

## **Pengaruh Perilaku Kepimpinan Pengetua Ke Atas Tekanan Kerja Guru Sekolah Menengah Di Melaka**

*The influence of principals' leadership behaviours on work stress of secondary school teachers in Melaka*

**Ibrahim Jari**

**Email: [mursyidee@gmail.com](mailto:mursyidee@gmail.com)**

### ***Abstract***

*This study is conducted to identify the influence of leadership behavior of school principals on working pressure of secondary school teachers of various schools in Melaka from four aspects, namely physical, psychological, behavioral and mind stresses. In addition, it explores the impact of the principal's practice of compassion as the mediator of the relationship between leadership behaviour of principals and work stress of teachers. A questionnaire consisting of ten questions were administered randomly (cluster of clusters) to 361 teachers randomly selected from 28 secondary schools (that has the total population of 5993 teachers). For pilot study, a total of 78 teachers from six secondary schools involved. The Teacher Stress Inventory (Boyle et al., 1995) was used as the instrument to measure the level of work stress, items leadership behavior and practice of compassion. Using SPSS and AMOS, data was analyzed descriptively (mean, frequency and percentage) and inferentially. Results showed that the level of physical stress is a major contributor to the work stress of the teachers, and is at the medium level (mean = 2.48), while the psychological aspects (mean = 2.11), aspects of the mind (mean = 1.74) and behavioral (min = 1.19) remained at a low level. Even though there are significant differences in work stress, there is no significant effect on the demographic characteristics of teachers. SEM analysis results showed that the practice of compassion is the significant mediator that neutralizing the relationship between principal behaviour and teachers work stress.*

**Keywords:** *School principals, leadership behaviour, work stress, secondary school, teacher*

### **Pengenalan**

Pendidikan memainkan peranan yang besar dalam pembangunan sesebuah negara. Mutu pendidikan yang baik sama ada secara langsung mahupun tidak langsung menyumbang kepada pembentukan generasi gemilang dan sebuah negara yang mampan, produktif serta sihat. Mutu pendidikan yang cemerlang banyak bergantung kepada produktiviti yang tinggi dalam kalangan ahli-ahli pendidik iaitu para guru

memandangkan guru menyumbang sebahagian besar daripada pekerjaan di dalam bidang pendidikan. Dalam usaha kita untuk bersaing dengan negara termaju di dunia, sistem pendidikan kita perlu berupaya untuk melahirkan generasi muda yang berpengetahuan, mampu berfikir secara kritis dan kreatif, mempunyai kemahiran kepimpinan yang mantap dan berupaya berkomunikasi dengan berkesan pada peringkat global serta berupaya mengharungi dan mengatasi cabaran masa depan.

Dalam usaha mencapai aspirasi yang tinggi dalam persekitaran persaingan global yang semakin sengit di dunia tanpa sempadan ini, setiap manusia mestilah menyesuaikan diri mereka dengan arus transformasi, walaupun terpaksa menghadapi pelbagai masalah yang boleh mengakibatkan tekanan. Maka, tidak hairanlah pada zaman mutakhir ini semakin ramai masyarakat dunia sama ada golongan awam mahupun golongan profesional yang menghadapi tekanan akibat pelbagai faktor. Tekanan merupakan satu penyakit yang sering dikaitkan dengan kesihatan mental dan ianya kerap menyerang masyarakat dunia pada alaf ini. Menurut, Hatta Sidi & Mohammed Hatta Shaharom (2002) tekanan dalam hidup merupakan sebahagian daripada kehidupan manusia sejak dahulu lagi tanpa disedari. Profesion keguruan merupakan satu bentuk perkhidmatan sosial yang sangat mencabar. Tenaga pengajar dan pengurus pendidikan seharusnya peka dengan perkembangan terkini dalam proses kepimpinan, pengurusan, pengelolaan sumber, dan pencapaian matlamat pendidikan (Ibrahim Ahmad Bajunid, 1995; Siti Norattiqah, 2012). Seiring dengan itu, pelaksanaan pelbagai reformasi dalam pendidikan seperti Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025, menjadikan peranan dan tanggungjawab para guru lebih mencabar.

Di Malaysia, suasana tekanan kerja dalam kalangan guru kini kerap diperbincangkan dan dijadikan sebagai bahan kajian ilmiah. Malahan, kajian-kajian yang lepas juga mendapati bahawa profesion keguruan adalah bidang kerjaya yang menghadapi tekanan kerja yang tinggi (Tajulashikin, Fazura & Mohd Burhan, 2013; Azrul Hisham, 2009; Woo, 2008). Tekanan kerja merupakan salah satu faktor yang telah menyebabkan guru melakukan kesalahan yang boleh mencalarakan imej guru (Raja Maria, 2011; Ross, 2006). Individu tidak mungkin dapat berfungsi dengan berkesan jika ia berada di dalam keadaan yang tertekan (Mohd Taib & Hamdan, 2006; Smith, 1994; Girdano et al., 1993). Perasaan tertekan menjadikan seseorang itu mudah tidak rasional, cemas, tegang, tidak dapat menumpukan perhatian kepada kerja dan gagal menikmati rasa gembira atau bersikap puas hati terhadap kerja yang dilakukan.

### **Pernyataan Masalah**

Di dalam usaha membangunkan satu sistem pendidikan yang bertaraf dunia, pelbagai perubahan turut dilakukan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia bagi memantapkan

sistem yang sedia ada di negara ini. Keadaan ini diakui oleh Menteri Pendidikan Malaysia, Tan Sri Muhyiddin Yassin yang berpendapat bahawa Malaysia perlu bertindak pantas menyuntik pembaharuan dalam sistem pendidikan secara menyeluruh dan bersepadu jika mahu mencapai sasaran untuk menjadi negara maju (Berita Harian, 23 Julai 2010). Kerancakkan meneroka dan merencana program bagi memantapkan sistem pendidikan yang sedia ada pastinya akan membawa bersama kesan langsung dan tidak langsung kepada penggerak utama dunia pendidikan iaitu golongan guru. Aspek positif akan dapat memberikan semangat kepada guru manakala aspek negatif pula akan membawa kepada wujudnya fenomena negatif kepada guru itu sendiri (Seaward, 2006). Keadaan ini mungkin akan menyumbang kepada kegusaran kesihatan mental terutamanya tekanan dalam kalangan guru.

Peningkatan tahap tekanan dalam kalangan guru ini dirangsang oleh pelbagai punca peribadi dan pekerjaan guru itu sendiri. Jika dilihat dari aspek pekerjaan, didapati bebanan kerja adalah antara punca utama tekanan dalam kalangan guru (Mohd Najib, 1998; Helen et. al., 2005). Sehubungan itu, beban tugas didefinisikan sebagai tanggungjawab yang mesti dipikul dan dilakukan oleh para guru sama ada tanggungjawab di dalam bilik darjah ataupun di luar bilik darjah untuk menyelesaikan kerja-kerja sekolah. Beban tugas ini boleh diukur dengan melihat kekerapan jumlah masa yang diperuntukkan untuk menyelesaikannya. Jika dilihat dari segi aspek kerjaya, tugas guru sekarang semakin mencabar dan memerlukan komitmen yang tidak terbatas kepada rutin tugas mengajar sahaja. Tugas guru bukan sahaja mengajar murid-murid di dalam bilik darjah tetapi banyak juga tugas dan tanggungjawab tambahan yang dibebankan kepada guru seperti program guru penyayang.

Selain perubahan dalam dunia pendidikan itu sendiri, guru juga merupakan anggota masyarakat yang pasti akan menerima kesan daripada perubahan ekonomi, politik dan sosial negara. Keadaan ekonomi yang tidak menentu akibat kenaikan harga barang juga pastinya membawa kesan kepada kesejahteraan kehidupan guru itu sendiri (Mohd Razali & Abang Mat Ali, 1999). Guru juga dilihat sebagai insan yang menjadi perhatian atau tumpuan di dalam sesebuah masyarakat untuk diperbahaskan. Mereka juga kerap dilihat sebagai orang yang paling dihormati dan dicontohi. Kehidupan peribadi guru sentiasa mencuri perhatian masyarakat. Sebarang perlakuan yang negatif sama ada disengajakan atau tidak disengajakan, pasti akan menjadi perbincangan atau bualan masyarakat.

Jika dianalisis dari aspek peribadi, guru juga manusia yang terdedah kepada masalah peribadi yang pastinya mempunyai kesan secara tidak langsung kepada dunia pekerjaan yang diceburi olehnya. Ia bertekalan dengan pendapat bekas Menteri Pendidikan, Hishammuddin Tun Huseein pada 2 Ogos 2004 yang mengakui golongan pendidik yang

mempunyai masalah disiplin dan bertindak melulu adalah disebabkan oleh terbawa-bawa dengan masalah luar kerja. Ini membuktikan bahawa tekanan kerja dalam kalangan guru juga berpunca dari masalah disiplin kehidupan peribadi guru itu sendiri dan bukan hanya faktor pekerjaan. Oleh demikian, guru adalah orang yang bertanggungjawab terhadap kejayaan pembangunan modal insan di Malaysia. Ia selaras dengan tujuan Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (2006-2010) pada teras kedua untuk menjana satu pembinaan modal insan (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2012).

Seterusnya, kepimpinan adalah salah satu faktor yang kritikal dan penting dalam meningkatkan prestasi organisasi (Riaz, 2010). Menurut Kotter (1999), kepimpinan adalah hala tuju atau membangunkan visi masa depan bersama-sama dengan strategi yang diperlukan untuk menghasilkan perubahan yang diperlukan untuk mencapai sesuatu wawasan. Stodgill (1974), memperkukuhkan lagi bahawa kepimpinan adalah penting dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi. Pengaruh dan kecekapan pemimpin pasti membawa ke arah kecemerlangan sesebuah organisasi yang dipimpin. Oleh itu, bagi organisasi seperti sekolah, pengaruh kepimpinan dan kecekapan pengetua sekolah amat penting dalam menentukan kejayaan sesebuah sekolah di bawah pimpinannya. Pembentukan organisasi sekolah berkesan, sangat bergantung kepada kepimpinan pengetuanya. Sekolah yang merupakan sebuah institusi pendidikan formal mempunyai struktur organisasi yang diterajui oleh pengetua sebagai peneraju utama kepimpinan di peringkat sekolah. Sebagai peneraju, individu ini akan menentukan jatuh bangunnya sesebuah sekolah sekaligus memainkan peranan yang amat penting dalam menentukan hala tuju kejayaan sesebuah sekolah yang dipimpin olehnya. Kenyataan ini selari dengan pandangan Boles (1979), mengatakan selaku pengurus dan pentadbir, pengetua bertanggungjawab menentukan tujuan organisasi, menetapkan dasar-dasar umum untuk perjalanan dan memberi tumpuan umum terhadap keberkesanan organisasi secara keseluruhan untuk memenuhi objektif yang ditetapkan. Sesebuah organisasi seperti sekolah mempunyai ahli pelbagai latar belakang yang hendak dikawal, dibimbing serta dipimpin dengan teliti agar segala tingkah laku mereka dapat diselaraskan.

### **Objektif Kajian**

Tujuan kajian adalah mengenal pasti pengaruh perilaku kepemimpinan pengetua terhadap tekanan kerja guru sekolah menengah di Melaka. Objektif kajian ini ialah (1) mengenal pasti hubungan antara perilaku kepemimpinan pengetua dan amalan timbang rasa pengetua, dan (2) menganalisis kesan mediator amalan timbang rasa ke atas hubungan antara perilaku kepemimpinan pengetua dan tekanan kerja guru.

## **Metodologi**

Kajian ini merupakan kajian tinjauan berbentuk kuantitatif yang mengumpulkan data menggunakan soal selidik.

## **Subjek Kajian**

Sasaran kajian adalah guru-guru sekolah menengah di Melaka. Responden kajian ini melibatkan 361 orang guru dari 28 buah Sekolah Menengah yang terdiri daripada Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK), Sekolah Menengah Berasrama Penuh (SMBP), Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (SMKA), Sekolah Menengah Teknik/Sekolah Menengah Vokasional/Kolej Vokasional (SMT/V/KolejV), Sekolah Agama Bantuan Kerajaan SABK(M) dan Sekolah Sukan Negeri (SSN) yang terletak di luar bandar dan bandar dalam tiga daerah iaitu daerah Alor Gajah, Melaka Tengah dan Jasin di Melaka. Kajian ini menggunakan kajian secara tinjauan survei.

## **Instrumen Kajian**

Pembentukan item-item soal selidik kajian akan menggunakan secara tinjauan melalui kaedah soal selidik berpandukan instrumen *Teacher Stress Inventory* yang digunakan oleh Boyle *et al.*, (1995) dan ia telah diubahsuai oleh Mokhtar (1998), Mazlan (2002) dan pengkaji untuk digunakan di dalam konteks guru-guru Malaysia kerana ia secara tidak langsung akan dapat memudahkan akan segala kerja-kerja pengumpulan data disamping dapat menjimatkan perbelanjaan, masa mahupun tenaga. Item soal selidik untuk pola komunikasi pula diubahsuai daripada *Communication Satisfaction Questionnaire Databank*. Ia juga agak sesuai digunakan sekiranya saiz populasi kajian adalah besar. Arahan dan soalan yang diberi dalam soal selidik kepada semua responden yang dikaji adalah piawai dan serupa. Ini akan dapat meningkatkan lagi ketepatan dan kebenaran gerak balas responden terhadap rangsangan soalan yang diberi disebabkan responden dapat bertindak balas terhadap rangsangan soalan yang piawai dengan lebih berkesan. Sehubungan itu, alat kajian ini akan dibahagikan kepada empat bahagian iaitu Bahagian A tentang Demografi Responden, Bahagian B pula ialah Perilaku Kepimpinan Pengetua manakala Bahagian C berkaitan Amalan Timbang Rasa Pengetua dan Bahagian D ialah Tekanan Kerja Guru.

Jadual 1 menunjukkan jadual spesifikasi instrumen kajian yang kesemuanya berjumlah 92 item. Ujian rintis di lakukan untuk memastikan kesahan dan kebolehpercayaan instrumen yang digunakan. Seramai 78 orang responden terlibat di enam buah sekolah menengah di Melaka. Pekali kebolehpercayaan Cronbach yang lebih besar daripada .70

menunjukkan bahawa item-item soal seldik tersebut mempunyai kebolehpercayaan dalaman yang tinggi untuk mengukur variabel-variable kajian ini.

Jadual 1

*Jadual Spesifikasi Instrumen dan kebolehpercayaan dalaman item soal selidik*

Bahagian	Bilangan Item	Pekali kebolehpercayaan Cronbach
A. Demografi Responden	11 item	.78
B. Perilaku Kepimpinan Pengetua		
1. Motivasi Kerja Pengetua	24 item	.81
2. Pola Komunikasi Pengetua	12 item	.87
C. Amalan Timbang Rasa Pengetua	12 item	.90
D. Tekanan Kerja Guru		
1. Aspek Fizikal	12 item	.86
2. Aspek Psikologikal	11 item	.90
3. Aspek Tingkah laku	5 item	.91
4. Aspek Minda	5 item	.89

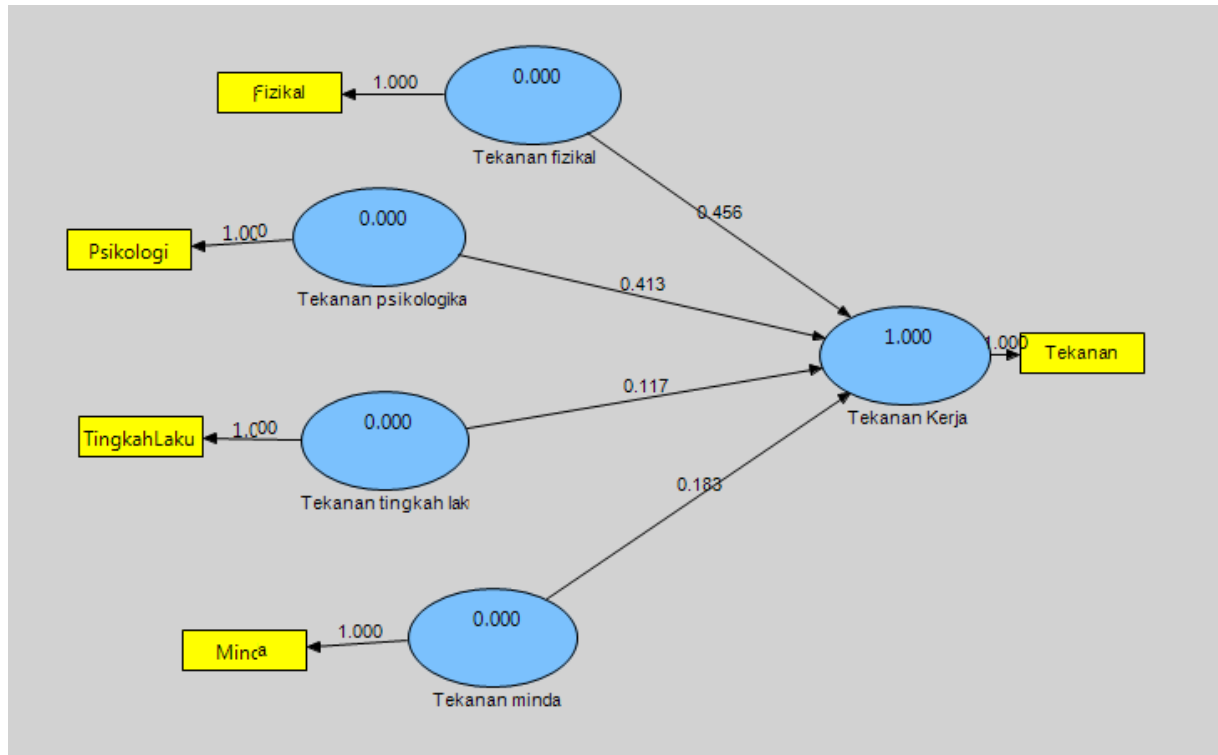
### **Analisis Data: Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)**

Data yang dikumpulkan dalam kajian ini diisi dengan menggunakan perisian SPSS. Selaras dengan objektif kajian, tumpuan dalam analisis adalah terhadap tahap dan faktor tekanan kerja dalam kalangan guru pelbagai jenis sekolah di sekolah menengah Melaka. Bagi mencapai objektif pertama, iaitu mengenal pasti tahap tekanan kerja dan perilaku kepimpinan pengetua mengikut susunan saiz kesan, analisis SEM menggunakan Smart PLS digunakan. SEM atau *Structural Equation Modeling* merupakan kaedah analisis yang direka khas untuk menganalisis data kuantitatif. SEM menggunakan kaedah menguji model (*model testing*) untuk menyelidik perhubungan sebab-akibat antara sekumpulan variabel dalam kajian. Model hipotesis yang dicadangkan oleh pengkaji diuji sama ada ia sepadan dengan data kajian yang dikumpulkan daripada responden kajian.

### **Dapatan Kajian**

#### **Tekanan Kerja Guru**

Keputusan analisis tentang tekanan kerja guru ditunjukkan dalam Rajah 1.



Rajah 1: Analisis faktor tekanan kerja

Rajah 1 menunjukkan bahawa faktor utama tekanan kerja guru dalam kajian ini ialah tekanan fizikal ( $\beta = .456$ ,  $p < .001$ ). Ia diikuti dengan tekanan psikologikal ( $\beta = .413$ ,  $p < .001$ ), yang turut diikuti dengan tekanan minda ( $\beta = .183$ ,  $p < .05$ ), dan factor yang paling rendah kesan ialah tekanan tingkah laku ( $\beta = .117$ ,  $p < .05$ ).

### *Teknan Fizikal*

Bagi aspek fizikal, responden menunjukkan tahap tekanan yang sederhana terhadap masalah cepat letih, lenguh-lenguh badan, sakit kepala, letih lesu, sakit-sakit badan yang kurang jelas puncanya dan kering mulut dengan skor min antara 2.45 hingga 3.01 sebaliknya responden menunjukkan tahap tekanan kerja yang rendah bagi aspek fizikal bagi masalah tidur, jantung berdebar-debar, sakit perut, perubahan selera makan, pernafasan semakin laju dan gementar dengan skor min antara 2.11 hingga 2.31. Pada keseluruhannya, responden mengalami tahap tekanan kerja yang sederhana bagi aspek fizikal dengan skor min 2.48.

### *Teknan Psikologikal*

Bagi aspek psikologikal, pertama, responden menunjukkan tahap tekanan yang sederhana terhadap masalah mudah marah, hilang sabar, mudah lupa, takut gagal dan bosan dengan skor min antara 2.35 hingga 2.58. Kedua, responden menunjukkan tahap tekanan kerja yang rendah bagi aspek psikologi bagi masalah tidak merasa seronok, keresahan, gelisah, lemah semangat, kurang minat dan tumpuan terhadap aktiviti dan *low mood* dan murung dengan skor min antara 2.03 hingga 2.32. Pada keseluruhannya, responden mengalami tahap tekanan kerja yang rendah bagi aspek psikologikal dengan skor min 2.11.

### *Teknan Tingkah Laku*

Bagi aspek tingkah laku, responden menunjukkan tahap tekanan yang rendah terhadap masalah penggunaan ubat-ubatan yang tidak terkawal, merokok berlebihan, memikir atau bercakap tentang mencedera atau membunuh diri, tingkah laku yang impulsif dan agresif (buli dan vandalisme) serta penyalahgunaan dadah dan alkohol dengan skor min antara 1.12 hingga 1.26. Pada keseluruhannya, responden mengalami tahap tekanan kerja yang rendah bagi aspek tingkah laku dengan skor min 1.19.

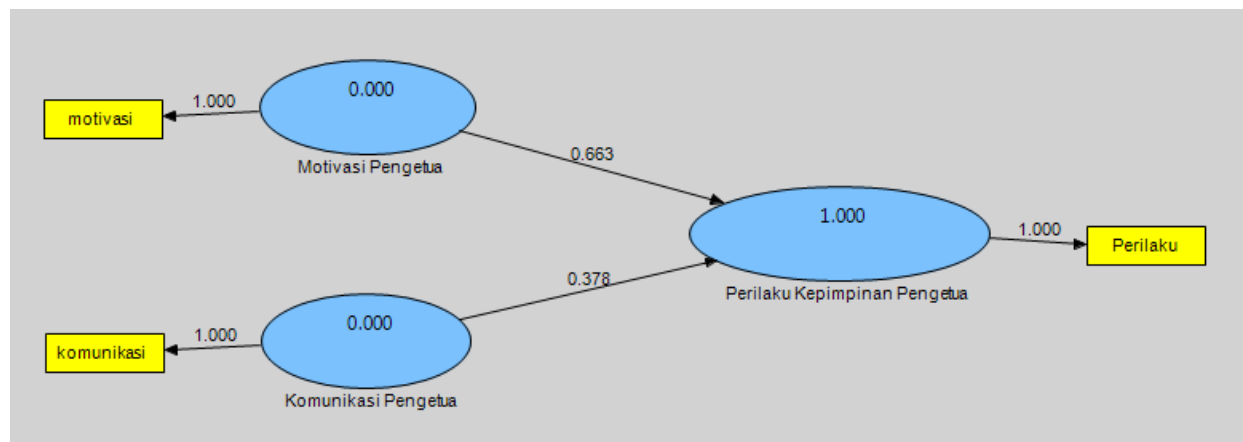
### *Teknan Minda*

Bagi aspek minda, responden menunjukkan tahap tekanan yang rendah terhadap masalah rasa rendah diri, sentiasa rasa kurang seronok, rasa kurang yakin, hilang tumpuan dan ingatan dan minda kosong dengan skor min antara 1.39 hingga 2.30. Pada keseluruhannya, responden mengalami tahap tekanan kerja yang rendah bagi aspek minda dengan skor min 1.74.

### **Perilaku Kepimpinan Pengetua**

Keputusan analisis tentang perilaku kepimpinan pengetua ditunjukkan dalam Rajah 2.





Rajah 2: Analisis faktor perilaku kepimpinan pengetua

Rajah 2 menunjukkan bahawa faktor utama perilaku kepimpinan pengetua dalam kajian ini ialah motivasi pengetua ( $\beta = .663$ ,  $p < .001$ ). Ia diikuti dengan komunikasi pengetua ( $\beta = .378$ ,  $p < .001$ ). Walau bagaimanapun, kedua-dua faktor tersebut mempunyai nilai min yang tinggi, iaitu motivasi pengetua memiliki nilai min sebanyak 3.99 manakala nilai min bagi komunikasi pengetua ialah 3.83.

### **Kesan Mediator Amalan Timbang Rasa Pengetua Ke Atas Hubungan Antara Perilaku Kepimpinan Pengetua Dan Tekanan Kerja Guru**

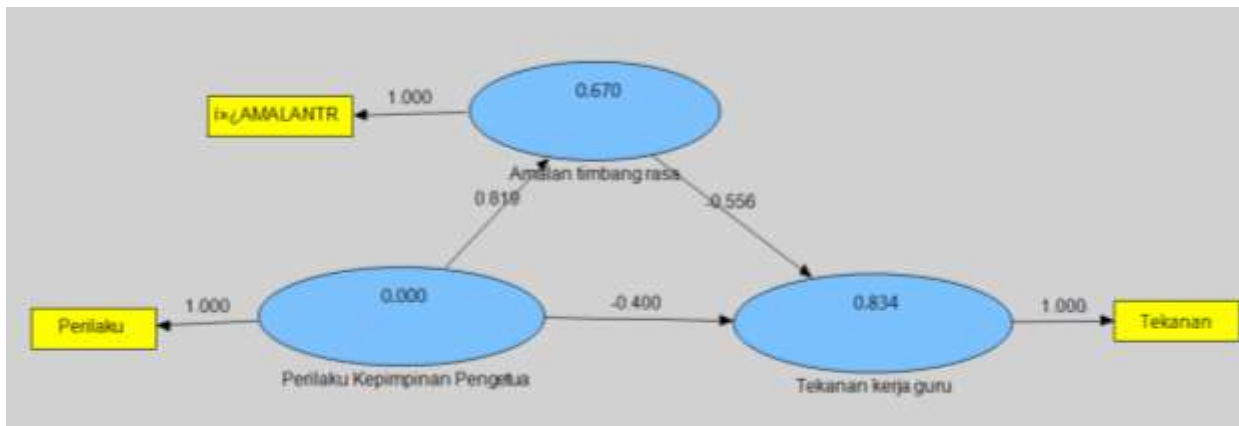
Analisis SEM (*Structural Equation Modelling*) dilakukan untuk mengenal pasti kesan amalan timbang rasa pengetua ke atas perhubungan antara perilaku kepimpinan pengetua dengan tekanan kerja guru. Dalam analisis ini, variabel bersandar ialah tekanan kerja guru. Variabel mediator ialah amalan timbang rasa pengetua dan variabel bebas ialah perilaku kepimpinan pengetua.

Hasil analisis SEM dalam Rajah 3 menunjukkan bahawa terdapat kesan langsung yang signifikan bagi perilaku kepimpinan pengetua ke atas tekanan kerja guru. Kesan tersebut adalah negatif dan saiznya adalah  $-.40$  pada  $p < .001$ . Keputusan analisis ini menunjukkan bahawa perilaku kepimpinan pengetua secara signifikan mempengaruhi tekanan kerja guru.

Hasil analisis seterusnya menunjukkan bahawa terdapat kesan tidak langsung yang signifikan (Keputusan ujian Sobel:  $p < .001$ ) bagi amalan timbang rasa pengetua ke atas perhubungan antara perilaku kepimpinan pengetua dan tekanan kerja guru. Kesannya yang negatif menunjukkan bahawa semakin tinggi amalan-amalan timbang rasa, semakin rendah kesan perilaku kepimpinan pengetua ke atas tekanan kerja guru. Ini

bererti bahawa amalan timbang rasa pengetua memainkan perann yang positif untuk menurunkan kesan perilaku kepimpinan pengetua ke atas tekanan kerja guru.

Selain itu, terdapat kesan langsung yang negatif dan signifikan ( $\beta = -.550, p < .001$ ) bagi amalan timbang rasa pengetua ke atas tekanan kerja guru. Ini bermakna bahawa amalan timbang rasa dapat menurunkan tekanan kerja guru.



Nota:

- Kesan mediator antara Perilaku kepimpinan pengetua → Amalan TR → Tekanan kerja guru adalah signifikan berdasarkan ujian Sobel (2-tails Sobel test:  $p < .001$ );
- Saiz kesan mediator =  $.819 \times -.556 = -.455$  (saiz kesan sederhana).

Rajah 3: Kesan amalan timbang rasa pengetua ke atas perhubungan antara perilaku kepimpinan pengetua dan tekanan kerja guru.

## Perbincangan

Hasil analisis data telah menunjukkan bahawa guru sekolah menengah dalam kajian mengalami tekanan kerja. menunjukkan bahawa faktor utama tekanan kerja guru dalam kajian ini ialah tekanan fizikal, diikuti dengan tekanan psikologikal, tekanan minda dan akhir sekali tekanan tingkah laku. Guru sekolah dalam kajian ini memiliki tekanan kerja yang rendah secara keseluruhan dari aspek psikologikal, tingkah laku dan minda. Mereka memiliki tekanan kerja pada tahap sederhana pada aspek tekanan kerja secara fizikal. Hasil kajian tersebut selaras dengan kajian Siti Radziah (1982) yang juga mendapati bahawa guru-guru sekolah mengalami tekanan kerja yang rendah dan sederhana, walaupun kajian tersebut dilakukan pada tahun 80 an. Selain dari dapatan kajian tersebut, dapatan Wan Ameran (2000) pada dua dekad kemudian turut menyokong hasil dapatan kajian ini dengan menyatakan faktor penyebab tekanan kerja guru berada pada tahap tekanan sederhana, dan terdapat perhubungan yang positif antara kemahiran kepimpinan dalam organisasi dengan tahap tekanan rendah. Hasil

kajian ini menunjukkan bahawa para guru di negeri Melaka masih berada pada tahap yang boleh dikawal.

Hasil kajian juga menunjukkan bahawa motivasi kerja pengetua berada pada tahap yang tinggi sementara pola komunikasi pengetua adalah pola dua hala. Selain itu, secara keseluruhan, perilaku kepemimpinan pengetua secara keseluruhannya berada pada tahap yang tinggi. Keputusan kajian ini selaras dengan kajian oleh Lily Suriani (2004) berkaitan kepuasan komunikasi dengan komitmen terhadap organisasi dalam kalangan pekerja teknikal di *Flextronics International Factory*, Senai, Johor. Perbandingan dilakukan walaupun kajian tersebut bukan dilakukan di sekolah kerana ia menunjukkan ciri-ciri dan hasil yang selaras dengan kajian ini. Dapatan kajian tersebut menunjukkan bahawa terdapat hubungan positif signifikan antara kepuasan komunikasi dan komitmen dalam kalangan responden. Sementara itu, hasil kajian tersebut juga menunjukkan bahawa faktor komunikasi yang paling mempengaruhi komitmen ialah komunikasi pengarah tugas dan maklum balas individualisme (komunikasi dua hala).

Keputusan kajian ini menunjukkan bahawa pengetua sekolah menengah di Melaka memiliki motivasi kerja yang tinggi dan ia merupakan satu tanda positif dalam melaksanakan tugas di sekolah. Selain itu, pola komunikasi pengetua yang berbentuk dua hala adalah sesuai dengan iklim sekolah dan kehendak pendidikan pada keadaan masa kini. Menurut Ainon & Abdullah (1994), komunikasi adalah penting dalam kalangan individu bagaimana seseorang itu berkongsi pengalaman dengan orang lain. Dalam lain perkataan, komunikasi ialah proses bagaimana seseorang itu mencipta makna melalui interaksinya dengan individu lain. Begitu juga dengan pandangan Jaafar (2008) yang menyatakan pola komunikasi boleh didefinisikan sebagai bentuk komunikasi sama ada secara menegak ke atas, menegak ke bawah, mendatar dan terbuka sepertimana yang pengkaji lakukan dalam kajiannya, dan pola komunikasi dua hala dapat mengurangkan perselisihan dalam organisasi.

Hasil kajian ini menunjukkan bahawa terdapat kesan mediator amalan timbang rasa pengetua yang signifikan dan negatif terhadap perhubungan antara perilaku kepemimpinan pengetua dan tekanan kerja guru. Kesannya yang negatif ini menunjukkan bahawa semakin tinggi amalan timbang rasa pengetua semakin rendah tekanan kerja guru yang disebabkan oleh perilaku kepemimpinan pengetua. Ini bermakna amalan timbang rasa pengetua dapat meneutralkan tekanan kerja guru akibat perilaku kepemimpinan pengetua.

### **Implikasi Kajian**

Dapatan kajian ini memberikan implikasi kepada Jabatan Pendidikan Negeri khususnya dan Kementerian Pendidikan Malaysia secara amnya. Menerusi hasil kajian ini, pengkaji

mengutarakan empat implikasi yang berkaitan dengan hubungan antara perilaku kepemimpinan pengetua ke atas tekanan kerja guru dalam kalangan sekolah menengah di Melaka.

Pertama, hasil kajian yang dijalankan oleh pengkaji didapati tahap tekanan kerja guru adalah rendah. Jadi implikasinya bahawa masih boleh dikawal. Walau bagaimanapun ada tekanan kerja pada guru maka pihak yang bertanggungjawab perlu mengambil langkah untuk mengurangkan tekanan kerja guru.

Kedua, terdapat hubungan antara perilaku kepemimpinan pengetua dan tekanan kerja guru, pihak pemimpin sekolah perlu mengamalkan komunikasi dua hala untuk mengurangkan tekanan kerja guru dari tiga aspek iaitu aspek fizikal, psikologikal dan minda. Juga perlu motivasi kerja yang positif untuk memelihara iklim sekolah yang kondusif supaya guru lebih selesa dan tidak mengalami tekanan kerja yang tinggi.

Ketiga, amalan timbang rasa adalah mediator yang signifikan untuk perhubungan antara perilaku kepemimpinan pengetua dan tekanan kerja guru. Implikasinya ialah pengetua perlu mengamalkan amalan timbang rasa untuk mengurangkan kesan tekanan kerja kepada para guru.

Keempat, dalam kajian ini terdapat penemuan baru yang ditunjukkan dalam model perhubungan antara perilaku kepemimpinan pengetua dan tekanan kerja guru yang ditunjukkan dalam Rajah 3 di atas. Model tersebut boleh dijadikan panduan kepada sekolah-sekolah menengah di Melaka untuk meningkatkan mutu kerja guru dengan mengambil kira perhubungan antara perilaku kepemimpinan pengetua, amalan timbang rasa, tekanan kerja guru dan kesannya dalam merendahkan tekanan kerja guru.

### **Cadangan Kajian Lanjutan**

Kajian ini boleh diteruskan, diperluaskan dan dikembangkan agar pengaruh perilaku kepemimpinan pengetua terhadap tekanan kerja guru dalam kalangan sekolah menengah dapat dipertingkatkan penambahbaikan. Antaranya ialah:

Pertama, pengkaji akan datang juga digalakkan untuk mengambil kira beberapa faktor punca lain yang dijangka boleh menjadi teras kepada punca tekanan kerja kepada guru-guru sekolah menengah. Punca-punca tekanan juga boleh diperbincangkan dari perspektif berikut: (a) Faktor masalah disiplin, (b) Birokasi pihak pengurusan pentadbiran sekolah, (c) Faktor minat guru dalam profesion pendidikan, dan (d) Jenis personaliti, hubungan sosial/kekeluargaan. Kedua, bagi menghasilkan tindakbalas kajian yang lebih mantap dan tekal, kekerapan kajian perlu diberi penekanan. Beberapa

peringkat waktu sepanjang sesi tempoh persekolahan telah dikenal pasti di mana lebih kerja guru akan memuncak. Justeru itu perbandingan boleh dilakukan berkaitan dengan tahap dan punca tekanan guru iaitu dengan meninjau sejauh manakah situasi tekanan yang timbul di sekolah khususnya pada awal sesi persekolahan, pertengahan sesi persekolahan dan pada penghujung sesi persekolahan.

Ketiga, kajian ini mengambil kira faktor bangsa atau kaum guru-guru secara rawak. Kajian lanjutan dicadangkan untuk melihat perbezaan tekanan kerja di antara bangsa guru-guru secara sama rata bilangannya di beberapa buah negeri yang terdapat di Malaysia. Keempat, kajian juga harus dilakukan tentang faktor yang menyebabkan tahap tekanan kerja guru perempuan lebih tinggi berbanding tahap tekanan kerja guru lelaki dalam menghadapi perilaku kepimpinan pengetua.

Kelima, kajian tentang faktor tekanan dari segi perwatakan guru itu sendiri dan cara guru berhadapan dengan perilaku kepimpinan pengetua. Akhir sekali, kajian tentang perilaku kepimpinan pengetua dan hubungannya dengan tahap pencapaian akademik pelajar dan tahap tekanan kerja guru di sekolah-sekolah pencapaian akademik paling rendah dan paling tinggi.

### **Rujukan**

- Abd. Halim Ahmad (2001). *Stres Dikalangan Guru-guru Sekolah Menengah Kebangsaan Perlis*. Masters thesis, Sekolah Siswazah.
- Abdul Ghani Kanesan Abdullah, Naser Jamil Ahmad & Ng, M. Y. (2010). *The practices of critical thinking component and its impact in Malaysian nurses health education*. Universiti Sains Malaysia School of Educational Studies.
- Ahmad Jawahir Tugimin (2009). Perkaitan antara faktor demografi dengan kepuasan kerja dalam kalangan Guru Kanan Mata Pelajaran (GKMP): Satu kajian kes di daerah Jasin dan Melaka Tengah, Negeri Melaka. *Journal of Human Capital Development, Vol.2, No 2*. Centre for Language & Human Development. Universiti Teknikal Malaysia Melaka.
- Ainon Mohd & Abdullah Hassan (1994). *Teknik berfikir, konsep dan proses*, Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd., Kuala Lumpur.
- Azizi Haji Yahaya, Mohamad Najib Abdul Ghafar, Jamaluddin Ramli & Nadarajah A/L K. Rengasamy (2003). *Faktor yang mempengaruhi masalah disiplin pelajar sekolah dan perhubungan pembentukan personaliti pelajar*. Universiti Teknologi Malaysia.
- Azrul Hisham Abdul Manaf (2009). *Faktor-faktor tekanan dan kesannya kepada guru sekolah menengah kebangsaan: Satu kajian di daerah Timur Laut, Pulau Pinang*. Universiti Putra Malaysia. Kuala Lumpur.
- Berita Harian (2010). *Pembaharuan dalam sistem pendidikan untuk murid berkesan yang dapat menghadapi cabaran dan harapan pada abad ke 2*.

- <http://www//sps.utm.my/spsr/1706/4/Mazlan.pdf>.
- Bihud Apok (1996). *Gaya kepemimpinan guru besar di daerah Bau, Sarawak*. Universiti Teknologi Malaysia.
- Boles, H. W. (1979). Educational leadership and accountability. *Journal of Reading and Cases in Educational Administration*. 6: 23-35.
- Boyle, G. J., Borg, M. G., Falzon, J. M., & Baglioni, A. J. Jr. (1995). *A structural model of the dimensions of teachers' stress*. *British Journal of Educational Psychology*, 63(1): 271-286.
- Capel, S. A. (1987). The incidence of an influence on stress and burnout in secondary school teachers. *British Journal of Educational Psychology*. 57: 277-288.
- Chaplain, R. P. (1995). Stress and job satisfaction: A study of English primary school. *Educational Psychology*, 15, 473-489.
- Chua, Y. P. (2009). *Asas statistik penyelidikan: Analisis data skala ordinal dan nominal*. Shah Alam: McGraw-Hill Education.
- Chua, Y. P. (2012). *Mastering Research Methods*. Shah Alam: McGraw-Hill Education.
- Dunham, J. (1982). *Stress in teaching*. Second Edition. London: Roulledge.
- Edworthy, A. (1987). *Occupational stress in professional groups*. PhD. Thesis. West Yorkshire: The British Library Document Center.
- Fletcher, B. C., & Payne, R. L. (1982). *Level of reported stressors and strain amongst school teachers: Some UK Data*. *Educational Reviews*, 34, 267-278.
- Gelman, R. B. (2008). *Demographic and occupational correlates of stress and burnout among urban school teachers*. ProQuest Dissertations and Theses.
- Girdano, A., Dusek, D., & Everly, G. (1993). *Controlling stress and tension: A holistic approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hatta Sidi & Mohammed Hatta Shaharom (2002). *Mengurus stres, pendekatan yang praktikal*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Helen Malaka, Rojiah Abdullah, Nor'azian Rohani, Eldrana Augustin Daniel & Mustafa Kamal Mohammad (2005). *"Hubungan punca stres dengan tahap stres dikalangan guru-guru sekolah menengah Agama Johor Bahru"*. Paper presented in the National Seminar at Fakulti Pendidikan UTM [Universiti Teknologi Malaysia], 15 Oktober.
- Ibrahim Ahmad Bajunid (1995). Peningkatan pelbagai jenis literasi khususnya literasi saintifik dan teknikal: Ke arah pemantapan martabat kepemimpinan yang unggul. *Jurnal Pengurusan Pendidikan*, 4(2). 1-19.
- Ibrahim Jari (2010). *Stail kepemimpinan pengetua dan tekanan kerja guru di sebuah sekolah menengah di Melaka*. Tesis Sarjana Pendidikan. Institut Pengajian Keperguruan, UM, Kuala Lumpur.
- Jaafar Muhamad (2008). *Kelakuan organisasi*. Kuala Lumpur: Leeds Publications.
- Jepson, E., & Forrest, S. (2006). Individual contributory factors in teacher stress: The role of achievement striving and occupational commitment. *British Journal of Educational Psychology* 1-76. (2006): 183-197.

- Kementerian Pelajaran Malaysia (2012). *Laporan awal–ringkasan eksekutif Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Kim T. S. (2006). *Stres kerja dikalangan guru aliran teknik di Johor, Melaka dan Negeri Sembilan*. Tesis Sarjana. Universiti Teknologi Malaysia.
- Klassen, R. M., & Chiu, M. M. (2010). Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: teacher gender, years of experience, and job stress. *Journal of Educational Psychology*, 102, 741-756.
- Kotter, J. P. (1999). *What leaders really do*. Harvard Business School Press, Boston, U.S.A.
- Lily Suriani Mohd Arif, Ungku Norulkamar Ungku Ahmad & Siti Aisyah Abdul Rahman (2004). *Hubungan kepuasan komunikasi dengan komitmen terhadap organisasi dikalangan pekerja teknikal: Kajian kes di Flextronics International, Senai, Johor*. Tesis Master. Universiti Utara Malaysia. Tidak diterbitkan.
- Ling, H. O. (2008). *Individual and systemic factors influencing secondary school teacher stress in Hong Kong*. ProQuest Dissertations and Theses.
- Lortie, D. (1985). *School teacher: A sociological study*, Chicago: University of Chicago Press.
- Mazlan Aris (2002). *Stres kerja dikalangan guru sekolah rendah. Satu kajian di sekolah rendah kawasan zon tenggara, Kulai, Johor Darul Takzim*. Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana.
- Mohd Najib Abd Ghafar (1998). *Penyelidikan pendidikan*. UTM: Skudai, Johor.
- Mohd. Razali & Abang Mat Ali (1999). *Strategi menangani tekanan dikalangan guru-guru sekolah menengah Zon A dibahagian Kuching/Samarahan, Sarawak*. Satu Tinjauan Projek Sarjana Muda Pendidikan. Universiti Sarawak Malaysia.
- Mohd Taib Dora & Hamdan Abd Kadir (2006). *Mengurus stres*. Selangor D.E., Malaysia: PTS Profesional.
- Mokhtar Ahmad (1998). *Tekanan kerja dikalangan guru sekolah menengah: satu kajian di daerah Kulim Bandar Baharu, Kedah Darul Aman*. Tesis Sarjana Sains. Bintulu: Universiti Malaysia Sarawak.
- Paulse, Janine (2005). *Sources of Occupational Stress for Teachers, With Specific Reference to The Inclusive Education Model In The Western Cape*, etd .uwc.ac.za/usfiles/modules/etd/docs/etd\_init\_9096\_1180439697.pdf.
- Raja Maria, D. R. A. (2011). *Faktor-faktor yang mendorong tekanan kerja (stres) di kalangan guru-guru sekolah menengah di daerah Pasir Puteh*. Tesis yang tidak diterbitkan. Kuala Lumpur: Universiti Terbuka Malaysia.
- Riaz, A. (2010). *Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction*. Bus. Econ. Horiz., 1: 29-38.
- Ross, D. (2006). *Leadership styles of secondary school principals as perceived by secondary school teachers*. Ed.D Dissertation. Florida Atlantic University.
- Salmah Ahmad (1985). *Gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dikalangan pekerja*. Universiti Teknologi Malaysia.

- Seaward, B. L. (2006). *Managing stress, principles and strategies for health and well-being. (fifth edition)*. Boston: Jones and Bartlett Publishers.
- See, T. S. (1987). *Tingkah laku ketua jururawat berbentuk kerjasama, persaingan dan individualistik terhadap pengikut*. Tesis Sarjana Muda, UKM Bangi.
- Siti Norattiqah Azman (2012). *Negara perlu guru berkualiti tinggi*. Dilayari di <https://www.google.com.my/#psj=1&q=siti+norattiqah+azman+2012+negara+perlu+guru+tinggi>.
- Siti Radziah Mohd Said (1982). *Stress and mental health in society*. Singapura: Heinemann Publishers Asia Pte. Ltd.
- Smith, P. B. (1994). The effective of Japanese style of management: A review and critique. *Journal of Occupational Psychology*, 57. 121-136.
- Stogdill, Ralph M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Suaidah Ahmad (1983). *Tingkah laku kepimpinan guru besar dan hubungannya dengan kepuasan kerja, tekanan dan prestasi kerja guru*. Ijazah Sarjana Muda Sastera Jabatan Psikologi: Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Tajulashikin, J., Fazura, M. N., & Mohd Burhan, I. (2013). Faktor-faktor penentu stress dalam kalangan guru sekolah rendah mubaligh di Kuala Lumpur. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, 1(2): 1-11.
- Tee, S. K. & Azizi Haji Yahya (2006). *Abstrak seminar projek sarjana muda sesi 2005/06 (ii)*. Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Wan Ameran Wan Amat (2000). *Tekanan kerja dikalangan guru-guru sekolah menengah dalam kawasan felda Jempol, Negeri Sembilan*. Ijazah Sarjana Sains. Projek Penyelidikan Sarjana Yang Tidak Diterbitkan. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Wan Mohamad Nasir (2002). *Faktor-faktor stres pekerjaan pensyarah politeknik*. Tesis Sarjana. Universiti Utara Malaysia.
- Woo, S. F. (2008), *Faktor-faktor yang mendorong tekanan kerja (stres) di kalangan guru-guru SJK(C): Satu kajian di tiga buah sekolah di Wilayah Persekutuan*. Tesis Sarjana, UTM.
- Zaidatul Akmaliah (1989). *Pentadbiran pendidikan*. Fajar Bakti Sdn. Bhd. Kuala Lumpur.