

ANALISIS PERBANDINGAN KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL PENGETUA DAN KEPUASAN KERJA GURU

ANALYSIS OF LEADERSHIP INSTRUCTIONAL AND TEACHERS' JOB SATISFACTION

Danielle Foong Chai Yen¹
Mohd. Khairuddin Abdullah@Jerry²

^{1,2}Fakulti Psikologi dan Pendidikan, Universiti Malaysia Sabah (UMS), Malaysia
Email: daniellefoong@yahoo.com
khair@ums.edu.my

Accepted date: 3 October 2017

Published date: 5 November 2017

To cite this document:

Yen, D.F.C., & Abdullah, M.K. (2017). Analisis Perbandingan Kepimpinan Instruksional Pengetua dan Kepuasan Kerja Guru. *International Journal of Psychology and Counselling*, 2(5), 318-339.

Abstrak: Dalam era digital yang berkembang pesat dek ledakan teknologi maklumat, pemimpin sekolah digesa untuk mencapai kejayaan dalam bidang akademik mahupun kokurikulum seiring dengan transformasi pendidikan yang mendadak sehingga memberi tekanan dan bebanan kepada para guru lantaran untuk menghasilkan prestasi sekolah yang gemilang. Justeru, kepimpinan instruksional pengetua perlu diimplementasikan agar dapat mencapai aspirasi negara. Untuk memahami tahap kepimpinan instruksional pengetua dan kepuasan kerja guru, kaedah tinjauan telah digunakan dalam kajian ini. Seramai 40 orang guru dari 2 buah Sekolah Menengah Kebangsaan aliran agama (SMKA) di daerah Kota Kinabalu telah dipilih untuk kajian ini. Statistic Package For Social Science (SPSS) versi 23 digunakan dalam menganalisis data. Data diproses menggunakan statistik deskriptif iaitu pengukuran skor min, sisihan piawai dan peratusan. Dapatan kajian menunjukkan tahap kepimpinan instruksional Pengetua adalah tinggi (Min=3.94, SP=.52) manakala tahap kepuasan kerja guru adalah sederhana (Min=3.18, SP=.92). Berdasarkan kepada hasil kajian ini, bidang kepimpinan khususnya kepimpinan instruksional dipercayai dapat dimanfaatkan oleh institusi latihan untuk membentuk pemimpin yang berwibawa manakala penambahbaikan aspek kepuasan kerja guru dapat meningkatkan prestasi dan produktiviti kerja guru.

Kata Kunci: Kepimpinan, Instruksional, Pengetua, Kepuasan Kerja, Guru

Abstract: *In the rapidly expanding digital era of information technology, school leaders are urged to achieve academic or co-curricular success in line with the transformation of education that put pressure on teachers for achieving glorious school performance. Hence, the instructional leadership of the principal needs to be implemented in order to achieve the aspirations of the state. To understand the level of instructional leadership of principals and teachers' job satisfaction, survey methods have been used in this study. A total of 40 teachers from 2 secondary schools of religious schools (SMKA) in Kota Kinabalu district were selected for this study. Statistical Package For Social Science (SPSS) version 23 is used to analyze data. Data is processed using descriptive statistics, mean score measurement, standard deviation and percentage. The findings show that the level of leadership of instructional principals is high (Min = 3.94, SP = 0.52) while the teacher satisfaction level is moderate (Min = 3.18, SP = .92). Based on the findings of this study, leadership areas, especially instructional leadership, are believed to be used by training institutions to develop authoritative leaders while improvements in teacher satisfaction aspects can improve teacher performance and productivity.*

Keywords: *Leadership, Instructional, Principle, Job Satisfaction, Teacher*

Pengenalan

Dalam era digital yang berkembang pesat dek ledakan teknologi maklumat, pemimpin sekolah digesa untuk mencapai kejayaan dalam bidang akademik mahupun kokurikulum seiring dengan transformasi pendidikan yang mendadak sehingga memberi tekanan dan bebanan kepada para guru lantaran untuk menghasilkan prestasi sekolah yang gemilang. Kepimpinan pengetua merupakan elemen penting dalam menentukan kejayaan dan kecemerlangan sesebuah institusi pendidikan (Noordin dan Sharifudin, 2004). Maka seorang pengetua perlu menguasai dan memahami dimensi kepemimpinan instruksional agar dapat membimbing dan menyokong proses pengajaran dan pembelajaran guru ke arah peningkatan prestasi dan pembentukan sekolah efektif. Menurut Hallinger dan Murphy (1985) kepemimpinan instruksional merujuk kepada semua tindakan pengetua yang dilaksanakan dengan tujuan meningkatkan dan menambah baik proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah yang melibatkan guru, murid, ibu bapa, perancangan dan pengurusan sekolah, kemudahan sumber serta budaya sekolah agar dapat meningkatkan prestasi murid dan membentuk sekolah berkesan. Oleh itu, pengetua diperlukan untuk meningkatkan dan memartabatkan kualiti pendidikan di samping mencapai perpaduan kaum melalui pendidikan. Oleh itu, peranan pelajar, pentadbir sekolah, warga pendidik, ibu bapa dan masyarakat perlulah proaktif dalam menjayakan dasar pendidikan ini.

Selain peranan dan tanggungjawab pengetua membentuk sekolah, warga pendidik merupakan sumber tenaga dalam sekolah. Pencapaian kepuasan kerja guru banyak bergantung kepada cara pengetua mengimplementasikan kepemimpinan instruksional. Pengetua ialah kepala sekolah selaku pemimpin instruksional perlu memastikan guru-guru di bawah penyeliaannya dapat menunjukkan prestasi, produktiviti dan perkembangan yang cemerlang dalam bidang pendidikan.

Perubahan-perubahan dalam dasar pendidikan membawa implikasi bahawa perlunya peningkatan dalam produktiviti dan prestasi kerja sehingga mencapai tahap tiada cacat celanya maka kepimpinan yang diterajui oleh pengetua berteraskan Wawasan Pendidikan Negara diperlukan kerana wawasan ini merupakan aspirasi bagi merealisasikan matlamat dan hala tuju pendidikan agar mencapai tahap kecemerlangan dan menjadikan Malaysia sebuah negara yang mempunyai sistem pendidikan bertaraf dunia di samping mempunyai tenaga pengajar yang berdedikasi, kreatif dan inovatif dalam menyampaikan ilmu.

Latar belakang kajian

Pengetua merupakan pemimpin sekolah yang bertanggungjawab membentuk sekolah efektif. Namun, pengetua pada masa ini semakin dibebani dengan pelbagai tanggungjawab. Mohd. Yusof, Baharom, Abdul Said, Muhammad Suhaimi dan Roslee (2012) menjelaskan bahawa hasil dapatan NUTP berkaitan kesibukan pengetua mendapati 75 peratus pengetua di negara ini mengutamakan tugas-tugas pentadbiran pejabat termasuk urusan staf, kewangan, surat-menyurat, melayan pelawat dan penyelenggaraan. Di samping itu juga, pengetua turut memberi penerangan, bermesyuarat bersama-sama guru dan staf, menghadiri persidangan, memberi taklimat serta mengadakan pertemuan dengan pelajar dan ibu bapa serta melayan tetamu yang melakukan lawatan penandaarasan selain menjawab pelbagai pertanyaan daripada pihak Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (JNJK) ketika mengadakan lawatan secara mengejut.

Hal ini jelas bahawa sebahagian besar masa pengetua telah dihabiskan untuk melakukan tugas pengurusan dan pentadbiran. Hal ini disokong oleh pendapat Bity, Ahmad, Ramlee dan Mohammed Sani (2010) menunjukkan bahawa walaupun pengetua berminat untuk tugas pengajaran dan pembelajaran tetapi kurang berkesempatan melakukannya kerana mereka sering meninggalkan sekolah untuk urusan luar dan terbeban dengan tugas pengurusan yang banyak. Jameelaa dan Jainabee (2011) turut berpendapat bahawa tambahan tugas pengetua dalam mengurus pelbagai bidang mengehadkan masa yang diperuntukkan untuk merancang, mengurus, mengarah dan mengawal kurikulum sekolah. Jelas mereka lagi, salah satu tanggungjawab utama adalah untuk memastikan bahawa guru-guru dan pelajar menggunakan masa yang cukup dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Selain itu, Baharom, Mohamad Johdi dan Noraini (2009) menjelaskan bahawa kepimpinan pengetua yang bercorak konservatif dan reaktif hanya menumpukan perhatian kepada tugas-tugas yang bukan profesional kini tidak relevan lagi khususnya dalam cabaran dunia tanpa sempadan.

Tambahan pula, rata-rata pengetua menghadapi masalah terpaksa memenuhi arahan pihak atasan sama ada daripada kementerian atau jabatan yang mengakibatkan mereka sendiri mahupun guru terpaksa meninggalkan sekolah pada sesi pengajaran dan pembelajaran sepatutnya berlakunya. Implikasinya, proses pengajaran dan pembelajaran terganggu, jadual penyeliaan tidak dapat dipatuhi dan ketiadaan guru di kelas. Bahkan, isu yang sering kali dihadapi oleh para pengetua ialah masalah sumber tenaga manusia dan tingkah laku manusia seperti kekurangan tenaga pengajar dan berhadapan dengan sikap guru selain masalah disiplin pelajar. Junaidah (2012) menyatakan cabaran yang perlu dihadapi oleh pengetua ialah isu-isu yang sering kali berlaku di sekolah adalah seperti guru tidak masuk ke kelas, guru lewat masuk ke kelas, guru tidak berada di sekolah, ketidakupayaan guru mengajar dengan berkesan, kelemahan dalam sistem nilai dan

pegangan guru, suasana pembelajaran bilik darjah yang tidak kondusif dan gangguan-gangguan pentadbiran.

Tugas seorang pengetua didapati terlalu banyak, termasuklah memerlukan jangka masa kerja yang panjang menyebabkan tekanan hasil daripada keperluan mereka untuk menjawab kepada kehendak pelbagai pihak yang kadang kala mewujudkan konflik (Azlin dan Roselan, 2007; Juhana, 2007). Oleh itu, menurut Norasmah dan Kamaruzaman (2012) menjelaskan bahawa peranan pengetua yang semakin mencabar dari sehari ke sehari memerlukan mereka meneliti dan memahami semula isu-isu kepimpinan dan pengurusan yang pelbagai.

Selain isu kepimpinan instruksional pengetua, kepuasan kerja guru juga merupakan elemen penting yang dapat mempengaruhi keberkesanan sekolah. Sejumlah kajian menunjukkan bahawa guru mengalami peningkatan beban kerja dan hari kerja yang sibuk (Hargreaves, 2003; Johnson dan Birkeland, 2003). Justeru, pelbagai isu yang menjadikan guru semakin tidak berpuas hati terhadap kerjaya mereka rentetan daripada tanggungjawab guru yang semakin bertambah dan rencam. Menurut Kamarozaman Abdul Razak selaku Presiden Kesatuan Perkhidmatan Perguruan Kebangsaan (NUTP), tugas hakiki guru ialah mengajar tetapi saban hari tugas guru dibebani dengan kerja-kerja memasukkan data ke dalam *database* Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM). Tambahan pula, dengan kelembapan talian internet dan masa yang terhad menjadikan guru semakin stres. Tegas beliau, guru bukannya kerani yang sentiasa memasukkan data ke dalam pangkalan KPM. Lanjutan daripada itu, Lok Yim Pheng selaku Setiausaha Agung Kesatuan Perkhidmatan Perguruan Kebangsaan (NUTP) berkata tinjauan terbaharu NUTP yang dibuat tahun 2014 menunjukkan peningkatan guru menghadapi tekanan kerja di Malaysia sejak beberapa tahun kebelakangan ini kerana tekanan kerja tinggi membawa kepada ketidakpuasan kerja guru misalnya, pengenalan pelbagai program pendidikan baharu dan penggunaan sistem elektronik (e-sistem) untuk merekodkan segala aktiviti di sekolah. Implikasi daripada tugas pengkeranian ini akan mendorong guru lebih banyak menghabiskan masa untuk pengisian data berbanding masa mengajar murid.

Selanjutnya, guru perlu menghadapi pelbagai tuntutan kerja sama ada tugas hakiki mahupun tugas khas yang diberikan oleh pihak pengurusan sekolah, ibu bapa, masyarakat mahupun pihak kerajaan. Pada masa yang sama, guru-guru juga perlu meningkatkan, menguasai dan memperbaiki diri dari segi kreativiti, inovasi dan pemikiran aras tinggi dalam menangani pelbagai kemajuan dalam bidang sains dan teknologi lebih-lebih lagi dalam sesi pengajaran dan pembelajaran abad ke-21. Pada hakikatnya, didapati hanya 12 peratus pengajaran guru disampaikan pada standard yang tinggi, manakala 38 peratus lagi berada pada standard memuaskan dan 50 peratus pengajaran guru disampaikan pada tahap tidak memuaskan (PPPM 2013-2025).

Menurut Kamaruzaman (2012) guru bukan sahaja diperlukan untuk menyampaikan pengajaran yang berkesan, kreatif, inovatif serta dapat mengurus kelas dengan baik, teratur dan kemas malahan guru dapat mengendalikan mesyuarat dengan berkesan dan melaksanakan tugas-tugas rutin yang lain mengikut standard yang ditetapkan. Natijahnya, hal ini secara tidak langsung meletakkan warga sekolah dalam keadaan tertekan untuk merealisasikan matlamat pentadbir yang hanya mementingkan pencapaian akademik semata-mata (Supian dan Khadijah, 2014). Realitinya, guru menghadapi pelbagai cabaran, kerenah dan dugaan saban hari. Hal-hal

sedemikian akan menjejaskan prestasi kerja guru. Rentetan daripada itu, menurut Mumtaz (2010) pekerja yang hilang keseronokan untuk bekerja ialah pekerja yang selalu merungut daripada melaksanakan tugasnya.

Selain isu-isu yang dihadapi oleh para guru, cabaran-cabaran yang mendatang perlu ditangani dengan bijak oleh seorang pengetua dengan ciri-ciri kepimpinan yang berkarisma untuk memimpin sekolah yang efektif. Tugas dan peranan yang perlu dilaksanakan oleh pengetua semakin mencabar dari sehari ke sehari kerana perkembangan pesat yang berlaku dalam sistem pendidikan sama ada di dalam mahupun di luar negara (Hussein, 2016). Hal ini disokong oleh Ayob (2005) bahawa pengetua perlu mempunyai pegangan yang dapat meyakinkan sekolah bahawa mereka dapat bersaing dan mencapai kecemerlangan dalam menghadapi pelbagai cabaran. Oleh itu, Nor Azni, Foo, Soaib dan Aminuddin (2015) menjelaskan bahawa seorang pemimpin mesti mewujudkan kesediaan ke arah perubahan dalam kalangan para pekerja masing-masing dalam usaha untuk menjayakan perubahan. Dalam Surat Pekeliling Bil. 3/1987: Penyediaan Pengajaran-Pembelajaran Di Dalam Kelas Oleh Pengetua atau Guru Besar Sekolah turut menjelaskan bahawa pengetua perlu membantu guru-guru menjalankan tugas harian dengan lebih berkesan dan membentuk sikap guru ke arah yang lebih positif. Oleh itu, Mohd Yusof *et.al* (2012) dengan jelasnya menyatakan bahawa pemimpin instruksional harus bijak mengurus sekolah memandangkan iklim sekolah semasa dipertanggungjawabkan oleh pengetua untuk melahirkan pelajar yang berjaya manakala guru ialah barisan pelaksana pengajaran dan pembelajaran. Hal ini turut disokong oleh pendapat beberapa penyelidik seperti Crum dan Sherman (2008); White-Smith dan White, (2009); Waters, 2017) yang menerangkan bahawa pemimpin yang menguasai ilmu kepimpinan, ditambah lagi dengan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran guru maka secara positifnya dapat meningkatkan prestasi murid. Sehubungan dengan itu, pemimpin organisasi perlu memahami cara untuk memupuk kesediaan ini supaya pekerja akan lebih komited terhadap perubahan yang dilaksanakan. Apabila perubahan berlaku, faktor kesediaan adalah sangat penting kerana kepercayaan, sikap dan niat yang membawa pekerja untuk menyokong perubahan tersebut.

Sorotan Literatur

(i) *Kepimpinan instruksional pengetua*

Menurut Hallinger (2012), konsep kepimpinan instruksional telah dikaji secara meluas pada tahun 1980an dan 1990an. Pelbagai kajian tentang sekolah berkesan, pelaksanaan perubahan, dan penambahbaikan sekolah yang dilaksanakan di pelbagai negara telah menjadi asas kepada perkembangan konsep kepimpinan instruksional (Hallinger, 2003). Apabila transformasi pendidikan berlaku, pengetua selaku pemimpin instruksional di sekolah yang dipimpin perlu memastikan warga pendidik untuk mencapai visi dan misi sekolah, sekali gus meningkatkan pencapaian pelajar dan melonjakkan status sekolah agar menjadi sekolah cemerlang. Justeru, pengetua sekolah merupakan agen untuk mencapai kecemerlangan di sekolah (Sahin, 2011). Antara model evolusi kepimpinan instruksional, adalah seperti Model Hallinger dan Murphy (1985), Model Murphy (1990) dan Model Weber (1996). Ketiga-tiga model ini mempunyai persamaan. Menurut Alig-Mielcarek dan Hoy (2005), ketiga-tiga model merumuskan tiga fungsi utama kepimpinan instruksional iaitu: (a) mendefinisikan dan menyampaikan matlamat

sekolah; (b) pemantauan dan menyediakan maklum balas kepada proses pengajaran dan pembelajaran dan (c) mempromosi dan memberi tumpuan khusus kepada pembangunan profesional. Oleh itu, Model Kepimpinan Hallinger dan Murphy akan dijadikan panduan dalam kajian ini.

Model Hallinger dan Murphy (1985)

Philip Hallinger dan Joseph Murphy telah membangunkan satu model kepimpinan instruksional yang bertujuan untuk mengkaji perlakuan kepimpinan instruksional pemimpin sekolah pada tahun 1985. Mereka telah mengumpulkan maklumat daripada para pemimpin yang menjadi responden mereka. Daripada hasil dapatan soalan selidik dan pemerhatian, Hallinger dan Murphy (1985) telah membangunkan satu kerangka kepimpinan instruksional yang mengandungi tiga (3) dimensi dan sebelas (11) fungsi seperti dalam Jadual 2.1 berikut:

Jadual 2.1. Model Kepimpinan Hallinger dan Murphy (1985)		
Mendefinisikan Misi Sekolah	Mengurus Program Instruksional	Membentuk Iklim Sekolah yang Positif
• Merangka matlamat sekolah yang jelas • Menyampaikan matlamat sekolah dengan jelas	• Menyelia dan menilai pengajaran • Menyelaras kurikulum • Memantau kemajuan murid	• Melindungi masa pengajaran • Mempromosi pembangunan profesional • Mengekalkan visibiliti yang tinggi • menguatkuasakan piawaian akademik • Menyediakan insentif kepada murid • Menyediakan insentif kepada guru

Sumber: Assessing Instructional Management Behavior of Principals, The Elementary School Journal (1985)

Pengetua merupakan pemimpin instruksional yang penting untuk mencapai kejayaan di sekolah yang dipimpin (Ghavifekr, Ibrahim, Chellapan, Sukumaran, & Subramaniam, 2017). Oleh itu, pengetua perlu mentakrifkan matlamat sekolah sebagai langkah pertama sebelum meneruskan dimensi yang lain. Dimensi pertama yang perlu dilakukan oleh pengetua adalah dengan mendefinisikan misi sekolah. Dua fungsi dalam dimensi ini ialah (i) merangka matlamat sekolah dan (ii) menyampaikan matlamat sekolah. Fungsi merangka matlamat sekolah merupakan satu langkah penting dilakukan oleh pengetua sebagai pemimpin instruksional. Oleh itu, salah satu tanggungjawab yang paling penting dalam kepemimpinan instruksional adalah untuk menetapkan visi untuk sekolah yang ideal dan misi yang jelas untuk dimiliki oleh semua kakitangan sekolah. Satu lagi tanggungjawab pemimpin pengajar adalah untuk menetapkan matlamat tertentu untuk membimbing kakitangan agar dapat memahami visi yang hendak dicapai. Pengetua harus bersemangat dan sering berkongsi visi yang jelas bertujuan untuk memberi arahan yang terbaik dan pembangunan profesional yang berterusan dalam kalangan guru (Palandra, 2010). Pemimpin instruksional perlu untuk menentukan dan berkomunikasi tentang misi sekolah untuk mencapai matlamat tersebut.

Dalam fungsi menyampaikan matlamat merujuk kepada peranan pengetua dalam menentukan bahawa sekolah akan menumpukan perhatian dan sumber sepanjang tahun persekolahan yang diberikan. Sekolah instruksional berkesan mempunyai matlamat yang jelas bagi memberi tumpuan kepada pencapaian pelajar. Matlamat harus menggabungkan data mengenai prestasi pelajar yang lalu dan semasa dan termasuk tanggungjawab kakitangan untuk mencapai matlamat.

Dalam dimensi mengurus program instruksional terdiri daripada fungsi (iii) menyelia dan menilai pengajaran, (iv) menyelaraskan kurikulum dan (v) memantau kemajuan murid. Fungsi menyelia dan menilai pengajaran merupakan satu tugas utama pengetua untuk memastikan matlamat sekolah diterjemahkan kepada amalan bilik darjah. Hal ini melibatkan penyelarasan objektif bilik darjah guru dengan sekolah, menyediakan sokongan pengajaran kepada guru-guru, dan memantau pengajaran bilik darjah melalui pencerapan ke dalam kelas. Maklum balas disampaikan kepada guru-guru untuk tujuan penyeliaan dan penilaian yang berkaitan dengan amalan pengajaran yang dijalankan oleh guru. Oleh itu, pengetua perlu aktif dalam penyeliaan dan penilaian guru untuk tujuan penambahbaikan. Fungsi menyelaraskan kurikulum merupakan satu ciri yang menonjol di sekolah berkesan kerana tahapnya yang tinggi dalam penyelarasan kurikulum. Sekolah yang mempunyai objektif kurikulum jelas adalah selari dengan kedua-dua kandungan yang diajar dalam kelas dan dengan ujian pencapaian. Aspek penyelarasan kurikulum biasanya disokong oleh interaksi dalam kalangan guru-guru mengenai isu-isu pengajaran dan kurikulum.

Dimensi membentuk iklim sekolah yang positif terdiri daripada enam fungsi iaitu (vi) melindungi masa instruksional (MMI), (vii) mempromosi pembangunan profesional, (viii) mengekalkan visibiliti yang jelas, (ix) menguatkuasakan piawaian akademik, (x) menyediakan insentif kepada murid dan (xi) menyediakan insentif kepada guru.

Dalam fungsi melindungi masa instruksional (MMI), pengurusan bilik darjah dan kemahiran berstruktur guru tidak digunakan secara optimum jika arahan sering diganggu oleh pengumuman, pelajar terlambat, dan permintaan dari pejabat. Pengetua boleh mengawal keadaan ini melalui penguatkuasaan dasar sekolah. Pengetua yang berjaya melaksanakan dasar-dasar yang mengesahkan gangguan masa kelas pembelajaran boleh meningkatkan peruntukkan masa pembelajaran dan berpotensi meningkatkan pencapaian pelajar. Pelajar diperuntukkan masa yang cukup agar penyampaian ilmu dapat diterima sepenuhnya oleh pelajar. Bagi fungsi mempromosi pembangunan profesional, pengetua mempunyai beberapa cara untuk menyokong usaha-usaha guru untuk meningkatkan pengajaran. Mereka boleh memaklumkan kepada guru peluang untuk pembangunan kakitangan dan mengetuai aktiviti latihan dalam perkhidmatan. Mereka boleh memastikan aktiviti perkembangan staf berkait rapat dengan matlamat sekolah dan penyertaan sama ada seluruh sekolah atau berpusat pada kumpulan. Fungsi ini juga melibatkan guru mengintegrasikan kemahiran yang dipelajari semasa pembangunan kakitangan program dan membantu dalam pelaksanaan bilik.

Fungsi mengekalkan visibiliti yang jelas, menerangkan bahawa keberadaan pengetua di sekolah dan dalam bilik darjah meningkatkan interaksi antara pengetua dengan pelajar serta juga dengan guru-guru. Interaksi formal jenis ini menyediakan pengetua dengan maklumat yang lebih kepada keperluan pelajar dan guru kerana hal ini mempunyai kesan positif ke atas sikap dan tingkah laku

pelajar dan guru. Selanjutnya, fungsi menguatkuasakan piawaian akademik jelas, standard yang tinggi mengukuhkan harapan yang tinggi perlu untuk meningkatkan pembelajaran pelajar. Satu kajian yang membandingkan sekolah yang berjaya dan kurang berjaya membuktikan bahawa sekolah akademik berjaya cenderung untuk memerlukan penguasaan set yang ditakrifkan kemahiran sebelum memasuki tingkat berikutnya. Standard yang tinggi juga digalakkan apabila semakin banyak pelajar menguasai kemahiran asas. Fungsi menyediakan insentif kepada murid menjelaskan bahawa sistem ganjaran kepada murid bertujuan mengukuhkan pencapaian murid dari aspek akademik dan kokurikulum mahupun pembentukan sahsiah murid yang cemerlang. Oleh itu, pengetua memainkan peranan penting dalam menghubungkan bilik darjah dan sistem ganjaran sekolah, memastikan bahawa mereka adalah saling menyokong. Fungsi yang terakhir dalam model Hallinger ini ialah fungsi penyediaan insentif kepada guru. Fungsi ini menerangkan bahawa sistem ganjaran kepada guru untuk menghargai pencapaian, kebolehan, kemahiran dan inovasi guru. Jenis insentif boleh berbentuk penghargaan dalam majlis apresiasi, kenaikan pangkat, sagu hati atau wang dan sijil.

(ii) *Kepuasan kerja guru*

Kepuasan kerja guru merupakan elemen penting yang mempengaruhi sikap guru dan prestasi. Kepuasan kerja guru menjadi faktor utama kepada kemajuan diri. (Caprara, Barbaranelli, Borgogni, dan Steca, 2003). Kepuasan kerja guru termasuklah jenis aktiviti kelas seharian seperti bekerja dengan murid, melihat kemajuan murid, bekerja dengan rakan sekerja yang menyokong, dan pembentukan iklim sekolah yang positif (Cockburn dan Haydn, 2004). Guru yang tidak berpuas hati dengan kerja mereka memaparkan komitmen yang lebih rendah dan berisiko tinggi untuk meninggalkan profesion keguruan (Ingersoll, 2001). Antara teori kepuasan kerja adalah seperti Teori Hierarki Keperluan Maslow, Teori Pertentangan Locke (*Discrepancy Theory*) dan Teori Dua Faktor Herzberg. Oleh itu, Teori Dua Faktor Herzberg akan dijadikan sandaran dalam kajian ini.

Teori Dua Faktor Herzberg (1959)

Teori Dua Faktor Herzberg diperkenalkan oleh Frederick Irving Herzberg. Beliau merupakan seorang psikologi yang berasal dari Amerika Syarikat. Teori Dua Faktor Herzberg atau juga dikenali sebagai Teori *Motivation-Hygiene* Herzberg dikemukakan pada tahun 1959. Beliau menyarankan dua faktor motivasi iaitu faktor *Hygiene* dan faktor *Motivator*. Kedua-dua faktor ini mempengaruhi kepuasan kerja seseorang individu. Menurut Herzberg, kepuasan kerja seseorang itu ditentukan oleh faktor-faktor dalaman yang disebut sebagai *satisfies* atau *motivator*. Faktor ini dikenali sebagai faktor *motivator*. Faktor *motivator* merangkumi kejayaan yang positif seperti memperoleh kejayaan, mendapat penghargaan, adanya kemajuan atau perkembangan, tanggungjawab ditingkatkan dan keseronokan pada kerja itu sendiri. Sebaliknya, ketidakpuasan bekerja disebabkan faktor luaran yang berkaitan dengan polisi pentadbiran, penyeliaan, hubungan interpersonal, keadaan tempat kerja, gaji, status dan jaminan pekerjaan (Sachau, 2007). Faktor ini dikenali sebagai faktor *hygiene*. Kedua-dua faktor ini saling bertukar ganti. Berdasarkan teori ini, dengan adanya faktor *motivator*, kepuasan kerja seseorang itu akan meningkat tetapi ketiadaan faktor tersebut tidak menjejaskan kepuasan kerjanya. Sebaliknya, ketiadaan atau pengurangan faktor luaran atau *hygiene* pula akan mengurangkan kepuasan

bekerja tetapi apabila faktor ini dipertingkatkan, kepuasan kerja tidak meningkat. Hubungan perkaitan kedua-dua faktor dapat dijelaskan dalam jadual berikut.

Jadual 2.5: Teori Dua Faktor Herzberg

<i>Hygiene</i>	<i>Motivator</i>
• Polisi Pentadbiran • Penyeliaan • Hubungan interpersonal • Keadaan tempat kerja • Gaji • Status • Jaminan Pekerjaan	• Pencapaian • Pengiktirafan • Kerja tersebut • Tanggungjawab • Kemajuan • Pertumbuhan

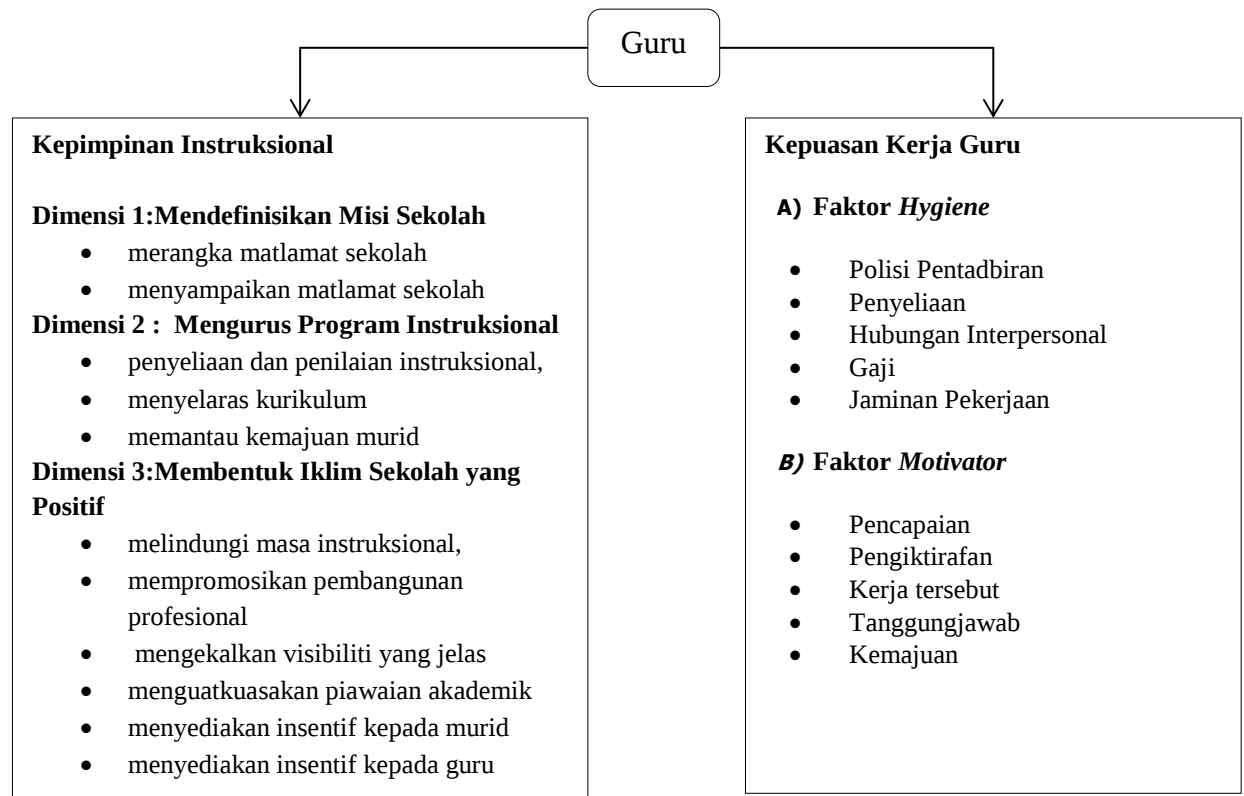
Sumber: Herzberg, Mausner dan Snyderman, 1959

Faktor *Hygiene* tidak mengarah pada kepuasan positif untuk jangka panjang tetapi jika faktor-faktor ini tidak hadir, maka muncul ketidakpuasan. Faktor *hygiene* juga disebut sebagai faktor pemeliharaan yang diperlukan untuk menghindari ketidakpuasan. Faktor *Hygiene* ialah gambaran keperluan fisiologi seseorang yang diharapkan dapat dipenuhi. Faktor *motivator* dikaitkan dengan keperluan tahap tinggi dalam Model Hierarki Keperluan Maslow. Justeru, kepuasan kerja seseorang terdiri daripada sikap yang positif tentang kerja atau sikap negatif tentang kerja.

Kerangka teoritikal

Kajian ini menggunakan dua model dan teori utama sebagai asas kajian iaitu Model Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy (1985) bagi mengkaji tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua serta Teori Dua Faktor Herzberg bagi mengkaji tahap kepuasan kerja dalam kalangan guru. Dimensi yang dikaji dalam Model Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy(1985) terdiri daripada tiga dimensi dan sebelas elemen. Dimensi satu berkenaan dengan mendefinisikan matlamat sekolah mempunyai dua elemen iaitu merangka matlamat sekolah dan menyampaikan matlamat sekolah manakala dalam dimensi kedua iaitu menyelaras program instruksional terdiri daripada elemen penyeliaan dan penilaian instruksional, menyelaras kurikulum, dan memantau kemajuan murid. Dimensi ketiga model ini ialah membentuk iklim sekolah yang positif dan terdiri daripada enam elemen iaitu melindungi masa instruksional, mempromosikan pembangunan profesional, mengekalkan visibiliti yang jelas, menguatkuasakan piawaian akademik, menyediakan insentif kepada murid dan guru. Dalam kajian ini, Model Halinger dan Murphy (1985) dijadikan panduan pembinaan kerangka teori kajian. Pemilihan model ini kerana model ini dapat menjelaskan tugas dan tanggungjawab pengetua sebagai pemimpin instruksional. Pengetua menetapkan matlamat sekolah, mengurus hal-hal berkaitan dengan kurikulum dan membentuk iklim sekolah yang positif menyumbang kepada peningkatan prestasi murid dan secara langsung membentuk sekolah cemerlang. Kepuasan kerja guru terdiri daripada faktor *hygiene* dan faktor *motivator*. Faktor *hygiene* terdiri daripada polisi pentadbiran, penyeliaan, hubungan interpersonal, gaji dan jaminan pekerjaan manakala faktor *motivator* terdiri daripada pencapaian, pengiktirafan, kerja tersebut, tanggungjawab dan kemajuan. Teori ini dijadikan sandaran kepada pembinaan kerangka teori kajian kerana pemilihan teori ini dapat menjelaskan faktor-faktor yang ada pada kepuasan kerja seseorang guru. Faktor-faktor ini

dirungkai untuk menggambarkan tahap kepuasan kerja seseorang khususnya kalangan guru yang sentiasa dalam keadaan tertekan kerana bebanan tanggungjawab dunia pendidikan.



Rajah 1.1: Kerangka Konseptual Kajian

Objektif kajian

Objektif kajian ini adalah untuk:

- (a) Mengenal pasti tahap kepimpinan instruksional yang diamalkan oleh pengetua di Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (SMKA) di daerah Kota Kinabalu.
- (b) Mengenal pasti tahap kepuasan kerja guru di Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (SMKA) di daerah Kota Kinabalu.

Metodologi

Kajian tinjauan-deskriptif yang menggunakan pendekatan kuantitatif ini melibatkan 40 responden dari dua buah Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (SMKA) di daerah Kota Kinabalu. Teknik pensampelan yang digunakan ialah pensampelan bertujuan (*Purposive Sampling*). Ahmad (2015) menjelaskan bahawa dalam pensampelan jenis ini dilakukan ke atas kumpulan sasaran tertentu. Nilai indeks kebolehpercayaan yang diperoleh adalah tinggi, iaitu 0.96. Soal selidik kajian diedarkan kepada 40 orang guru. Instrumen soal selidik yang

dikemukakan kepada responden mengandungi 80 item yang dibahagikan kepada tiga bahagian, iaitu Bahagian A, Bahagian B dan Bahagian C. Bahagian A terdiri daripada 5 item yang meliputi jantina, umur, pengalaman mengajar, kelayakan akademik tertinggi dan kelayakan ikhtisas, Bahagian B mengandungi soalan-soalan yang mengukur tahap kepimpinan instruksional Pengetua. Soal selidik bagi bahagian ini mengandungi 55 item yang diubahsuai berdasarkan soal selidik *Principal Instructional Rating Scale* (PIMRS) (Hallinger, 1983). Instrumen tersebut terdiri daripada tiga dimensi iaitu mendefinisikan matlamat sekolah, mengurus kurikulum dan pengajaran serta memupuk iklim pengajaran dan pembelajaran. Bahagian C pula mengukur tahap kepuasan kerja guru dalam sekolah dengan menggunakan soalan *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) dibangunkan oleh Weiss, Dawis, England, dan Lofquist, (1967). Terdapat 20 item mengenai kepuasan kerja guru dalam bahagian ini. Data-data yang dikumpul daripada responden dianalisis menggunakan perisian *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versi 23.

Dapatan dan Perbincangan

1) Profil responden

Kajian ini melibatkan dua buah sekolah menengah kebangsaan aliran agama dan sejumlah 40 responden. Data demografi telah dianalisis menggunakan program SPSS versi 23.

1.1 Analisis responden berdasarkan jantina

Dapatan kajian menunjukkan bahawa daripada 40 responden, sebanyak 73 peratus ialah wanita dan 28 peratus ialah lelaki. Hal ini menunjukkan bahawa dunia pendidikan lebih didominasi oleh kaum wanita.

Jadual 1: Taburan Responden Berdasarkan Jantina

Jantina	Bilangan	Peratus (%)
Lelaki	11	27
Perempuan	29	73
Jumlah	40	100

1.2 Analisis responden berdasarkan umur

Analisis responden berdasarkan umur menunjukkan 62 peratus responden berada dalam lingkungan umur 31 sehingga 40 tahun. Data ini menunjukkan bahawa responden masih dalam golongan guru muda. 28 peratus responden dalam lingkungan umur 21 hingga 30 tahun manakala 10 peratus responden dalam lingkungan umur 41 hingga 50 tahun.

Jadual 2: Taburan Responden Berdasarkan Umur

Umur	Bilangan	Peratus (%)
21-30	11	28
31-40	25	62
41-50	4	10
Jumlah	40	100

1.3 Analisis responden berdasarkan pengalaman

Analisis responden berdasarkan pengalaman menunjukkan bahawa rata-rata responden merupakan guru yang masih mentah yakni 38 peratus menunjukkan responden mempunyai pengalaman mengajar selama 1 hingga 5 tahun dan 35 peratus mempunyai pengalaman mengajar selama 5 hingga 10 tahun. 20 peratus menunjukkan responden mempunyai pengalaman mengajar selama 11 hingga 15 tahun manakala 7 peratus menunjukkan responden mempunyai pengalaman mengajar selama 16 hingga 20 tahun. Dapatan data ini menunjukkan bahawa responden masih muda, mentah dan sesuai dengan semangat mengajar murid pada era digital ini.

Jadual 3: Taburan Responden Berdasarkan Pengalaman Mengajar

Pengalaman Mengajar	Bilangan	Peratus (%)
1-5 tahun	15	38
5-10 tahun	14	35
11-15 tahun	8	20
16-20 tahun	3	7
Jumlah	40	100

1.4 Analisis responden berdasarkan kelayakan akademik tertinggi

Keputusan analisis menunjukkan bahawa 88 peratus daripada responden berkelulusan ijazah sarjana muda manakala 12 peratus responden mempunyai kelulusan sarjana. Taburan ini menjelaskan bahawa guru-guru di sekolah merupakan guru siswazah.

Jadual 4: Taburan Responden Berdasarkan Kelayakan Akademik Tertinggi

Kelayakan Akademik Tertinggi	Bilangan	Peratus (%)
Ijazah Sarjana Muda	35	88
Sarjana	5	12
Jumlah	40	100

1.5 Analisis responden berdasarkan kelayakan ikhtisas

Analisis responden berdasarkan kelayakan ikhtisas menjelaskan bahawa 85 peratus responden memiliki kelayakan ikhtisas peringkat ijazah sarjana muda manakala 15 peratus responden memiliki kelayakan ikhtisas peringkat diploma. Data ini selaras dengan hasrat kerajaan yang melahirkan graduan yang memiliki ilmu perguruan. Taburan responden berdasarkan kelayakan ikhtisas ini diringkaskan dalam jadual berikut:

Jadual 5: Taburan Responden Berdasarkan Kelayakan Ikhtisas

Kelayakan Ikhtisas	Bilangan	Peratus (%)
Diploma (KPLI/DPLI)	6	15
Ijazah Sarjana Muda	34	85
Jumlah	40	100

2) Tahap Kepimpinan Instruksional

Dapatan analisis menjelaskan bahawa secara keseluruhannya, tahap kepimpinan instruksional pengetua berdasarkan persepsi guru adalah tinggi (Min=3.94,SP=0.52). Kepimpinan instruksional pengetua adalah penting untuk menentukan keberkesanan prestasi dan kualiti sesebuah sekolah. Pengetua perlu bijak melaksanakan dimensi kepimpinan instruksional yang dibangunkan dalam Model Hallinger dan Murphy(1985) iaitu, mendefinisikan matlamat sekolah, dimensi menyelaras program instruksional serta dimensi membentuk iklim sekolah yang positif. Jadual 6 menjelaskan bahawa hasil kajian menunjukkan ketiga-tiga dimensi berada pada tahap yang tinggi. Dimensi mendefinisikan matlamat sekolah adalah tinggi (Min=3.97,SP=0.72). Hal ini menunjukkan bahawa para pengetua mempunyai visi dan misi dalam menentukan matlamat sekolah yang jelas dan memastikan matlamat yang dirancang tersebut dapat dicapai untuk sekolahnya. Demikian juga dengan dimensi menyelaras program instruksional adalah tinggi (Min=3.90,SP=0.42). Pengurusan program pengajaran dengan bijak untuk memastikan kemajuan murid dan pembentukan sekolah berkesan selari dengan matlamat sekolah. Dimensi membentuk iklim sekolah yang positif adalah tinggi (Min=3.90,SP=0.42). Hal ini menggambarkan bahawa pengetua berusaha kepada membentuk iklim sekolah yang sihat, ceria dan menyokong usaha guru dan murid dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Secara keseluruhannya, hasil skor min menunjukkan bahawa para guru sangat bersetuju bahawa pengetua mempunyai komitmen yang positif dan tanggungjawab untuk menguruskan organisasi sekolah dengan cekap untuk mencapai matlamat yang diinginkan. Tahap Kepimpinan Instruksional diringkaskan seperti jadual di bawah.

Jadual 6: Tahap Kepimpinan Instruksional

Dimensi	Min	SP
Mendefinisikan Matlamat Sekolah	3.97	0.72
Menyelaras Program Instruksional	3.90	0.42
Membentuk Iklim Sekolah Yang Positif	3.96	0.50
Jumlah Keseluruhan	3.94	0.52

Jadual 7 menunjukkan analisis data tentang persepsi guru terhadap cara pengetua mendefinisikan matlamat sekolah. Perbincangan dapatan kajian akan menjelaskan bahawa item-item yang dijawab telah disusun mengikut min yang tertinggi ke min yang terendah. Berdasarkan hasil kajian, dimensi pertama menurut Model Hallinger dan Murphy (1985) dipersepsikan tinggi (Min=3.97, SP=.72) oleh para responden. Niqab, Sharma, Wei, dan Maulod (2014) menjelaskan bahawa langkah utama pengetua adalah untuk menetapkan matlamat untuk peningkatan akademik dan disampaikan kepada para guru dan staf sebagai garis panduan. Sekolah yang tidak menetapkan matlamat sekolah dan hala tuju tidak mempunyai ciri-ciri untuk menilai kejayaan sekolah dalam melaksanakan proses pengajaran dan pembelajaran. Sehubungan dengan itu, matlamat sekolah merangkumi matlamat kurikulum atau akademik dan matlamat kemajuan sekolah. Secara umumnya dalam dimensi ini menunjukkan bahawa pengetua mempunyai visi yang jelas untuk sekolah dan usaha-usaha yang berkaitan dengan pengajaran dan pembelajaran kerana berada pada tahap min yang paling tinggi (Min=4.13, SP=.60). Hal ini bermaksud kebanyakan pengetua akan menentukan matlamat sekolah dan menyokong usaha peningkatan

pengajaran dan pembelajaran guru. Perkara ini secara langsung telah membuktikan bahawa matlamat sekolah yang ditetapkan oleh pengetua adalah jelas, praktikal dan kebolehpercayaan visi dan misinya adalah tinggi serta mampu dicapai. Memandangkan usaha menetapkan visi dan misi merupakan satu elemen pertama bagi pengetua untuk menentukan matlamat sekolah, maka kerjasama daripada pelbagai pihak diperlukan untuk merealisasikan kehendak sekolah. Namun, item yang menjelaskan rangka matlamat akademik sekolah berdasarkan kemampuan guru-guru dan sumber berada pada tahap min paling rendah (Min=3.82, SP=.78) dalam dimensi ini. Hal ini kurang ditekankan oleh pengetua disebabkan matlamat akademik sekolah hanya diselaraskan dalam kalangan guru berjawatan seperti penolong kanan, ketua bidang, ketua panitia mahupun guru cemerlang. Dimensi mendefinisikan matlamat sekolah dirumuskan dalam jadual di bawah.

Jadual 7: Dimensi Mendefinisikan Matlamat Sekolah

Pengetua saya....	Min	SP
Pengetua saya mempunyai visi yang jelas untuk sekolah dan usaha-usaha yang berkaitan dengan pengajaran dan pembelajaran.	4.13	.60
Pengetua saya memastikan matlamat akademik sekolah dipamerkan pada papan kenyataan dengan jelas.	4.10	.74
Pengetua saya menetapkan objektif kejayaan akademik murid dan pengajaran berkesan yang dapat diukur.	4.03	.66
Pengetua saya melibatkan guru-guru apabila menetapkan matlamat sekolah.	4.00	.78
Pengetua saya menetapkan jangkaan pencapaian yang tinggi terhadap pengajaran dan pembelajaran untuk dirinya, guru dan murid.	3.98	.62
Pengetua saya berbincang dengan guru-guru tentang matlamat akademik sekolah pada mesyuarat kurikulum dan mesyuarat panitia.	3.95	.74
Pengetua saya menjelaskan matlamat akademik sekolah secara berkesan kepada seluruh anggota komuniti sekolah.	3.95	.74
Pengetua saya merujuk kepada matlamat akademik sekolah apabila membuat keputusan tentang kurikulum dengan guru-guru.	3.87	.68
Pengetua saya menyampaikan matlamat akademik sekolah kepada pelajar terutamanya pada waktu perhimpunan rasmi mingguan.	3.83	.90
Pengetua saya merangka matlamat akademik sekolah berdasarkan kemampuan guru-guru dan sumber yang ada.	3.82	.78
Jumlah Keseluruhan	3.97	0.72

Jadual 8 menunjukkan analisis data tentang persepsi guru terhadap cara pengetua menyelaras program instruksional menurut dimensi kedua model Hallinger dan Murphy (1985). Perbincangan dapatan kajian akan menjelaskan bahawa item-item yang dijawab telah disusun mengikut min yang tertinggi ke min yang terendah. Berdasarkan hasil kajian, dimensi kedua dipersepsikan tinggi (Min=3.9, SP=.42) oleh para responden. Dapatan analisis menjelaskan bahawa pengetua sentiasa memastikan keutamaan pengajaran guru selaras dengan matlamat akademik sekolah yang telah ditetapkan berada pada tahap min tinggi (Min=4.05). Hal ini menjelaskan bahawa pengetua sentiasa mementingkan proses penyampaian ilmu dapat disampaikan kepada murid dengan berkesan dan proaktif dalam menyemak semula keperluan kurikulum serta semua guru dalam organisasi bertanggungjawab untuk berkongsi dan menyampaikan pengetahuan dan kemahiran yang sesuai untuk menghasilkan persekitaran pengajaran dan pembelajaran yang berkesan dan dinamik. Namun, dapatan kajian mendapati bahawa pengetua kurang melaksanakan penyeliaan pengajaran guru pada masa yang telah ditetapkan kerana berada pada min yang terendah (Min=3.77). Hal ini berlaku kerana pengetua sentiasa sibuk dengan urusan pentadbiran dan pengurusan sehingga mengabaikan aspek

penyelidikan pengajaran guru pada masa yang ditetapkan. Hal ini disokong oleh kajian Jameela *et al* (2011) apabila menjelaskan bahawa tambahan tugas pengetua dalam mengurus pelbagai bidang menghadkan masa yang diperuntukkan untuk merancang, mengurus, mengarah dan mengawal kurikulum sekolah. Dimensi menyelaras program instruksional dijelaskan dalam jadual berikut.

Jadual 8: Dimensi Menyelaras Program Instruksional

Pengetua saya....	Min	SP
Pengetua saya memastikan keutamaan pengajaran guru selaras dengan matlamat akademik sekolah yang telah ditetapkan.	4.05	.63
Pengetua saya mengambil bahagian secara aktif dalam menyemak semula keperluan kurikulum terutamanya yang melibatkan kewangan.	3.95	.31
Pengetua saya menggunakan keputusan peperiksaan sebagai panduan, indikator dan penyelaras dalam kurikulum.	3.95	.31
Pengetua saya membuat semakan terhadap buku nota, buku latihan dan buku kerja murid.	3.95	.55
Pengetua saya menggalakkan pendekatan kurikulum yang berpusatkan murid dan berorientasikan teknologi maklumat dan komunikasi serta mesra murid.	3.92	.41
Pengetua saya mendapatkan maklum balas daripada Ketua Bidang dan Ketua Panitia tentang pencapaian akademik murid.	3.90	.37
Pengetua saya menetapkan sasaran kemajuan murid berdasarkan <i>Head Count</i> , Pelan Strategik, Pelan Taktikal dan Pelan Operasi Sekolah.	3.90	.30
Pengetua saya memastikan Pekeliling Ikhtisas, panduan kurikulum, Huraian Sukatan Pelajaran, Sukatan Pelajaran dan buku teks dijadikan sumber rujukan dalam merangka keperluan kurikulum dan rancangan pengajaran dan pembelajaran.	3.90	.37
Pengetua saya mengadakan pertemuan dengan golongan sasar murid bagi mendapatkan maklum balas dan keperluan murid.	3.90	.304
Pengetua saya mewujudkan sistem pengurusan kurikulum yang efisien dan mudah dicapai.	3.90	.37
Pengetua saya menggalakkan perbincangan dalam kalangan guru dan panitia bagi menentukan strategi dan pelan ke arah kemajuan murid.	3.88	.33
Pengetua saya menggunakan keputusan peperiksaan bagi menilai kemajuan murid agar selari dengan matlamat akademik sekolah.	3.88	.40
Pengetua saya memastikan pengajaran guru berpanduan Rancangan Pengajaran Harian, Rancangan Pengajaran Tahunan, Huraian Sukatan Pelajaran dan Sukatan Pelajaran.	3.85	.48
Pengetua saya membuat penilaian kelemahan dan kekuatan pengajaran guru untuk penambahbaikan.	3.80	.60
Pengetua saya melaksanakan penyelidikan pengajaran guru pada masa yang telah ditetapkan.	3.77	.57
Jumlah Keseluruhan	3.9	.42

Jadual 9 menunjukkan analisis data tentang persepsi guru terhadap cara pengetua membentuk iklim sekolah yang positif. Perbincangan dapatan kajian akan menjelaskan bahawa item-item yang dijawab telah disusun mengikut min yang tertinggi ke min yang terendah. Berdasarkan hasil kajian, dimensi ketiga dipersepsikan tinggi (Min=4.09, SP=.50) oleh para responden. Pembentukan iklim sekolah yang positif membawa kepada suasana pengajaran dan pembelajaran yang kondusif, sihat dan hubungan yang mesra antara pengetua, guru dengan murid. Dapatan analisis menjelaskan bahawa pengetua sentiasa memberi peluang dan ruang untuk guru meningkatkan profesionalisme berada pada tahap min tinggi (Min=4.23, SP=.73). Hal ini selaras dengan hasrat Pusat Perkembangan Kurikulum (2001) yang menjelaskan bahawa pengetua perlu merancang dan melaksanakan program pembangunan staf, memberi motivasi, bimbingan dan kaunseling kepada staf, meningkatkan kecekapan dalam mengurus sumber manusia, membuat penilaian program latihan serta memberi latihan pendedahan kepada guru yang baharu dilantik, bertukar sekolah, bertukar opsyen dan Guru Sandaran Tidak Terlatih (GSTT). Oleh itu, para

pengetua sentiasa memberi galakan dan dorongan kepada guru untuk meningkatkan ilmu pengetahuan, ilmu teknologi, pedagogi dan keperluan perkhidmatan semasa. Namun, dapatan kajian juga menunjukkan bahawa pengetua kurang mengambil tanggungjawab untuk melaksanakan inisiatif-inisiatif memajukan pengajaran dan pembelajaran kerana item ini berada pada tahap min rendah (Min=3.80, SP=.40) dalam dimensi ini. Hal ini disebabkan kekangan kewangan atau peruntukan kerana proses penyelenggaraan kemudahan fizikal atau sumber sekolah memerlukan perbelanjaan yang tinggi. Dimensi membentuk iklim sekolah yang positif diringkaskan dalam jadual 9.

Jadual 9: Dimensi Membentuk Iklim Sekolah yang Positif

Pengetua saya....	Min	SP
Pengetua saya sentiasa memberi peluang dan ruang untuk guru meningkatkan profesionalisme.	4.23	.73
Pengetua saya berkongsi kejayaan murid dengan murid-murid, guru-guru, ibu bapa, PIBG dan masyarakat setempat dalam majlis-majlis penganugerahan.	4.18	.71
Pengetua saya menyokong guru-guru yang menghargai dan mengiktiraf murid-murid yang berjaya (seperti dalam kelas, panitia, persatuan, unit dan kelab)	4.15	.73
Pengetua saya menjadikan murid yang cemerlang sebagai murid contoh kepada murid-murid lain.	4.15	.73
Pengetua saya memberi penghargaan dan memuji guru-guru yang menunjukkan prestasi cemerlang.	4.10	.67
Pengetua saya menghargai pencapaian cemerlang murid terutamanya dalam bidang akademik dengan memberi sijil penghargaan, hadiah, anugerah dan pengiktirafan.	4.08	.73
Pengetua saya memberi peluang peningkatan profesional kepada guru yang cemerlang.	4.05	.59
Pengetua saya mencadangkan guru-guru yang cemerlang untuk kenaikan pangkat.	4.03	.69
Pengetua saya menggunakan sumber sedia ada dengan berkesan untuk mencapai matlamat pembelajaran untuk murid di sekolah.	4.00	.67
Pengetua saya mengumumkan dan memaparkan kecemerlangan murid terutamanya dalam bidang akademik pada papan kenyataan dan perhimpunan rasmi.	4.00	.78
Pengetua saya memotivasikan guru untuk mengubah kelakuan yang menghalang pembangunan profesional guru.	3.98	.35
Pengetua menguatkuasakan dan mengimplementasikan dasar atau polisi yang telah ditetapkan dalam melindungi masa pengajaran.	3.98	.27
Pengetua saya menghargai guru-guru yang cemerlang dengan memberi markah yang tinggi dalam Penilaian Bersepadu Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PBPPP).	3.95	.55
Pengetua saya menetapkan jangka masa, jadual dan indikator pencapaian.	3.95	.71
Pengetua saya berkongsi maklumat dan kepakaran profesionalnya demi membantu profesionalisme guru.	3.93	.26
Pengetua saya memberi ruang kepada guru-guru untuk memberi pendapat, pandangan dan berkongsi pengetahuan hasil daripada kursus dalam perkhidmatan yang telah dihadiri oleh guru-guru.	3.93	.35
Pengetua saya mencadangkan aktiviti pembangunan profesional guru supaya guru dapat menyumbang kemajuan sekolah.	3.93	.35
Pengetua saya memastikan kursus-kursus dalam perkhidmatan yang dihadiri oleh guru sejajar dengan matlamat sekolah.	3.90	.37
Pengetua saya memastikan murid yang melanggar peraturan sekolah menerima hukuman yang setimpal (seperti ponteng sekolah, ponteng kelas dan lewat datang).	3.90	.37
Pengetua saya menggalakkan guru-guru menggunakan masa pengajaran secara optimum dengan menggunakan teknik, kaedah dan strategi pengajaran semasa.	3.90	.30
Pengetua saya memantau kemajuan dan mengubahsuai rancangan dan tindakan sekiranya perlu.	3.90	.67
Pengetua saya mengehadkan gangguan pada waktu pengajaran (seperti panggilan guru atau murid dan penggunaan pembesar suara).	3.90	.30
Pengetua saya mempertimbangkan implikasi jangka pendek dan jangka panjang sesuatu keputusan terhadap pengajaran dan pembelajaran sebelum mengambil sesuatu tindakan.	3.88	.33

Pengetua saya menghadkan aktiviti bukan akademik pada waktu pengajaran (seperti aktiviti kokurikulum dan mesyuarat guru).	3.85	.42
Pengetua saya mencari peluang untuk berinteraksi dengan guru untuk menggalakkan refleksi, kolaborasi, kerja berpasukan dan kemajuan kerjaya.	3.85	.36
Pengetua saya melihat perkara-perkara yang berkaitan dengan pembelajaran murid sebagai misi sekolah.	3.85	.36
Pengetua saya menggalakkan inovasi demi mempertingkatkan pengajaran dan pembelajaran yang berjaya untuk setiap murid.	3.83	.38
Pengetua saya membentuk kesepakatan dan sumber-sumber di luar sekolah untuk meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran murid.	3.80	.40
Pengetua saya menjana minat dan memotivasikan guru untuk bekerjasama ke arah mencapai matlamat bersama-sama iaitu kejayaan setiap murid.	3.80	.40
Pengetua saya mengambil tanggungjawab untuk melaksanakan inisiatif-inisiatif memajukan pengajaran dan pembelajaran	3.80	.40
Jumlah Keseluruhan	3.96	.50

3) Tahap kepuasan kerja guru

Bagi aspek tahap kepuasan kerja guru pula, didapati tahap kepuasan kerja guru SMKA Daerah Kota Kinabalu berada pada tahap sederhana (Min=3.18,SP=.92) secara keseluruhan. Berdasarkan Jadual 10, hasil dapatan soal selidik mendapati bahawa kebanyakan guru menganggap pekerjaan mereka selaku guru sebagai berpeluang untuk melakukan sesuatu untuk orang lain kerana item ini mempunyai nilai min tinggi (Min=3.53,SP=1.01). Hal ini selari dengan peranan dan tanggungjawab guru iaitu mendidik, mengajar dan membimbing murid. Selain itu, item 8 menjelaskan bahawa para guru berpuas hati dengan bekerja di sekolah yang sedang mereka berkhidmat kerana profesion perguruan merupakan pekerjaan yang stabil (Min=3.45,SP=.95). Namun, dapatan kajian menjelaskan bahawa guru tidak berpeluang untuk melakukan perkara yang berbeza dari semasa ke semasa (Min=2.95, SP=.98). Hal ini menerangkan bahawa guru terikat dan perlu akur dengan arahan daripada pengetua, barisan penolong kanan dan pihak kementerian mahupun jabatan pelajaran. Selain itu, hasil dapatan turut menjelaskan bahawa guru tidak berpuas hati dengan gaji yang diterima (Min=2.95, SP=.98) dan berpendapat bahawa guru sentiasa sibuk sepanjang masa (Min=2.90,SP=1.08). Oleh itu, gaji dan kesibukan kerja guru merupakan dua perkara yang perlu dititikberatkan untuk proses penambahbaikan dari semasa ke semasa. Tahap kepuasan kerja guru dirumuskan dalam jadual di bawah.

Jadual 10: Kepuasan Kerja Guru

PEKERJAAN SAYA SEKARANG	Min	SP
Saya berpeluang untuk melakukan sesuatu untuk orang lain.	3.53	1.01
Pekerjaan saya sekarang merupakan pekerjaan yang stabil.	3.45	.95
Saya berpeluang untuk melakukan sesuatu dengan menggunakan kebolehan saya.	3.40	.95
Saya berpeluang untuk memberitahu orang lain tentang perkara yang perlu dilakukan.	3.33	.94
Kecekapan ketua panitia saya mengendalikan ahli pasukannya.	3.30	1.09
Pujian yang saya dapat selepas melakukan kerja dengan baik.	3.28	.71
Perasaan sempurna yang saya dapat daripada pekerjaan saya.	3.25	.74
Saya berpeluang untuk mencuba kaedah saya sendiri dalam melakukan kerja.	3.25	.80
Saya berpeluang untuk maju dalam pekerjaan saya sekarang.	3.23	.89
Cara dasar pendidikan diterapkan ke dalam amalan kerja saya.	3.20	.85
Cara pengetua saya mengendalikan pegawainya.	3.18	.95
Saya mempunyai kebebasan untuk menggunakan pertimbangan saya sendiri.	3.15	.73
Cara rakan sekerja saya bergaul antara satu sama lain.	3.15	.86
Saya berpeluang untuk menjadi seseorang yang penting dalam komuniti.	3.15	.77

Keadaan kerja saya sekarang.	3.05	.84
Saya mempunyai peluang untuk bekerja bersendirian di tempat kerja.	3.03	1.23
Saya dapat melakukan perkara-perkara yang tidak menentang kehendak hati saya.	3.00	.98
Gaji saya berbanding jumlah kerja yang saya lakukan.	2.95	.98
Saya sentiasa sibuk sepanjang masa.	2.90	1.08
Saya berpeluang untuk melakukan perkara yang berbeza dari semasa ke semasa.	2.85	1.00
Jumlah Keseluruhan	3.18	.92

Implikasi dan Cadangan

Kajian ini menjelaskan bahawa kepimpinan instruksional pengetua memberi kesan perubahan terhadap kepuasan kerja guru kerana kedua-dua pemboleh ubah ini saling berkaitan antara satu sama lain. Memandangkan sekolah semakin hari menghadapi peningkatan enrolmen murid maka pengetua dan guru perlu bekerjasama dalam meningkatkan proses pengajaran dan pembelajaran agar dapat membentuk sekolah berkesan. Selain pengetua dan guru, kepimpinan instruksional perlu melibatkan keupayaan untuk memasukkan semua pihak berkepentingan dalam masyarakat agar mewujudkan persekitaran pembelajaran agar komuniti mengetahui kesan kepelbagaian atas hasil pembelajaran dan aktif menyumbang kepada kesedaran, kecekapan, dan ekuiti budaya dalam semua bidang pembelajaran (Chen, 2017). Komitmen pengetua yang semakin mencabar dari sehari ke sehari memerlukan mereka lebih peka dan memahami semula isu-isu kepimpinan tanpa mengabaikan aspek pengurusan dan pentadbiran sekolah. Justeru, pemimpin instruksional selaku pengetua sekolah perlu proaktif, efisien dan dinamik terhadap tuntutan transformasi pendidikan pada hari ini. Berdasarkan literatur dan dapatan kajian yang dijelaskan, guru yang berpuas hati terhadap bidang kerjanya lebih cenderung memberi impak dua kali ganda atas pencapaian murid dalam pembelajaran kerana faktor-faktor seperti polisi sekolah, kurikulum, kerjasama dalam kalangan guru dan penglibatan masyarakat (Marzano, 2003).

Pemimpin instruksional atau pengetua yang proaktif kelazimannya mengutamakan aspek berkaitan dengan pengajaran, pembelajaran, kepentingan dan kebajikan murid. Menurut Jainabee dan Jameelaa (2011) kepimpinan instruksional pengetua dilihat sebagai kepimpinan yang mempunyai kesan positif terhadap penyediaan guru-guru ke arah melaksanakan perubahan sama ada dalam aspek kurikulum mahupun kokurikulum. Selain itu, pengetua perlu menjadikan sekolah sebagai pusat inkuiri agar para guru dapat mencari jalan bersama-sama dengan pihak pentadbir untuk membangunkan sekolah (Sallina, A. Razak dan Rahmah, 2007). Selain itu, selaku pengetua, kepuasan kerja guru perlu dititikberatkan termasuk hal-hal berkaitan dengan masa bekerja, pengagihan tugas, mendengar pendapat dan keluhan guru serta pemberian insentif kepada guru atas sumbangan dalam dunia pendidikan sebagai tanda apresiasi.

Sebagai menggulung segala perbincangan, sistem pendidikan yang berkembang dan mengalami transformasi semasa serta tanggungjawab yang diharapkan daripada pengetua sekolah sebagai pemimpin instruksional menjadi semakin kompleks. Oleh itu, para pengetua sekolah perlu sedar bahawa mereka harus berubah dahulu bagi melaksanakan transformasi di sekolah dan menunjukkan sokongan terhadap perubahan ini kerana perubahan ini turut mempengaruhi kepuasan kerja guru. Justeru, pengetua instruksional sebagai agen perubahan mesti menguasai kecekapan baharu yang diperlukan bagi melaksanakan perubahan tersebut. Proses ini melibatkan amalan seperti mengetepikan amalan konservatif dan reaktif dalam masa yang sama menguasai

dan mempraktikkan kemahiran baharu agar dapat membimbing guru dengan cemerlang dan membentuk sekolah yang berkesan.

Rujukan

- Ahmad Mahdzan Ayob. (2015). *Kaedah Penyelidikan Sosioekonomi*. (Edisi Ketiga). Kuala Lumpur:Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Alig-Mielcarek, J., & Hoy, W. K. (2005). *Instructional leadership*. C. Miskel (Ed.). Information Age Publishers: Greenwich, CT, USA.
- Ayob Jantan. (2005). *Pengetua Sekolah Yang Efektif*. Siri Perguruan Sekolah. Bentong: PTS Profesional Publishing Sdn Bhd.
- Azlin, N. M. & Roselan, B. (2007). *Amalan Pengurusan Pengetua*. Selangor: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Baharom Mohamad, Mohamad Johdi Salleh, & Che Noraini Hashim. Kepimpinan Pendidikan Berkesan. *Prosiding Seminar Kepengetuaan Kebangsaan Ke-V1 – Halatuju Kepemimpinan Sekolah Untuk Penambahbaikan Yang Mapan – 10-12 Mac 2009*. Institut Kepengetuaan Kampus Kota, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Bity Salwana Alias, Ahmad Basri Md. Yussof, Ramlee Mustapha & Mohammed Sani Ibrahim. (2010). Analisis Kompetensi Pengetua Berdasarkan Kualiti Peribadi, Pengetahuan, Kemahiran dan Amalan dalam Bidang Pengurusan Sekolah Menengah Malaysia. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 35(2),31-41.
- Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Borgogni, L., & Steca, P. (2003). Efficacy beliefs as determinants of teachers' job satisfaction. *Journal of Educational Psychology*, 95(4), 821– 832.
- Chen, A. (2017). Addressing Diversity on College Campuses: Changing Expectations and Practices in Instructional Leadership. *Higher Education Studies*, 7(2), 17-22.
- Cockburn, A. D., & Haydn, T. (2004). *Recruiting and retaining teachers: Understanding why teachers teach*. London, England: RoutledgeFalmer.
- Crum, K. S., & Sherman, W. H. (2008). Facilitating High Achievement: High School Principals' Reflections On Their Successful Leadership Practices. *Journal of Educational Administration*,46(5),562-580.
- Ghavifekr, S., Ibrahim, M. S., Chellapan, K., Sukumaran, K., & Subramaniam, A. (2017). Instructional Leadership Practices Of Principal In Vocational And Technical College: Teachers'perception. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*, 3(1), 48-67.

- Hargreaves, A. (2003). *Teaching In The Knowledge Society: Education In The Age Of Insecurity*. Milton Keynes: Open University Press.
- Hallinger, P. 2003. Leading Educational Change: Reflections On The Practice Of Instructional And Transformational Leadership. *Cambridge Journal of Educational*,13(3),219-356.
- Hallinger, P. (2012). A Data-Driven Approach To Assess And Develop Instructional Leadership with the PIMRS. In Shen, J., *Tools for improving principals' work* (pp. 47–69). New York: Peter Lang Publishing.
- Hallinger, P. & Murphy, J. (1985). Assessing The Instructional Management Behavior of Principals. *The Elementary School Journal*. 86(2), 217-247.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons. Inc., New York.
- Hussein Mahmood. (2016). *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. (Edisi kedua). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ingersoll, R. (2001). Teacher turnover and teacher shortage. *American Educational Research Journal*, 38(3), 499 –534.
- Jameelaa Bibi Abdullah & Jainabee Md. Kassim. (2011). Instructional Leadership And Attitude Towards Organizational Change Among Secondary Schools Principal In Pahang, Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, 3304-3309.
- Jainabee Md. Kassim. & Jameelaa Bibi Abdullah (2011). Promoting Learning Environment and attitude towards Change among Secondary School Principals in Pahang Malaysia: Teacher's Perceptions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 28 (2011), 45-49.
- Johnson, S. M., & Birkeland, S. E. (2003). Pursuing a “sense of success”: New teachers explain their career decisions. *American Educational Research Journal*,40(3),581-617.
- Juhana Bt Zailah. (2007). *Hubungkait Kesibukan Pengetua Dengan Tahap Kepimpinan Pengajaran Yang Diamalkan Di Sekolah Menengah. Di Zon Bandar Muar*.Johor:Universiti Teknologi Malaysia.
- Junaidah Abdul Jamil. (2012). Mengurus Program Instruksional. Dalam James Ang Jit Eng & Balasandran Ramiah. *Kepimpinan Instruksional Satu Panduan Praktikal* (hlm. 209-216). Selangor:PTS Akademia.
- Kamaruzaman Moidunny.(2012). Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSMK), (atas talian) <http://kamaruzamanmoidunny.blogspot.my/2012/09/standard-kompetensi-kepengetuaan.html>. Dicitak pada 29 April 2017
- Marzano, R.J. (2003). *What Works in Schools*. Alexandria, VA:ASCD.

- Mohd. Yusof Adbullah, Baharom Mohamad Abdul Said Ambotang, Muhammad Suhaimi Taat & Roslee Talip. (2012). *Kepimpinan Instruksional Pengetua: Cabaran dan Harapan*. *Utusan Borneo*. 8 Februari 2012:4.
- Mumtaz Begam Abdul Kadir. (2010). *Kerja Bukan Kerana Pangkat*. Kuala Lumpur. Utusan Publication & Distributor Sdn. Bhd.
- Niqab, M., Sharma, S., Wei, L. M., & Maulod, S. B. A. (2014). Instructional Leadership Potential among School Principals in Pakistan. *International Education Studies*, 7(6): 74-85.
- Noordin Hj. Yahaya & Sharifudin Ismail. (2004). Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua Dan Hubungannya Dengan Tekanan Kerja Dan Keberkesanan Organisasi Di Beberapa Buah Sekolah Terpilih Di Negeri Sembilan. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan kepimpinan Pendidikan Ke-12 2004*, hlm. 183-195.
- Norasmah Othman dan Kamaruzaman Moidunny. (2012). Kepimpinan Pendidikan dan Pengurusan Pendidikan: Cabaran Kepada Guru Besar dan Pengetua. <http://kamaruzamanmoidunny.blogspot.my/2012/09/kepimpinan-pendidikan-dan-pengurusan.html>. Dicapta pada 10 Mac 2017.
- Nor Azni Abdul Aziz, Foo Say Fooi, Soaib Asimiran & Aminuddin Hassan. (2015). Literature Review On The Relationship Between Principal Instructional Leadership And Teacher Readiness To Implement Change. *International Refereed Research Journal*. VI (1):12-19.
- Palandra, M. (2010). The Role Of Instructional Supervision In District-Wide Reform. *International Journal of Leadership in Education*, 13 (2), 22 -234.
- Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia. (2013). *Malaysia 2013-2025*. Dimuat turun pada, 11 September 2017.
- Pusat Perkembangan Kurikulum. (2001). *Kepimpinan dan Pengurusan Kurikulum Di Sekolah*. Kuala Lumpur: Pusat Perkembangan Kurikulum, KPM.
- Sachau, D. A. (2007). Resurrecting The Motivation-Hygiene Theory: Herzberg And The Positive Psychology Movement. *Human resource development review*, 6(4):377-393.
- Sahin, S. (2011). Instructional Leadership In Turkey And The United States : Teachers ' Perspectives. *Problems of Education In The 21st Century*, 34(2011), 122–137.
- Sallina Hussain, A. Razak A. Karim & Rahmah Sayuti. (2007). Membudayakan Perkembangan Profesional. *Memperkasa Kepimpinan Instruksional Di Sekolah*. Kuala Lumpur: Bahagian Sekolah Kementerian Pelajaran Malaysia., hlm. 314-333.

- Supian Hashim dan Khadijah Daud. (2014). Amalan Kepimpinan Lestari dan Hubungannya Dengan Prestasi Kerja Guru Sekolah Rendah Yang Menerima Tawaran Baru Di Daerah Segamat. *Sains Humanika*,2(4),197-208.
- Waters, L. (2017). Visible Wellbeing in schools: The Powerful Role Of Instructional Leadership. *Australian Educational Leader*, 39(1), 6-10.
- White-Smith, K., & White, M. (2009). High School Reform Implementation: Principals' Perceptions On Their Leadership Role. *Urban Education*,44(3),259-279.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minneapolis: Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, University of Minnesota Industrial Relations Center.