kepimpinan multidimensi terhadap kepuasan kerja guru pada nilai r^2 0.399%. menunjukkan pengaruh kepimpinan multidimensi terhadap kepuasan kerja guru tidak menyumbang masih terdapat faktor lain yang mempengaruhi. Hasil kajian dapat disimpulkan bahawa kepimpinan multidimensi ada diamalkan oleh pengetua sekolah menengah dan memiliki hubungan dengan kepuasan kerja.

Implikasi kajian menunjukkan perlu pendedahan gaya kepimpinan multidimensi pengetua bahawa untuk memahami persekitaran sekolah yang bersesuaian dengan situasi untuk membantu memperjelaskan perspektif kerja terhadap keperluan sekolah serta memberi penekanan kepada empat rangka kepimpinan multidimensi dengan seimbang supaya pengetua dapat mengamalkannya secara optimum. Kesimpulannya, kepimpinan multidimensi pengetua ada diamalkan oleh pengetua sekolah menengah di daerah Melaka Tengah dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru.

Kata kunci: Kepimpinan Multidimensi, Kepuasan Kerja Guru, Pengetua, Guru.

Abstract: *This research is aimed to discover and analyse Principal's Multidimensional Leadership Practices and its relation to teachers' job satisfaction in Central Melaka District, Melaka. The objective of this research is to identify the levels of Multidimensional Practices which are structural leadership, symbolic leadership, human resources and politics, identifying the teachers' level of job satisfaction in terms of the needs of presence, needs of relations and growths, also identifying the correlation between Multidimensional Leadership and teachers' job satisfaction and its influence on teachers' job satisfaction. The design of this research is Quantitative Research that used the method of surveys. The samples of this research are 355 teachers from 39 secondary schools in Central Melaka District, Melaka. Leadership Orientation (LO) questionnaire was used to discover Principal's Multidimensional Leadership Practices. Job Satisfaction ERG Alderfer (JSERGA) was used to measure teachers' job satisfaction. The research findings showed that Multidimensional Leadership Practices based on teachers' perception with a mean score of structural leadership (min=4.090), symbolic leadership (min=4.008), human resource leadership (min=3.921), political leadership (min=3.963). Teachers' job satisfaction with mean score of needs of presence (min=3.904), needs of relations (min=3.949), needs of growth (min=3.783). Hence, there is a relationship between Multidimensional Leadership practices and teachers' job satisfaction. Research findings showed that it is moderate. Furthermore, Multidimensional Leadership influence on teachers' job satisfaction is at a value of r^2 0.399%, this shows that the influence of Multidimensional Leadership did not contribute significantly but other factors did. Based on research findings, it can be concluded that Multidimensional Leadership is practiced among Secondary School Principals and it correlates with teachers' job satisfaction. The implication of this research shows that there is a need to expose Multidimensional Leadership styles among Secondary School Principals in order to understand the appropriate school environment that helps to clarify job perspective in terms of school needs and, also to give a balance emphasis on four structures of Multidimensional Leadership so that Principals can utilise it to optimum level. In conclusion, Multidimensional Leaderships practiced among Secondary School Principals in Central Melaka District, Melaka and it relates to teachers' job satisfaction.*

Keywords: *Multidimensional Leadership, Teacher's Job Satisfaction, Principal, Teacher's*

Pengenalan

Salah satu cabaran yang menentukan kepimpinan ialah mengambil sesebuah organisasi ke masa depan dengan melaksanakan perubahan yang bersesuaian dengan intervensi yang dirancang, bertujuan mengubah suai fungsi organisasi ke arah hasil yang lebih baik. Walau bagaimanapun, kepimpinan mempunyai lebih daripada satu cara di dunia. Dari pemikiran dan praktik baharu ini muncul rangka kerja baharu untuk kepimpinan. Rangka kerja ini adalah

multidimensi, berasaskan kekuatan dan ia berfungsi dengan individu yang menyumbang sumbangan dalam peranan atau perolehan. Berdasarkan rangka kepimpinan multidimensi yang diperkenalkan oleh Bolman dan Deal (1991) dan dikemas kini semula pada (2003). Beliau telah memperkenalkan Model Empat Rangka Kepimpinan atau *Four Frames Leadership Model (1991; 2003)* yang kerap digunakan untuk menganalisis kepimpinan organisasi, dua andaian utama iaitu organisasi yang rumit pada masa kini amat memerlukan pemimpin yang mengamalkan kepimpinan lebih daripada dua tingkah laku kepimpinan untuk memahami organisasi di samping mengamalkan gaya kepimpinan yang sesuai berdasarkan situasi. (Morgan 1997; Abdul Shukur Abdullah 2004; Hawkins 2001), manakala andaian kedua pula menyatakan bahawa gaya kepimpinan yang pelbagai turut menyumbang kepada keberkesanan kepimpinan berbanding amalan satu atau dua gaya kepimpinan yang dianggap kurang dinamik, tidak relevan bahkan menghadkan perkembangan organisasi. Malahan ia turut menggambarkan kemampuan pemimpin menggunakan integrasi pemikiran ketika menyelesaikan sesuatu masalah dan membuat keputusan.

Model yang diperkenalkan oleh Bolman dan Deal (1991; 2003) berupaya mempunyai kaitan dengan ciri- ciri organisasi masa kini yang semakin rumit dan dinamik (Thomas 2002; Hawkins 2001). Mengikuti modelnya, Bolman dan Deal (1997) menganggap bahawa tingkah laku kepimpinan dapat dikelompokkan kepada empat rangka atau gaya kepimpinan yang dirujuk sebagai kepimpinan struktural, simbolik, sumber manusia dan politik. Selain itu, model ini turut memberi petunjuk bagaimana gaya kepimpinan yang pelbagai boleh digunakan berlandaskan situasi dan juga keperluan yang berbeza sebagai perancangan membentuk iklim organisasi yang mesra atau mempunyai hubungan yang positif antara ahli organisasi.

Gaya kepimpinan pengetua pula sering dikaitkan dengan kepuasan kerja guru. Gaya kepimpinan yang berkesan seringkali dilihat menyumbang kepada tahap kepuasan kerja yang tinggi dan sebaliknya. Gaya kepimpinan pengetua mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Menurut (Mohd Yusri, 2013; Che Hasniza, 2013; Siti Zaimah, 2013), menyatakan sikap kepimpinan pengetua mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang dikhususkan dan amat penting dalam aspek pembangunan sikap seseorang individu terhadap kerjayanya. Secara umumnya, kepuasan terhadap penyeliaan dinilai dari tiga aspek yang penting iaitu hubungan peribadi, bantuan teknikal dan gaya kepimpinannya. (Hamdan, Eliza dan Bakhtiar, 2005). Perkaitan peribadi adalah merujuk kepada bagaimana seseorang pemimpin yang menunjukkan sikap simpati, mesra dan mengambil berat terhadap kebajikan pekerjanya. Bantuan teknikal juga, akan merujuk kepada bagaimana pemimpin membuat hubungan peribadi, merujuk kepada cara seseorang pemimpin menunjukkan simpati, mesra dan mengambil berat mengenai kebajikan para pekerjanya. Pemimpin membuat tindakan supaya sentiasa berusaha membantu, membimbing dan menunjukkan kepada para pekerja mengenai kerja- kerja seseorang pemimpin sentiasa berusaha membantu, membimbing dan menunjuk para pekerja mengenai kerja-kerja yang mereka lakukan.

Oleh yang demikian, kajian ini akan mengkaji mengenai amalan kepimpinan multidimensi pengetua dan hubungan dengan kepuasan kerja guru di sekolah menengah daerah Melaka Tengah Melaka. Hal ini kerana, belum terdapat kajian mengenai amalan kepimpinan multidimensi pengetua di daerah Melaka Tengah. Oleh kerana itu, kajian ini dijalankan untuk melihat tahap amalan kepimpinan multidimensi pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru di sekolah menengah daerah Melaka Tengah Melaka.

Tinjauan Literatur

Menurut Thompson (2005) dalam kajian beliau yang menggunakan kepimpinan multidimensi untuk melihat hubungan iklim organisasi dengan elemen kepuasan kerja, mendapati bahawa penggunaan orientasi kepimpinan multidimensi dalam pelaksanaan polisi dan prosedur organisasi memberi kesan positif terhadap keseimbangan iklim organisasi. Manakala menurut Higgins (2008) dapatan kajian beliau menunjukkan bahawa amalan kepimpinan multidimensi pentadbir program kejururawatan mempunyai hubungan yang signifikan dengan persepsi pensyarah terhadap kepuasan kerja serta rasa puas hati terhadap penyelia. Hasil dapatan beliau juga menunjukkan bahawa pemimpin yang menggunakan pelbagai rangka kepimpinan menunjukkan tahap keberkesanan kepimpinan yang tinggi. Manakala hasil kajian Harrell (2006) mendapati bahawa amalan kepimpinan multidimensi mempunyai perkaitan yang signifikan dengan paras kepuasan kerja yang tinggi.

Menurut Fleming (2003), meneliti gaya kepimpinan struktural sebagai gaya kepimpinan yang lazim di gunakan oleh pengetua. Kajian Escoffey (2004), berdasarkan maklum balas 115 pengetua sekolah awam di selatan Miami, bahawa kepimpinan struktural di amalkan sebagai kepimpinan utama. Kajian Duncan (2004) terhadap 400 kepimpinan pengetua di dapati bahawa kepimpinan sumber manusia kerap diamalkan oleh pengetua wanita manakala pengetua lelaki kerap mengamalkan kepimpinan struktural. Kajian mendapati kepimpinan sumber manusia dinilai sebagai gaya kepimpinan yang paling kerap diamalkan. Kajian Landry (2007) menunjukkan bahawa kepimpinan sumber manusia merupakan penyumbang utama dan tertinggi yang digunakan oleh pengetua dalam memimpin sekolah. Kajian Bigham dan Reavis (2001), di jalankan kepada 114 pengetua di Texas kepimpinan sumber manusia di gunakan dalam kepimpinan. Hasil kajian mendapati bahawa kepimpinan sumber manusia dinilai sebagai gaya kepimpinan yang paling tinggi mempengaruhi kepada komitmen dan kepercayaan guru terhadap sekolah. Sedangkan hasil dapatan Greenwood (2008) yang menetapkan bahawa rangka sumber manusia adalah rangka pilihan kedua bagi Jabatan dan Akademik Dekan.

Kajian yang dilaksanakan Aieman (2013) di Jordan, meneliti pilihan rangka kepimpinan pengetua sekolah di Jordan menurut persepsi guru. Kajian ini menggunakan penyiasatan orientasi kepimpinan yang dibangunkan oleh Bolman dan Deal untuk menentukan rangka kepimpinan pengetua yang menjadi pilihan. Rangka kepimpinan yang menjadi pilihan utama ialah kepimpinan sumber manusia, diikuti kepimpinan struktural, selanjutnya kepimpinan simbolik dan yang terakhir adalah kepimpinan politik. Penemuan ini disokong oleh kajian Bolman dan Deal (1991) mendapati bahawa apabila kepimpinan penyertaan atau kerjasama yang diperlukan bahawa rangka kepimpinan sumber manusia adalah rangka pilihan. Selari dengan kajian oleh Sasnet dan Ros (2007) terhadap amalan rangka kepimpinan dan keberkesanan kepimpinan pengarah program pengurusan maklumat kesihatan mendapati bahawa rangka kepimpinan sumber manusia dan kepimpinan struktural merupakan orientasi kepimpinan dominan dalam amalan kepimpinan pengarah program berbanding rangka kepimpinan politik dan simbolik. Hasil kajian beliau juga mendapati kemahiran kepimpinan sumber manusia dan kepimpinan struktural yang dimiliki pengarah program pengurusan maklumat kesihatan mempunyai hubungan signifikan dengan persepsi mereka terhadap keberkesanan sebagai pemimpin dan pengurus.

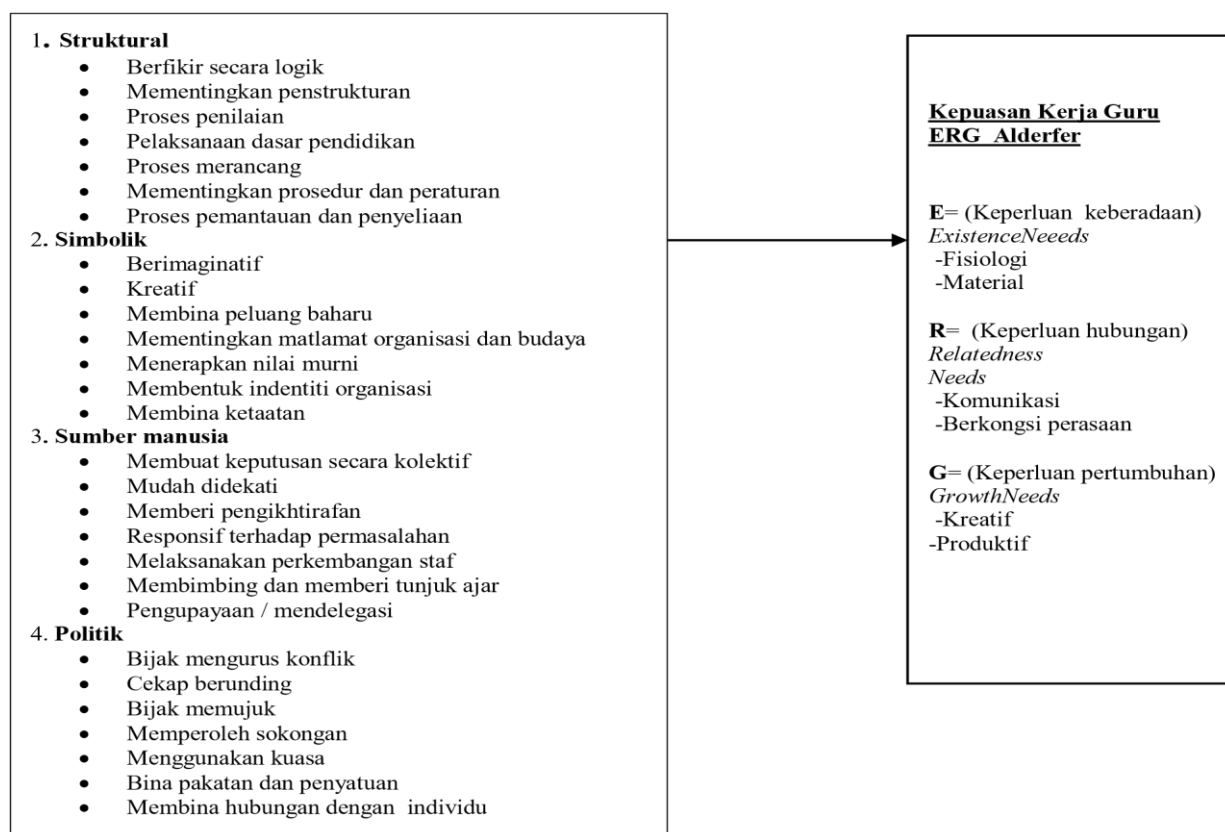
Syed Kamaruzzaman (2004) telah menjalankan kajian tentang kepuasan kerja dalam kalangan guru-guru pendidikan jasmani di sekolah menengah daerah Kinta, Perak. Dapatan kajian menunjukkan bahawa wujudnya tahap kepuasan kerja yang tinggi dalam kalangan guru dalam

beberapa aspek seperti rakan sekerja, hubungan dengan pihak atasan serta pengajaran dan perhubungan. Selain itu, kajian Rahmad, Samad dan Gooi (2005) mendapati iklim sekolah juga mempengaruhi kepuasan kerja. Sementara itu, kajian yang dijalankan oleh Katherine, Stephen dan Andrew (2009) terhadap 110 orang arkitek di United Kingdom menunjukkan pekerja yang merasa tidak puas dengan ciri-ciri kerja ekstrinsik (polisi organisasi, gaya penyeliaan dan hubungan dengan teman) mempunyai keinginan yang tinggi untuk berhenti kerja secara sukarela. Manakala kajian lain tentang kepuasan kerja di beberapa organisasi Amerika Syarikat pula menunjukkan bahawa pekerja yang merasa puas hati terhadap ciri-ciri kerja intrinsik (seperti pengiktirafan dan ganjaran tugas) mempunyai keinginan yang kurang untuk berhenti kerja secara sukarela (Randolph & Johnson 2005).

Metodologi

Kajian ini menggunakan model dan pendekatan rangka kepemimpinan telah diperkenalkan oleh Bolman dan Deal pada (1991) dan dikemaskini semula pada tahun 2003. Model Empat rangka kepemimpinan yang dikemukakan oleh Bolman dan Deal (1991) dibina berdasarkan kepada dua andaian utama iaitu organisasi yang kompleks masa kini memerlukan pemimpin mengamalkan lebih daripada dua gelagat kepemimpinan untuk memahami organisasi di samping mengamalkan gaya kepemimpinan yang sesuai berlandaskan situasi (Morgan 1997, Abdul Shukor Abdullah 2004; Hawkins 2001). Rajah 1 menunjukkan kerangka konseptual kajian ini.

Rajah 1: Kerangka Konseptual



Sumber: Bolman Dan Deal (1997) Dan Teori ERG Alderfer (1972) Dalam Fiore (2013)

Berdasarkan populasi dan sampel, kajian penyelidikan ini dipilih berdasarkan ciri-ciri yang memastikan sampel mampu untuk menunjukkan rumusan mengenai ciri dan parameter

kajian.(Ary 2000). Teknik persampelan rawak mudah digunakan. Pengkaji memilih memilih responden secara rawak daripada 39 buah sekolah menengah di daerah Melaka Tengah Melaka.Saiz minimum sampel kajian ini ditentukan melalui jadual Krejcie dan Morgan (1970). Instrumen kajian ini telah mengambil definisi bagi setiap model empat rangka kepimpinan Bolman dan Deal (1991) dan teori kepuasan kerja ERG Alderfer (1972), kemudian diolah menjadi item- item yang bermakna untuk instrumen yang akan digunakan. Instrumen ini telah melalui semakan yang mendalam oleh panel pakar dalam bidang kajian ini. Panel pakar telah menentukan instrumen yang digunakan ini benar-benar mengukur penguasaan kemahiran tertentu. Instrumen ini juga dinilai untuk memastikan kandungan soal selidik ini hanya mengandungi perkara yang hendak diukur sahaja.

Kajian rintis dilaksanakan untuk menguji instrumen yang digunakan sama ada ia memenuhi ciri-ciri kebolehpercayaan. Kajian ini telah melakukan ujian rintis bagi memastikan instrumen kajian jelas, menarik, tidak mengelirukan responden, tekal dan mudah difahami.

Kajian rintis yang telah dilaksanakan oleh pengkaji melalui pentadbiran yang sama dengan kajian sebenar. Setelah kajian rintis dijalankan, nilai pekali Cronbach Alpha dinilai untuk memastikan tahap kebolehpercayaan instrumen bagi kajian ini. Pengkaji telah mengambil 30 orang responden guru di dua buah sekolah menengah di daerah Alor Gajah Melaka. Responden yang dipilih bagi menjalani kajian rintis ini memiliki ciri-ciri yang hampir sama dengan reponden bagi kajian sebenar. Instrumen soal selidik yang digunakan dalam kajian ini memiliki kebolehpercayaan yang tinggi dan boleh digunakan tanpa melalui proses penambahbaikan, pengubahsuaian, dan juga penyingkiran.

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menghuraikan data mentah supaya boleh difahami dengan melakukan penyusunan secara bermakna. Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menghuraikan melalui ukuran kecenderungan memusat (min), indeks kebolehubahan (sisihan piawai) dan juga peratusan dan kekerapan. Tambahan pula, ujian kecenderungan memusat, indeks kebolehubahan, peratusan dan kekerapan digunakan untuk memberi gambaran mengenai tahap amalan kepimpinan multidimensi pengetua berdasarkan empat rangka kepimpinan.

S1 Apakah tahap amalan kepimpinan multidimensi pengetua dari aspek kepimpinan struktural, simbolik, sumber manusia dan politik?

S2 Apakah tahap amalan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan keberadaan, hubungan dan pertumbuhan?

Jadual 1: Skala Tahap Interpretasi Bagi Skor Min

Tahap Interpretasi	Skor Min
Sangat rendah	1.00-1.89
Rendah	1.90-2.69
Sederhana	2.70-3.49
Tinggi	3.50-4.29
Sangat tinggi	4.30-5.00

Sumber: Izanni dan Yahya (2014)

Ujian Korelasi Pearson telah digunakan dalam kajian ini untuk mencari hubungan amalan kepimpinan multidimensi dan kepuasan kerja guru.

S3 Adakah terdapat hubungan amalan kepimpinan multidimensi berdasarkan aspek keperluan keberadaan, hubungan dan pertumbuhan?

Jadual 2: Skala Interpretasi Kekuatan Hubungan Bagi Nilai (*r*)

<i>R</i>	Kekuatan Hubungan
< 0.20	Sangat lemah
0.20-0.40	Lemah, rendah, jelas tetapi hubungan yang sedikit
0.40-0.70	Sederhana, hubungan yang kuat
0.70-0.90	Tinggi, kuat, hubungan ketara
>0.90	Sangat tinggi, hubungan yang dapat dipercayai

Sumber: Guilford (1956); Dlm Habib (2012)

S4 Adakah terdapat pengaruh kepimpinan multidimensi terhadap kepuasan kerja guru?

Jadual 3: Pengaruh Kepimpinan Multidimensi Terhadap Kepuasan Kerja Guru

Kepimpinan multidimensi	Pekali	Std.error	K.K. G (Std.Pekali)	Ujian-t	Nilai-p
Kepimpinan struktural	0.046	0.066	0.035	0.694	0.488
Kepimpinan simbolik	0.385	0.064	0.349	6.023	0.000
Kepimpinan sumber manusia	0.361	0.081	0.309	4.450	0.000
Kepimpinan politik	0.020	0.078	0.017	0.252	0.801
<i>Pemintas</i>	0.364				
<i>Korelasi kuasadua</i>	0.399				

Dapatan

S1 Apakah tahap amalan kepimpinan multidimensi pengetua dari aspek kepimpinan struktural, simbolik, sumber manusia dan politik?

Jadual 4 menunjukkan tahap amalan keseluruhan kepimpinan multidimensi pengetua. Tahap amalan kepimpinan berada pada tahap yang tinggi (Min=3.7606, SP=0.60284). Berdasarkan skor min dalam empat amalan kepimpinan multidimensi jelas menunjukkan taburan skor min tertinggi adalah kepimpinan struktural (Min=4.09, Sp=0.52377), kepimpinan simbolik (Min=4.00, Sp=0.61289), kepimpinan politik (Min=3.96, SP=0.58349), kepimpinan sumber manusia (Min=3.92, SP=0.58655). Kesimpulannya, tahap amalan kepimpinan multidimensi berada pada tahap yang tinggi dan berada pada skor julat skor min tinggi (3.50- 4.29).

Jadual 4: Skor Min Dan Sisihan Piawai Bagi Setiap Pemboleh Ubah Amalan Kepimpinan Multidimensi

Item	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Kepimpinan Struktural	4.09	0.52377	Tinggi
Kepimpinan Simbolik	4.00	0.61289	Tinggi
Kepimpinan Sumber Manusia	3.92	0.58655	Tinggi
Kepimpinan Politik	3.96	0.58349	Tinggi
Min keseluruhan	3.76	0.60284	Tinggi

S2 Apakah tahap amalan kepuasan kerja guru dari aspek keperluan keberadaan, hubungan dan pertumbuhan?

Jadual 5 menunjukkan tahap kepuasan kerja guru terhadap keperluan keberadaan, hubungan dan pertumbuhan. Dapatan kajian menunjukkan skor min pada tahap yang tinggi iaitu (Min=3.58, SP=0.67639). Berdasarkan keperluan keberadaan menunjukkan skor min tertinggi (Min=3.94, SP=0.62230), keperluan keberadaan (Min=3.90, SP=0.68631), keperluan pertumbuhan (Min=3.78, SP=0.66021).

Jadual 5: Skor Min Dan Sisihan Piawai Bagi Setiap Pemboleh Ubah Kepuasan Kerja Guru

Item	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Keperluan Keberadaan	3.90	0.68631	Tinggi
Keperluan Hubungan	3.94	0.62230	Tinggi
Keperluan Pertumbuhan	3.78	0.66021	Tinggi
Min Keseluruhan	3.588	0.76639	Tinggi

S3 Adakah terdapat hubungan amalan kepimpinan multidimensi berdasarkan aspek keperluan keberadaan, hubungan dan pertumbuhan?

Keputusan analisis ujian korelasi Pearson menunjukkan bahawa perhubungan antara amalan kepimpinan multidimensi dan kepuasan kerja guru. Kepimpinan struktural dan keperluan keberadaan ($r=0.464$, $p<0.05$). Kepimpinan simbolik dan keperluan keberadaan ($r=0.559$, $p<0.05$). Kepimpinan sumber manusia ($r=0.493$, $p<0.05$). Kepimpinan politik ($r=0.520$, $p<0.05$). Keputusan kepimpinan struktural dan keperluan hubungan ($r=0.464$, $p<0.05$). Kepimpinan simbolik dan keperluan hubungan ($r=0.558$, $p<0.05$). Kepimpinan sumber manusia dan keperluan hubungan ($r=0.493$, $p<0.05$). Kepimpinan politik dan keperluan hubungan ($r=0.520$, $p<0.05$). Seterusnya dapatan kajian kepimpinan struktural dan keperluan pertumbuhan ($r=0.464$, $p<0.05$). Kepimpinan simbolik dan keperluan pertumbuhan ($r=0.558$, $p<0.05$). Kepimpinan sumber manusia dan keperluan pertumbuhan ($r=0.493$, $p<0.05$). Kepimpinan politik dan keperluan pertumbuhan ($r=0.528$, $p<0.05$). Pengkaji membuat keputusan bahawa terdapat hubungan antara amalan kepimpinan multidimensi dengan kepuasan kerja guru di sekolah menengah daerah Melaka Tengah, Melaka.

Jadual 6: Hubungan Antara Amalan Kepimpinan Multidimensi Pengetua Dengan Kepuasan Kerja Guru

Hubungan antara dua pembolehubah	Nilai r	Kepuasan Guru Sig.	Tahap kerja
Kepimpinan struktural dan keberadaan	.464	.000	Sederhana
Kepimpinan simbolik dan keberadaan	.559	.000	Sederhana
Kepimpinan sumber manusia dan keberadaan	.493	.000	Sederhana
Kepimpinan politik dan keberadaan	.520	.000	Sederhana
Kepimpinan struktural dan hubungan	.464	.000	Sederhana
Kepimpinan simbolik dan hubungan	.558	.000	Sederhana
Kepimpinan sumber manusia dan hubungan	.493	.000	Sederhana
Kepimpinan politik dan hubungan	.520	.000	Sederhana
Kepimpinan struktural dan pertumbuhan	.464	.000	Sederhana
Kepimpinan simbolik dan pertumbuhan	.558	.000	Sederhana
Kepimpinan sumber manusia dan pertumbuhan	.493	.000	Sederhana
Kepimpinan politik dan pertumbuhan	.528	.000	Sederhana

S4 Adakah terdapat pengaruh kepimpinan multidimensi terhadap kepuasan kerja guru?

Dapatan kajian dijalankan bagi mengkaji pengaruh amalan kepimpinan multidimensi pengetua (IV) ke atas kepuasan kerja (DV). Ujian Regresi Linear Berganda menunjukkan secara keseluruhan model regresi adalah signifikan $F(4, 350) = 58.060$, $p < 0.000$, dengan nilai $r^2 = 0.399$. Faktor peratus dimensi kepimpinan struktural ($b=0.046$, $t=0.694$, $p=0.488$), dimensi simbolik ($b=0.385$, $t=6.023$, $p=0.000$), dimensi sumber manusia ($b=0.361$, $t=4.450$, $p=0.000$), dan dimensi politik ($b=0.020$, $t=0.252$, $p=0.801$), merupakan peramal yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru sekolah menengah daerah Melaka Tengah Melaka. Rumus regresi berganda bagi model ini adalah $Y = 0.364 + 0.046X_1 + 0.385X_2 + 0.361X_3 + 0.020X_4$

Perbincangan

Secara ringkasnya, dapatan kajian menunjukkan tahap amalan kepimpinan multidimensi pengetua sekolah menengah daerah Melaka Tengah berada pada tahap tinggi. Tahap kepuasan kerja guru juga berada pada tahap tinggi. Keseluruhan item- item yang digunakan untuk menguji aspek kepimpinan multidimensi berada pada tahap yang tinggi. Keseluruhan item- item kepuasan kerja guru juga berada pada tahap yang tinggi. Berdasarkan analisis setiap item amalan kepimpinan multidimensi pengetua, dapat dilihat bahawa majoriti responden memilih skala 1 dan 2. Iaitu 'Sangat Setuju' dan 'Setuju'. Walaupun begitu, terdapat juga responden yang telah memilih skala 4 iaitu 'Tidak Setuju'. Perkara yang sama juga dapat dilihat pada dapatan item kepuasan kerja guru. Kebanyakan responden memilih skala markat 1 iaitu 'Sangat Setuju'. Terdapat juga responden yang memilih skala 2 bagi mewakili jawapan mereka untuk jawapan item tersebut.

Ujian yang dilakukan terhadap data kajian ialah mencari hubungan antara dua pemboleh ubah iaitu amalan kepimpinan multidimensi pengetua dan hubungan dengan kepuasan kerja guru. Ia untuk menjawab persoalan kajian ke-3 dan hipotesis kedua kajian. Bagi menguji hubungan, pengkaji telah menggunakan ujian korelasi Pearson. Dapatan kajian menunjukkan, terdapat

hubungan yang sederhana antara pemboleh ubah amalan kepimpinan multidimensi pengetua dengan kepuasan kerja guru. Hubungan antara dua pemboleh ubah ini adalah signifikan.

Implikasi Kajian

Amalan Kepimpinan Multidimensi

Dapatan kajian ini jelas menunjukkan bahawa pengetua ada mengamalkan keempat-empat rangka kepimpinan multidimensi. Kepimpinan pengetua sekolah menengah daerah Melaka Tengah dilihat mempelbagaikan amalan kepimpinan dalam melaksanakan kepimpinan di sekolah. Kepelbagaian kepemimpinan pengetua berpunca daripada amalan pengetua yang boleh membezakan situasi ketika mentadbir. Namun begitu cara kepemimpinan seseorang pengetua didapati tidak sama, tetapi pengetua didapati telah mengamalkan kepimpinan multidimensi seperti kepimpinan Bolman dan Deal (2003). Kepimpinan struktural, kepimpinan simbolik, kepimpinan sumber manusia dan kepimpinan politik. Jelas menunjukkan bahawa pengetua sekolah telah mengamalkan kepemimpinan yang pelbagai mengikut situasi sewaktu memimpin sekolah. Keupayaan pengetua dalam mengamalkan kepimpinan yang pelbagai menjadi penyumbang kepada iklim sekolah yang berkesan dan peningkatan motivasi serta komitmen guru terhadap sekolah.

Kepuasan Kerja Guru

Teori ERG Alderfer (1970) mengenalpasti pengaruh yang memberi kesan kepada kepuasan kerja guru keperluan keberadaan, keperluan hubungan dan keperluan pertumbuhan. Dapatan kajian ini menunjukkan pengetua menyediakan beberapa daripada keperluan-keperluan tersebut yang menjadikan mereka mempunyai tahap kepuasan kerja yang dapat meningkatkan prestasi kerja guru. Kekuatan kepuasan kerja guru yang berterusan, menyebabkan seseorang itu meneruskan tugasnya, dipegaruhi oleh kepuasan keperluan yang disediakan oleh organisasi. Pengaruhi ini menjadikan organisasi menjadi lebih kuat dan cemerlang untuk membina budaya organisasi yang bermakna. Selari dalam kajian, Sarimah dan Faridatul (2010). Sesebuah organisasi sekiranya dapat memberikan kepuasan kerja kepada guru, ia bukan sahaja dapat meningkatkan imej sekolah tetapi juga dapat meningkatkan motivasi dan produktiviti semua pekerjanya.

Implikasi Kepada Pengetua

Pengetua perlu diberi pendedahan khususnya pengetua baharu tentang gaya kepimpinan multidimensi untuk memahami persekitaran sekolah yang bersesuaian dengan situasi, untuk membantu memperjelaskan kepelbagaian perspektif kerja. IAB perlu memberi latihan amalan kepimpinan multidimensi pengetua baharu dan lama dalam keperluan organisasi dan memberi perhatian kepada empat rangka kepimpinan multidimensi secara sama. Hal ini pengetua dapat meningkatkan pengetahuan berhubung dengan kepimpinan multidimensi untuk mempertingkatkan keberkesanan dalam pentadbiran dan meningkatkan kepuasan kerja guru, pengetua perlu mempunyai pemahaman yang komprehensif tentang amalan kepimpinan multidimensi yang akan menyumbangkan kepuasan kerja guru dan seterusnya dapat menyumbangkan kepada sekolah.

Implikasi Kepada Dasar

KPM perlu memberi penekanan khusus bagi amalan kepimpinan multidimensi di sekolah sebagai pendekatan dalam usaha keperluan kepimpinan abad ke-21, untuk meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran untuk penambahbaikan sekolah. KPM menyemak semula modul kepengetuaan melaksanakan latihan dalam perkhidmatan agar bersesuaian dengan

situasi semasa. Latihan kepimpinan (NPQEL), program kelayakan professional kepimpinan kebangsaan yang diberi pendedahan terhadap amalan kepimpinan multidimensi. PPD, juga perlu bekerjasama memastikan pengetua sentiasa mengamalkan kepimpinan multidimensi dalam menguruskan sekolah.

Implikasi Kepada Guru

Kepuasan kerja guru dapat memotivasikan guru melaksanakan tugas lebih komitmen. Kepuasan kerja guru lebih kreatif, produktif melaksanakan tugas dengan maksimum dan bersemangat. Amalan kepimpinan multidimensi turut memberi peluang kepada guru merancang perubahan dalam proses pengurusan sekolah dengan lebih berkesan.

Cadangan-Cadangan Untuk Kajian Lanjutan

Beberapa cadangan kajian lanjutan yang dibincangkan di bawah untuk meluaskan skop kajian ke atas kepimpinan multidimensi pengetua dan kepuasan kerja guru yang dapat menyumbang kepada pemahaman yang lebih menyeluruh terhadap konsep kajian. Cadangan kajian yang akan datang, pengkaji mencadangkan beberapa penyelidikan antaranya:

1. Kajian ini hanya dilaksanakan di sekolah menengah daerah Melaka Tengah sahaja. Oleh itu dicadangkan pengkaji lain akan mengembangkan lagi skop kajian kepada sekolah yang ada di negeri lain. Kajian lanjutan ini akan lebih berupaya memberi gambaran yang lebih mendalam, terperinci tentang gaya kepemimpinan pengetua dan kaitan dengan kepuasan kerja guru.
2. Kajian akan datang pengkaji mencadangkan menggunakan kaedah kualitatif melalui proses temu ramah dan pemerhatian atau menggabungkan kuantitatif dan kualitatif untuk mengkaji amalan kepimpinan pengetua dan kesannya keatas amalan disekolah organisasi didalam kalangan guru.
3. Pengetahuan dan kemahiran pengetua belum mencukupi tentang kepimpinan multidimensi. Cadangan perlu diberikan lagi maklumat-maklumat yang lain sebagai penambahbaikan pengetahuan serta kemampuan dalam diri pengetua.
4. Kebanyakan dari hasil kajian yang dijalankan didapati kurangnya pengetua menggunakan kegunaan rangka kepimpinan simbolik dan politik dalam kepimpinan dan apakah faktor penyebabnya. Oleh itu pengkaji seterusnya dapat membuat penyelidikan tentang kerangka tersebut.

Kesimpulan

Hari ini keberkesanan sekolah diukur apabila pengetua mampu meningkatkan kecemerlangan sekolah. Terhasil kecemerlangan sekolah ini berdasarkan gaya kepimpinan pengetua mentadbir. Situasi organisai hari ini yang rencam, pelbagai cabaran menuntut pengetua untuk mengubah gaya kepimpinan. Kepimpinan multidimensi dilihat amat bersesuaian menjadi amalan pengetua. Kajian menunjukkan bahawa tahap kepimpinan multidimensi pengetua dan hubungan dengan kepuasan kerja guru berada pada tahap tinggi. Ini menunjukkan bahawa gaya kepimpinan multidimensi sekiranya di amalkan oleh pengetua dapat memberi impak yang baik terhadap kecemerlangan sekolah.

Rujukan

Abdul Shukor Abdullah. (2004). Kepimpinan unggul tonggak pengurusan pendidikan cemerlang. Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-12. Institut Aminudin Baki.

- Aieman, A.A.M. (2013). Leadership frame preference of Jordanian schools' principals as perceived by their teachers: the Bolman and Deal four frames model European. *Journal of Social Sciences* ISSN 1450-2267 Vol. 38 (2): 252 – 262.
- Ary, D. Jacob dan Razavier, L.C. (2000). *Introduction to Research Education*, 5th Edition. Florida: Hartcouth Brace College.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1991). *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bolman, L. & Deal, T. (1991). Leadership and Management Effectiveness: A Multi-Frame, Multi Sector Analysis. *Human Resource Management* 30(4): 509-534.
- Bolman, L. & Deal, T. (1997). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2003). *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*. Edisi ke-3. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bigham, R., & Reavis, C. (2001). Preferred Leadership Frames of Principals in Implementing a Statewide Teacher Appraisal System. *Contemporary education* 72(2): 52 – 57.
- Duncan, A. (2004). *School Culture: Exploring Its Relationship with Mental Models and Leadership Behaviors on Schools*. Tesis Doktor Falsafah, Florida State University.
- Escoffery, L. (2004). *Relationship Among School Characteristics, Principals Characteristics and Leadership Style, And Achievement*. Disertasi Ph.D. University of Miami.
- Fiore, Douglas. J. (2013). *Introduction to Educational Administration: Standard, Theories, & Practice*. Edisi ke-2. Virginia State University: Eye on Education, Inc. All Rights Reserved.
- Fleming, J. (2003). *A Study of Principals and Teacher Judgements of Principals Leadership Orientations*. Disertasi Ed.D. University of Maryland.
- Greenwood, M. (2008). *The Role of The Chief Academic Officer: Leadership Frame Alignment Within the Office of The CAO in The Massachusetts Community College System*. Tesis Doktor Falsafah, Capella University. Retrieved from University Microforms International. (UMI No.3315229).
- Hamdan Abd. Kadir, Eliza Seth, Bakhtiar Yusof (2005). *Panduan Menjadi Penyelia Efektif*. Bentong: PTS Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Higgins, B. C. (2008). *An Evaluation of The Relationship of Nursing School Administrator's Leadership Frame Orientation to Faculty Perceptions of Job Satisfaction And Leadership Effectiveness*. Tesis Doktor Falsafah, University of Missouri- Columbia.
- Harrell, A. P. (2006). *An Analysis of The Perceived Leadership Orientation Of Senior Student Affairs Officers And The Work Satisfaction Of Their Professional Staff 140 Subordinates In The North Carolina Community College System*. Dissertation for East Carolina University.
- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities*. In Hill, R. (1998). "What Sample Size Is 'Enough' In Internet Survey Research?" *Interpersonal Computing and Technology: An electronic Journal for the 21st Century*. Available at: <http://www.emoderators.com/ipct-j/1998/n3-4/hill.html>.
- Landry, C. (2009). *Leadership Frame Preferences of Elected and Appointed School District Superintendents In Alabama, Florida, and Mississippi*. Proquest LLC. Tesis Doktor Falsafah, University of Florida.
- Mohd Yusri Ibrahim, Che Hasniza Che Noh, & Siti Zaimah Ibrahim. (2013). *Model of Leadership, Intra Team Communication and Job Satisfaction Among School Leaders In*

- Malaysia. Dalam *International Conference on Education & Educational Psychology*, 2, 94-109.
- Randolph, D.S. & Johnson, S.P. (2005). Predicting the Effect of Extrinsic and Intrinsic Job Satisfaction Factors on Recruitment and Retention of Rehabilitation Professionals. *Journal of Healthcare Management*. 50: 49-60.
- Sasnett, B. & Ross, T. (2007). Leadership Frames and Perceptions of Effectiveness Among Health Information Management Program Directors. *Perspectives in Health Information Management*.
- Sarimah Ismail & Faridatul Akmar Talip. (2010). Kepuasan Bekerja Staf Akademik Jabatan Pendidikan Teknikal dan Kejuruteraan. Fakulti Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia, Skudai. 1-7. (Unpublished).
- Thompson, M.D. (2005). Organizational Climate Perception and Job Element Satisfaction: A Multi-Frame Application in A Higher Education Setting. *E-Journal of Organizational Learning and Leadership* 4(1).