

20918

Kajian ini dilaksanakan melalui pembiayaan
Geran Penyelidikan Jangka Pendek
Universiti Sains Malaysia
(304.PGURU/636022) 2005-2007



PENGGUNAAN SUMBER KUASA GURU BESAR DARI PERSPEKTIF GURU

Oleh:
Tang Keow Ngang, Ph.D
Abdul Ghani Kanesan Abdullah, Ph.D

Mei 2007

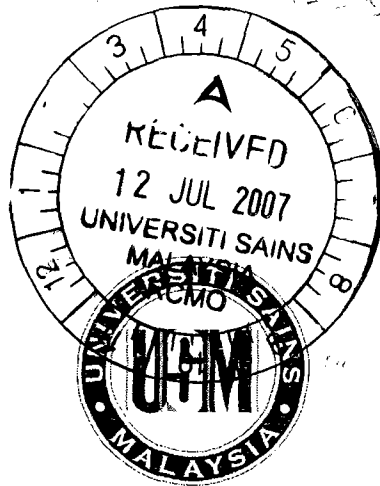
Monograph Series 22/2006



PUSAT PENGAJIAN ILMU PENDIDIKAN
SCHOOL OF EDUCATIONAL STUDIES

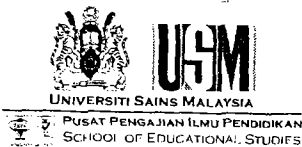


PENGGUNAAN
SUMBER KUASA
GURU BESAR DARI
PERSPEKTIF GURU



Oleh:
Tang Keow Ngang, *Ph.D*
Abdul Ghani Kanesan Abdullah, *Ph.D*

Kajian ini dilaksanakan melalui pembiayaan
Geran Penyelidikan Jangka Pendek
Universiti Sains Malaysia
(304.PGURU/636022) 2005-2007



Monograph Series 25/2007

Diterbit dan dicetak oleh:



Unit Penyelidikan Pendidikan Asas (UPPA)
Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan
Universiti Sains Malaysia
11800 USM, Pulau Pinang, Malaysia

HAKCIPTA TERPELIHARA.

Tidak dibenarkan mengeluarkan ulang mana-mana bahagian artikel, ilustrasi, isi kandungan buku ini dalam apa jua bentuk dan dengan cara apapun sama ada secara elektronik, fotokopi, mekanikal, rakaman atau lain-lain sebelum mendapat keizinan secara bertulis daripada pemilik hakcipta buku ini.

Pusat Penyerahan Negara
Perpustakaan Negara Malaysia

PENGUNAAN SUMBER KUASA GURU BESAR DARI PERSPEKTIF GURU

Tang Keow Ngang, *Ph.D*
Abdul Ghani Kanesan Abdullah, *Ph.D*

ISBN - 978-983-2700-46-3

Kajian ini dilaksanakan melalui pembiayaan
Geran Penyelidikan Jangka Pendek
Universiti Sains Malaysia
(304.PGURU/636022) 2005-2007

*Reka bentuk kulit dan kandungan oleh:
Khairi Baba / UPPA - USM*

PENGHARGAAN

Saya ingin mengucapkan ribuan terima kasih dan merakamkan penghargaan kepada semua pihak atau individu yang memberikan sokongan dan bantuan bagi menjayakan projek ini. Antaranya ialah pihak Universiti Sains Malaysia yang membiayai projek melalui Geran Penyelidikan Jangka Pendek; Prof. Madya Dr. Abdul Rashid Mohamed, Dekan, Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan yang menunjukkan kepemimpinan penyelidikan; Prof. Madya Dr. Sharifah Norhaidah Syed Idros, Penyelaras, Unit Penyelidikan dan Pendidikan Asas (UPPA) yang menawarkan kepakaran penyelidikan dan pelbagai kemudahan fizikal bagi melicinkan pelaksanaan projek.

Ucapan terima kasih yang tidak terhingga ditujukan kepada pegawai-pegawai Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan, Kementerian Pelajaran Malaysia serta juga Bahagian Pendaftaran, keempat-empat Jabatan Pelajaran Negeri iaitu Terengganu, Johor, Kedah, dan Selangor kerana memberi keizinan untuk menjalankan kajian ini. Begitu juga terima kasih kepada Bahagian Data Kementerian Pelajaran Malaysia, Bahagian Sekolah Rendah Jabatan Pelajaran masing-masing kerana sudi memberi maklumat yang diperlukan.

Demikian juga penghargaan dituju kepada semua guru besar dari sekolah kajian kerana memberikan kerjasama bagi melicinkan kajian. Tidak ketinggalan juga, ucapan terima kasih kepada para guru yang menjadi subjek penyelidikan telah membolehkan penyelidik berjaya mengumpulkan data kajian. Ucapan terima kasih dan penghargaan seterusnya saya tujukan kepada semua guru penolong kanan daripada sekolah kajian atas bantuan mereka kerana sudi membantu penyelidik mengumpul balik soal selidik yang telah dijawab serta mengeposkan kembali kepada penyelidik. Kepada Encik Nor Khairi Baba, terima kasih atas penyediaan bahan grafik. Akhir sekali, saya amat menghargai sokongan dan bantuan rakan-rakan penyelidik yang mengemukakan banyak idea dan cadangan bagi memurnikan hasil projek tersebut.

Tang Keow Ngang, *Ph.D*

30 April 2007

JADUAL KANDUNGAN

PENGHARGAAN	i
JADUAL KANDUNGAN	ii
SENARAI JADUAL	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	2
1.3 Pernyataan Masalah	2
1.4 Objektif-objektif Kajian	4
1.5 Soalan-soalan Kajian	4
1.6 Kepentingan Kajian	5
1.7 Batasan Kajian	5
1.8 Definisi Operasional	6
BAB 2 SOROTAN LITERATUR	
2.1 Perspektif Pemikiran Teori Kuasa Dalam Pengurusan Organisasi	8
2.2 Tinjauan Literatur	9
BAB 3 METODOLOGI KAJIAN	
3.1 Reka Bentuk Kajian	17
3.2 Populasi dan Persampelan	17
3.3 Instrumen Kajian	18
3.4 Kajian Rintis	18
3.5 Kaedah Pengumpulan Data	18
3.6 Penganalisan Data	19
BAB 4 DAPATAN KAJIAN	
4.1 Latar Belakang Responden	21
4.2 Penggunaan Sumber Kuasa Guru Besar	22
4.3 Etika Profesion Guru	23
4.4 Hubungan Antara Penggunaan Sumber-sumber Kuasa Guru Besar Dengan Etika Profesion Guru	24

4.5 Peramal Yang Signifikan Terhadap Etika Profesion Guru	25
--	----

BAB 5 RUMUSAN DAN CADANGAN

5.1 Rumusan Kajian	27
5.2 Perbincangan	28
5.3 Implikasi Kajian	29
5.4 Cadangan Kajian	31

BIBLIOGRAFI	33
-------------	----

LAMPIRAN

Lampiran 1: Soal selidik Kajian	37
---------------------------------	----

SENARAI JADUAL

<u>JADUAL</u>		<u>HALAMAN</u>
1	Maklumat Demografi Responden	22
2	Tahap Kecenderungan Penggunaan Sumber Kuasa Guru Besar	23
3	Etika Profesion Guru	23
4	Ringkasan Pekali Korelasi Pearson Perkaitan Penggunaan Sumber Kuasa Dengan Etika Profesion Guru	24
5	Analisis Regresi Pelbagai Kaedah <i>Stepwise</i>	26

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti penggunaan sumber-sumber kuasa guru besar dan etika profesion guru di sekolah rendah Semenanjung Malaysia. Di samping itu, kajian ini juga mengkaji hubungan antara penggunaan sumber-sumber kuasa guru besar dengan etika profesion guru dan meramal peramal terhadap etika profesion guru. Faktor-faktor demografi responden merangkumi jantina, umur, jawatan, dan tempoh berkhidmat.

Kajian yang berbentuk tinjauan korelasi ini adalah berdasarkan 'Model Sumber Kuasa Sosial' oleh French dan Raven (1962). Sejumlah 1140 orang guru dari 380 buah sekolah rendah dari empat zon di Semenanjung Malaysia iaitu negeri Kedah, Selangor, Johor, dan Terengganu dipilih dengan menggunakan kaedah persampelan rawak berlapis.

Secara deskriptifnya, dapatan-dapatan kajian ini menunjukkan: (i) Para guru besar didapati berkecenderungan tinggi menggunakan kelima-lima sumber kuasa, julat min dari 2.984 hingga 3.175; (ii) Pemeringkatan penggunaan sumber kuasa dari yang teratas ialah variabel penggunaan sumber kuasa pakar (min = 3.175), variabel penggunaan sumber kuasa rujukan (min = 3.123), variabel penggunaan sumber kuasa ganjaran (min = 3.062), variabel penggunaan sumber kuasa sah (min = 3.041) dan variabel penggunaan sumber kuasa paksaan (min = 2.984) (iii) Tahap etika profesion guru yang diamalkan adalah antara sederhana (9.4%) dan tinggi (90.6%).

Di samping itu, penganalisan data menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara tahap kecenderungan penggunaan sumber kuasa sah ($r = 0.405$), tahap kecenderungan penggunaan sumber kuasa ganjaran ($r = 0.374$), tahap kecenderungan penggunaan sumber kuasa pakar ($r = 0.337$), tahap kecenderungan penggunaan sumber kuasa paksaan ($r = 0.281$), tahap kecenderungan penggunaan sumber kuasa rujukan ($r = 0.278$) dengan tahap etika profesion guru pada paras signifikan 0.01.

Hasil kajian daripada analisis regresi pelbagai kaedah *Stepwise* pula menunjukkan variabel penggunaan sumber kuasa sah, variabel penggunaan sumber kuasa ganjaran, variabel penggunaan sumber kuasa paksaan, dan variabel penggunaan sumber kuasa pakar merupakan empat peramal yang telah berjaya menyumbang sebanyak 21.8 peratus dalam model etika profesion guru ini.

Sebagai kesimpulan berdasarkan keputusan kajian, adalah dicadangkan bahawa para pendidik seharusnya lebih menitikberatkan fokusnya kepada peramal-peramal yang dihasilkan daripada kajian ini. Implikasi kajian ini seharusnya didedahkan kepada para pendidik dan digalakkan untuk mengaplikasikannya dalam pengurusan sekolah.

ABSTRACT

The aim of this research was to identify usage headmasters' bases of power and teachers' professional ethics in primary school in Peninsular Malaysia. Besides, this research aims to study the relationship between usage headmasters' bases of power associated with teachers' professional ethics and predict the predictors towards teachers' professional ethics. The demographic factors of respondents consist of gender, age, position and service period.

This descriptive correlational survey research was based on the 'The Bases of Social Power Model' by French and Raven (1962). A total of 1140 teachers from 380 primary schools from four zone of Peninsular Malaysia as Kedah, Selangor, Johor and Terengganu states were selected using the stratified cluster random sampling method.

In descriptive terms, the research findings showed that (i) there was a high tendency for headmasters to use their five bases of power, mean range from 2.984 to 3.175; (ii) Ranking the level of using power bases by headmasters start from the top was expert base of power variable (mean = 3.175); referent base of power variable (mean = 3.123), reward base of power variable (mean = 3.062), legitimate base of power variable (mean = 3.041) and coercive base of power variable (mean = 2.984) (iii) The level of teachers' professional ethics practised by teachers was between moderate (9.4%) and high (90.6%).

In addition, the data analysis showed that there were positive and significant relationships between the tendency level of headmasters' legitimate base of power ($r = 0.405$), the tendency level of headmasters' reward base of power ($r = 0.374$), the tendency level of headmasters' expert base of power ($r = 0.337$), the tendency level of headmasters' coercive base of power ($r = 0.281$), the tendency level of headmasters' referent base of power ($r = 0.278$) with the level of teachers' professional ethics at significant level 0.01.

Findings from the Stepwise Method of multiple regression showed that usage legitimate base of power variable, usage reward base of power variable, usage coercive base of power variable and usage expert base of power variable were the four predictors in which have successfully contributed 21.8 percent to the teachers' professional ethics model.

In conclusion based on the research results, it is recommended that educators should more emphasis be focused on the predictors derived in the study. These research implications should be exposed to the educators and they should be encouraged to apply it in their school management.

BAB 1 - PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Sistem pendidikan negara kita mengalami reformasi yang pesat dan ini mencerminkan satu hala tuju yang sedang beradaptasi dengan perubahan sosio ekonomi, kemajuan sains dan teknologi serta pembangunan tenaga manusia yang seiring dengan tuntutan globalisasi dunia. Justeru, sekolah sebagai satu organisasi pendidikan telah dipertanggungjawabkan untuk merealisasikan Wawasan 2020.

Guru besar, selaku pemimpin sekolah rendah merupakan pemangkin untuk aspirasi kebangsaan manakala guru-guru pula ialah agen untuk menjana perubahan pada peringkat sekolah. Dalam menyelesaikan masalah pentadbiran sekolah, seseorang guru besar berhadapan dengan pelbagai pilihan sumber kuasa. Seseorang guru besar harus sensitif terhadap penggunaan cara tindakan dalam menyelesaikan kebuntuan masalah. Pemilihan jenis sumber kuasa oleh guru besar membawa implikasi terhadap dimensi psikososial seperti konflik, kepercayaan serta pengaruh negatif dan positif (Short, Greer & Melvin, 1994).

Guru besar sebagai pemimpin organisasi sekolah rendah seharusnya dapat melaksanakan tanggungjawabnya dengan berkesan berdasarkan sumber-sumber kuasa yang ada padanya. Kuasa eksekutif yang ada padanya diperolehi dari dua cara iaitu kuasa yang diperturunkan bersama dengan jawatan dan kuasa yang diperoleh sendiri dalam proses perhubungannya dengan manusia lain (Ibrahim Mamat, 1998). Apabila seseorang itu berjaya memimpin, bermakna dia berjaya mempengaruhi anggota-anggota yang lain dalam organisasi itu. Kebolehan mempengaruhi bergantung pada unsur yang penting iaitu kuasa yang ada pada seseorang itu (Shuhadah Yaacob, 2000).

Tindakan guru besar yang menggunakan sumber kuasa paksaan dalam menangani kemelut sekolah tidak akan mendapat sokongan dan seterusnya menjejaskan perhubungan guru besar dengan guru-guru. Hubungan antara guru besar dengan para guru haruslah kongruen untuk meningkat etika profesion guru (Tang, 2003). Bertolak dari premis ini, alangkah baiknya jika sumber kuasa yang bersesuaian agar dapat meningkatkan etika profesion guru. Maka kajian ini dilaksanakan untuk mengkaji hubungan penggunaan sumber kuasa guru besar ke atas etika profesion guru.

1.2 Latar Belakang Kajian

Kepemimpinan dalam sesebuah organisasi adalah satu proses pengaruh-mempengaruhi antara pemimpin dengan orang-orang yang dipimpinya. Seorang pemimpin biasanya mempunyai wibawa atau autoriti seperti yang ditentukan oleh pangkat atau taraf jawatan dalam hierarki organisasi. Wibawa ini memberikan sah taraf atau legitimasi bagi seseorang pemimpin melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Wibawa biasanya dikaitkan dengan konsep kuasa dan ini membolehkan seseorang pemimpin bertindak mengarah dan membuat keputusan. Kuasa yang dihubungkan dengan taraf, kedudukan atau hierarki organisasi adalah ditakrifkan sebagai kuasa sah.

Seseorang guru besar memerlukan kuasa untuk menggerakkan jentera pengurusan seperti mengekalkan polisi, prosedur serta peraturan dan seterusnya meningkatkan produktiviti sesuatu organisasi. Penggunaan sumber kuasa guru besar dalam kajian ini adalah berdasarkan model sumber kuasa French dan Raven (1962). Model ini terdiri daripada lima jenis sumber kuasa iaitu sumber kuasa ganjaran, sumber kuasa pakar, sumber kuasa rujukan, sumber kuasa sah, dan sumber kuasa paksaan.

Beberapa jenis sumber kuasa digunakan oleh seseorang guru besar dalam menguruskan pentadbiran sekolahnya. Contohnya pemberian guru cemerlang merupakan hasil penggunaan sumber kuasa ganjaran. Para guru juga sentiasa mendapatkan khidmat nasihat dalam bentuk penggunaan sumber kuasa pakar daripada guru besar.

Kuasa berperanan mengukuhkan struktur sesebuah organisasi, memantapkan norma-normanya dan menjamin kesinambungannya. Tanpa kuasa tidak akan wujud organisasi dan tanpa kuasa tidak akan ada perintah. Dalam hubungan ini, kuasa diperlukan oleh guru besar untuk melaksanakan tanggungjawabnya sebagai pemimpin, pentadbir, dan pengurus di organisasi sekolahnya.

1.3 Pernyataan Masalah

Kebanyakan guru besar di sekolah rendah didapati cenderung menggunakan kuasa sah dan kuasa paksaan dalam pengurusan sekolah disebabkan sistem pendidikan kita yang terlalu berorientasikan peperiksaan. Harapan ibu bapa yang terlalu tinggi atas pencapaian akademik anak-anak mereka dan kejayaan seseorang guru besar dinilai atas pencapaian akademik muridnya dalam peperiksaan awam seperti Ujian Penilaian Sekolah Rendah (UPSR) mengakibatkan para guru besar tidak ada pilihan lain, terpaksa menggunakan

kuasa sah dan paksaan dalam pengurusan sekolah (Tang, 2003). Tujuan mereka berbuat demikian adalah ingin memaksa para guru untuk bekerja kuat demi mencapai matlamat mereka iaitu pencapaian akademik yang cemerlang.

Tambahan pula, kurangnya pendedahan pengetahuan para guru besar terhadap jenis-jenis sumber kuasa, stail kepemimpinan, teori-teori organisasi, dan sebagainya mengakibatkan sesetengah guru besar tidak mengenali jenis sumber kuasa yang ada pada mereka. Apa yang mereka lebih kenali cuma kuasa sah yang wujud daripada jawatan mereka dan kuasa paksaan seperti arahan-arahan yang tegas, mereka tidak tahu masih terdapat tiga jenis sumber kuasa lain yang mereka boleh gunakan untuk meningkatkan etika profesion guru. Jadi, pendedahan para guru besar terhadap sumber-sumber kuasa masih berada pada tahap yang kurang memuaskan (Tang, 2003). Para guru besar didapati masih mengikut amalan kepemimpinan secara tradisi yang lebih kepada mengarah, banyak menggunakan kuasa sah dan paksaan. Selain itu, dapatan-dapatan kajian lepas telah menunjukkan etika profesion guru kian merosot (Foo, 2005). Jadi, besar kemungkinan penggunaan sumber kuasa merupakan satu alat yang boleh memperbaiki etika profesion guru.

Kriteria utama dalam prosedur perlantikan guru besar ialah kekananannya sebagai guru biasa. Seseorang guru yang layak dinaikkan pangkat akan dipertimbangkan untuk menyandang jawatan guru besar tanpa benar-benar diuji kebolehan menjadi guru besar yang cekap dan berkesan (Tang, 2003). Prosedur perlantikan yang diamalkan itu dijangka kurang membantu seseorang guru biasa yang berpengalaman luas menjadi guru besar yang cekap dan berwibawa sekurang-kurangnya pada peringkat perantikannya ke jawatan tersebut. Tambahan pula, tugas-tugas seorang guru besar pada hakikatnya jauh berbeza daripada tugas-tugas sebagai guru biasa.

Penyalahgunaan sumber kuasa oleh para guru besar ini dapat dilihat semasa pelaksanaan Sistem Saraan Baru (SSB) yang menimbulkan pelbagai reaksi dalam kalangan guru. Bekas pengerusi CUEPACS, Siva Subramaniam (1999), telah menggesa kerajaan untuk memansuhkan skim ini kerana perlaksanaannya dipengaruhi oleh pilih kasih, rasuah, dan salah guna kuasa. Penilaian Sistem Saraan Baru ini juga menjadikan ketua jabatan lebih berkuasa dan mempunyai kuasa yang tidak selari dengan keperluan pembangunan negara (Utusan Malaysia, 28 Disember 1999).

Pelaksanaan Penilaian Tahap Kecekapan yang dikuatkuasakan di bawah Sistem Saraan Malaysia (SSM) telah mencetuskan rasa tidak puas hati dalam kalangan guru. Ini disebabkan SSM masih pada peringkat baru dan mempunyai

kekurangan dan kelemahan yang boleh menjejaskan etika profesion kakitangan awam terhadap majikan (Utusan Malaysia, 17 Oktober 2001).

1.4 Objektif-objektif Kajian

Dalam konteks masalah-masalah yang dibentangkan di atas, kajian ini dilakukan bertujuan untuk:

1. Mengetahui pasti penggunaan kelima-lima jenis sumber kuasa oleh guru besar dalam kepemimpinan organisasinya berdasarkan persepsi guru.
2. Mengetahui pasti jenis sumber kuasa yang sering digunakan oleh guru besar dalam kepemimpinannya untuk mencapai matlamat organisasinya.
3. Mengetahui pasti etika profesion guru.
4. Mengetahui hubungan antara persepsi guru terhadap penggunaan setiap jenis sumber kuasa guru besar dengan etika profesion guru.
5. Mengetahui peramal jenis sumber kuasa yang signifikan terhadap etika profesion guru.

1.5 Soalan-soalan Kajian

Kajian yang dijalankan ini adalah untuk memberi jawapan kepada soalan-soalan berikut:

1. Adakah persepsi guru terhadap penggunaan setiap sumber kuasa guru besar mereka iaitu: (i) kuasa rujukan; (ii) kuasa ganjaran; (iii) kuasa pakar; (iv) kuasa paksaan; dan (v) kuasa sah?
2. Adakah pemerincian min antara kelima-lima jenis sumber kuasa?
3. Adakah etika profesion guru?
4. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi guru terhadap penggunaan sumber kuasa rujukan guru besar mereka dengan etika profesion guru?
5. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi guru terhadap penggunaan sumber kuasa ganjaran guru besar mereka dengan etika profesion guru?
6. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi guru

terhadap penggunaan sumber kuasa pakar guru besar mereka dengan etika profesion guru?

7. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi guru terhadap penggunaan sumber kuasa paksaan guru besar mereka dengan etika profesion guru?
8. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi guru terhadap penggunaan sumber kuasa sah guru besar mereka dengan etika profesion guru?
9. Yang manakah variabel bebas yang menjadi peramal yang signifikan terhadap etika profesion guru?

1.6 Kepentingan Kajian

Hasil kajian ini dapat menunjukkan pola pengurusan sekolah rendah di samping keperluan-keperluan latihan guru besar yang berkaitan dengan amalan pengurusan sekolah. Pola pengurusan sekolah yang berasaskan penggunaan sumber kuasa dalam aspek perhubungan atau unsur kemanusiaan turut menjadi elemen utama dalam pengurusan sekolah. Guru besar selaku pemimpin dan pengurus pendidikan seharusnya sentiasa melengkapkan diri dalam semua aspek teori kepemimpinan. Mereka perlu menerima hakikat bahawa teori dan amalan hendaklah saling melengkapi.

Hasil yang dikemukakan menggambarkan senario tahap kecenderungan penggunaan sumber kuasa guru besar di sekolah-sekolah rendah di Semenanjung Malaysia. Maka diharapkan dapat membantu pihak pentadbiran sekolah, khususnya guru besar, menilai dan memperbaharui corak pengurusan mereka.

1.7 Batasan Kajian

Kajian ini hanya melibatkan sekolah rendah kerajaan di Semenanjung Malaysia. Sekolah rendah sahaja yang dipilih supaya homogeniti sampel terpelihara dan tumpuan lebih khusus diberi kepada saiz sampel yang dipilih. Pengkaji telah memilih secara rawak sebuah negeri bagi mewakili zon yang terletak di Semenanjung Malaysia seperti negeri Kedah mewakili zon utara, negeri Selangor mewakili zon tengah, negeri Johor mewakili zon selatan, dan negeri Terengganu mewakili zon timur. Penggunaan kaedah persampelan rawak berlapis dan analisis statistik yang relevan, dapatan-dapatan kajian ini mempunyai keumuman yang boleh diterapkan terhadap lokaliti dan situasi yang sama dengan negeri terpilih.

Responden kajian adalah terdiri daripada golongan guru terlatih kecuali guru besar dan guru sementara. Guru besar di sekolah kajian mesti telah berkhidmat tidak kurang daripada dua tahun di sekolah tersebut. Selain itu, responden yang dipilih mesti pernah berkhidmat di bawah pimpinan guru besar tersebut tidak kurang daripada setahun. Batasan ini perlu kerana sampel kajian tidak sempat mengenali guru besar dengan lebih tepat sekiranya tempoh perkhidmatan mereka singkat.

1.8 Definisi Operasional

Istilah-istilah berikut didefinisikan secara operasional seperti berikut:

1.8.1 Sumber Kuasa

Istilah 'sumber kuasa' membawa maksud gaya atau cara seseorang ketua menggunakan sumber-sumber kuasa seperti kuasa rujukan, kuasa pakar, kuasa ganjaran, kuasa paksaan, dan kuasa sah untuk mengurus organisasi sekolah atau mengubah tingkah laku guru-guru supaya selaras dengan norma dan kehendak organisasi sekolah.

Kuasa rujukan merujuk pada kebolehan guru besar mengawal tingkah laku guru kerana keinginan guru mengaitkan diri dengan guru besar dan punca kuasa. Kuasa pakar merujuk pada kebolehan seseorang guru besar mengawal serta mempengaruhi tingkah laku orang lain kerana pengetahuan, pengalaman, dan kemahirannya. Kuasa ganjaran ialah keupayaan untuk memberi ganjaran atau pengukuhan positif kepada subordinat berdasarkan prestasi kerja. Kuasa paksaan ialah kuasa menghukum, memecat atau menurunkan pangkat. Kuasa sah ialah keupayaan untuk melaksanakan autoriti yang ditugaskan dalam penghuraian kerja, gelaran jawatan, dan spesifikasi kerja.

1.8.2 Etika Profesion Guru

Etika profesion guru merangkumi aspek-aspek seperti berpakaian kemas dan rapi mengikut landasan agama, berbangga diberi kenaikan pangkat berdasarkan kecekapan, sering memohon untuk mengikuti kursus dalam perkhidmatan, bersedia mengadakan kelas tambahan untuk kepentingan murid, menghadiri mesyuarat Persatuan Ibu Bapa dan Guru walaupun sebagai ahli biasa, memaklumkan kepada ibu bapa murid sekiranya anak mereka tidak hadir ke sekolah tiga hari berturut-turut, bersikap adil tanpa mengira kedudukan keluarga murid, sentiasa membimbing murid mengembangkan potensi mereka dari segi rohani, kepentingan murid adalah

lebih penting daripada kepentingan diri sendiri, memberikan sepenuh tumpuan dan perhatian tanpa mengira bangsa, selalu ingin meningkatkan ilmu pengetahuan, tidak menegur rakan sejawat secara tidak sopan, sentiasa menjaga tingkah laku dalam profesion perguruan, sering mengajar murid untuk menghargai harta awam, sikap amanah penting dalam pengurusan sekolah, membimbing murid mengembangkan potensi intelek, hubungan interpersonal yang baik di kalangan guru menjamin keberkesanan pengajaran dan pembelajaran, sering berbincang dengan guru disiplin untuk menangani masalah disiplin murid, maklumat murid adalah sulit, kepercayaan ibu bapa adalah penting, bersikap adil kepada semua murid tanpa mengira status ekonomi, menerapkan nilai-nilai taat setia kepada negara dalam setiap proses pengajaran dan pembelajaran, mementingkan nilai-nilai moral dalam proses pengajaran dan pembelajaran, dan menjadi pengganti ibu bapa di sekolah.

BAB 2 - SOROTAN LITERATUR

Tinjauan tertumpu pada dua bahagian iaitu (i) bahagian perspektif pemikiran dan teori kuasa dalam pengurusan organisasi; (ii) tinjauan literatur.

2.1 Perspektif Pemikiran dan Teori Kuasa Dalam Pengurusan Organisasi

Ahli-ahli teori kuasa dan politik berpendapat bahawa organisasi tidak bergerak dalam bentuk kesatuan yang jitu. Sebaliknya mereka melihat organisasi bergerak secara berkumpulan dan hubungan antara kumpulan tersebut tidak berapa utuh. Mereka melihat organisasi sebagai gabungan kumpulan yang mempunyai perbezaan dan pelbagai matlamat yang dapat bertukar corak apabila pemilikan kuasa berubah antara kumpulan tersebut. Jika dilihat dari perspektif kuasa dan politik, organisasi mempunyai beberapa ciri tertentu (Abdul Shukur, 1991).

Menurut Herbert Simon (dalam Abdul Shukur, 1991) apabila menganalisis kuasa dalam organisasi, fokus perspektif teori kuasa dan politik adalah terhadap sistem autoriti, terutamanya hak untuk membuat keputusan yang dikawal oleh satu golongan yang kemudiannya perlu dipatuhi oleh golongan yang lain. Misalnya guru besar sekolah membuat keputusan yang perlu dipatuhi oleh guru-guru.

Kajian juga mengkaji tentang proses pembuatan keputusan oleh guru besar yang memerlukan kerjasama dari perspektif perhubungan manusia dengan harapan penyelesaian dan penyesuaian akan tercapai untuk memenuhi kehendak kedua-dua pihak. Sistem konservatif dengan peraturan-peraturannya yang ketat akan menyebabkan guru besar sekolah mempunyai lebih kuasa, terutamanya dalam soal membuat keputusan. Sebaliknya sistem demokratik dan liberal akan melahirkan situasi apabila kuasa akan terbahagi kepada beberapa kumpulan dalam organisasi sekolah. Oleh itu, proses membuat keputusan bukan sahaja merupakan satu kesatuan, sebaliknya dikuasai oleh beberapa kumpulan.

Guru besar sekolah berfungsi sebagai autoriti manakala guru-guru berfungsi sebagai pemihak dalam organisasi sekolah tersebut. Guru besar akan membuat keputusan berkenaan fungsi tugas yang mesti dilakukan oleh guru-guru. Oleh sebab guru-guru akan menanggung akibat dan risiko daripada

arahan dan pembuat keputusan guru besar, mereka akan cuba mempengaruhi guru besar supaya mengambil kira kehendak dan kepentingan mereka dalam penjadualan tugas. Guru-guru dapat melakukan tindakan 'kerja mengikut peraturan', sekiranya arahan guru besar bertentangan dengan kehendak mereka. Guru dapat bergabung antara mereka supaya tuntutan mereka dapat diperkukuhkan. Dalam keadaan sedemikian, sekiranya guru besar gagal menguasai guru-gurunya, maka autoriti dan kedudukannya akan terancam.

Namun begitu, para guru sebagai pemihak mungkin tidak mahu menggunakan kuasa yang ada pada mereka untuk mendesak guru besar kerana mereka tidak mahu merosakkan sistem autoriti guru besar yang wujud sekian lama. Gamson (1968) dan Baldrige (1971) (dalam Abdul Shukur, 1991) menyatakan sistem autoriti dalam sesebuah organisasi bergantung pada kepercayaan yang diberikan oleh kumpulan bawahan terhadap autoriti. Apabila kepercayaan pemihak terhadap autoriti adalah tinggi, gabungan pemihak sebagai kumpulan pendesak tidak akan lahir. Pemihak tidak akan mengancam autoriti, sebaliknya akan mempertahankan autoriti jika diancam. Jika kumpulan pemihak kurang mempercayai autoriti, mereka akan cuba mengambil alih kuasa daripada autoriti. Jika kewibawaan guru besar itu dipercayai oleh para guru, keputusan atau pilihan yang dibuat oleh guru besar itu tidak akan menimbulkan masalah yang serius.

2.2 Tinjauan Literatur

Kajian Shuhadah (2000) menjalankan kajian yang bermatlamat untuk mengenal pasti penggunaan jenis sumber kuasa kepemimpinan oleh pengetua dalam organisasi sekolah dari perspektif guru. Lima dimensi kuasa yang difokuskan adalah kuasa sah, kuasa ganjaran, kuasa paksaan, kuasa rujukan, dan kuasa pakar. Soal selidik telah siap dijawab oleh 152 orang guru dalam kajian kuantitatif ini diubah suai daripada instrumen Fiedler, 'Theory of Leader Effectiveness' (1967). Data yang diperolehi kemudian dianalisis dengan menggunakan deskripsi kekerapan, peratus, dan analisis ANOVA satu hala. Analisis kajian menunjukkan skor min keseluruhan bagi penggunaan kelima-lima jenis sumber kuasa oleh pengetua menurut persepsi responden adalah tinggi. Skor min yang diperolehi bagi kelima-lima jenis sumber ialah di antara 3.51 hingga 4.03. Hasil temu bual dengan pengetua dari lima buah sekolah tersebut menunjukkan mereka mengaplikasikan kelima-lima jenis sumber kuasa dalam pengurusan mereka dan penggunaan kuasa paksaan cuba diminimumkan untuk mendapatkan penglibatan guru. Mereka juga bersetuju bahawa kuasa merupakan salah satu dari alat pengurusan yang utama dalam menentukan matlamat organisasi.

Pengetua tidak mungkin boleh menjadi pengurus yang efektif jika menggunakan kuasa sah semata-mata. Pengetua perlu menggunakan kuasa kepakarannya dan kuasa keperibadiannya '*personel power*' (Omar & Robiah, 1993). Oleh itu pengetua perlu mewujudkan satu bentuk perhubungan manusia yang membolehkannya bersama-sama guru sekolahnya mencapai objektif sekolah. S.K. Kochar (Soó Yu Min, 1995) menyatakan secara menyeluruh, pentadbir pendidikan perlu mengarah, memandu, dan menyatupadukan usaha-usaha manusia yang berkaitan untuk ditumpukan ke arah pencapaian objektif pendidikan yang tertentu. Pengetua harus pandai menggunakan sumber kuasa sebaik mungkin untuk memajukan sekolah serta mencapai objektif sekolah bersama-sama dengan guru. Kajian Lamb (1993) menunjukkan gaya kuku besi tidak boleh digunakan terhadap pekerja kerana akan memusnahkan semangat pekerja, seterusnya mengurangkan keberkesanan organisasi secara keseluruhan.

Omar Abdul (1991) menyatakan kuasa penting untuk membolehkan sesebuah organisasi sekolah kekal lama. Jika pengetua gagal menggunakan sumber kuasa dengan berkesan, akan longgarlah kesetiaan dan rasa hormat guru-guru terhadap kewibawaan pengetua. Sekiranya pengetua menggunakan sumber kuasa yang tidak sesuai dengan masalah, situasi, dan individu yang dihadapinya boleh menyebabkan timbulnya perasaan tidak puas hati dalam kalangan guru-guru terhadap kepemimpinan pengetua. Tambahan beliau, gaya atau cara seseorang pengetua menggunakan sumber kuasa paksaan, kuasa ganjaran, kuasa sah, kuasa rujukan, dan kuasa pakar untuk mengurus organisasi sekolah atau mengubah tingkah laku guru-gurunya supaya selaras dengan norma dan kehendak organisasi sekolah.

Dalam memperkatakan keinginan subordinat melibatkan diri dalam pengurusan, satu kajian yang dibuat oleh Tan G.Y. (1994) yang telah dijalankan ke atas 213 subjek yang mempunyai latar belakang pekerjaan dan organisasi yang berbeza terhadap keinginan pekerja melibatkan diri dalam pengurusan organisasi. Dapatan beliau menunjukkan bahawa terdapat hubungan positif antara sumber kuasa ganjaran dan kuasa paksaan dengan keinginan guru terhadap penglibatan mereka dalam pengurusan. Ini bermakna secara tidak langsung terdapat hubungan kuasa pengetua yang merupakan sebahagian daripada kuasa pemimpin dengan keinginan guru melibatkan diri dalam pengurusan dan sanggup memberi kerjasama.

Owens (1998) menyenaraikan lima jenis sumber kuasa sama seperti yang disenaraikan oleh French & Raven (1962) iaitu kuasa sah, kuasa ganjaran, kuasa paksaan, kuasa rujukan, dan kuasa pakar. Beliau berpendapat bahawa

pengurusan dan kuasa tidak dapat dipisahkan tetapi dalam memimpin, seseorang pemimpin itu tidak semestinya melakukan penindasan atau menindas disebabkan dia berkuasa. Tambahan beliau, pemimpin yang berjaya adalah pemimpin yang mengaplikasikan beberapa jenis sumber kuasa. Pemimpin sekolah perlu memahami dengan jelas pengertian tentang sumber-sumber kuasa agar guru-guru dapat mengiktiraf autoriti yang ada pada mereka dan sama-sama menyokong organisasi sekolah ke arah pencapaian matlamat yang berkesan.

Menurut Covey (1992), apabila pemahaman pemimpin tentang hubungkait antara kuasa dengan pengurusan dapat difahami dengan jelas, ini dapat meyakinkan kebolehan mereka memimpin serta mempengaruhi pengikut-pengikut tanpa paksaan. Ini akan memberikan pengalaman yang luar biasa kepada seseorang pemimpin menjadi seorang pengurus sekolah.

Kajian yang dilakukan oleh Gary N. Powell dari Universiti of Connecticut (Jaafar Muhammad, 1997) menunjukkan penemuannya iaitu kuasa sah, ganjaran, dan paksaan adalah lebih dimiliki oleh pemimpin yang menunjukkan gaya pengurusan yang bercorak struktur daya usaha (autokratik). Hipotesis ini disokong tetapi tidak sepenuhnya. Dari ketiga-tiga kuasa ini, kuasa sah adalah kuasa yang sering dikaitkan dengan pemimpin yang mengamalkan pengurusan autokratik dan diikuti dengan sumber kuasa yang lain seperti kuasa pakar, ganjaran, dan rujukan. Kuasa rujukan ditujukan kepada pemimpin yang menunjukkan gaya pengurusan bercorak pertimbangan. Hipotesis ini juga disokong tetapi tidak sepenuhnya. Tanggapan terhadap sumber kuasa akan berlainan mengikut prestasi kumpulan. Seseorang pemimpin dilihat sebagai memiliki lebih kuasa pakar dan kurang paksaan apabila kebolehan guru lebih tinggi jika dibandingkan dengan kebolehan rendah. Sebagai rumusan kajian yang dilakukan oleh Gary N. Powell ini, kuasa sah diletakkan pada tingkat yang teratas bagi pemimpin autokratik manakala pemimpin demokratik meletakkan kuasa rujukan pada tingkat yang teratas.

Kajian yang telah dijalankan oleh Joseph S. Florelli (Jaafar Muhammad, 1997) menunjukkan dalam ketepatan hipotesisnya iaitu kuasa pakar adalah sumber kuasa utama yang digunakan untuk memberi kesan terhadap persetujuan dalam proses pembuatan keputusan yang dibuat oleh individu dan kumpulan. Hasil kajiannya ditunjukkan seperti berikut, 63 peratus bersetuju, 26 peratus sangat bersetuju menjadi majoriti 89 peratus. Bagi kumpulan pula 67 peratus bersetuju, 25 peratus sangat bersetuju menjadi majoriti 92 peratus. Dapatan kajian juga menunjukkan kuasa paksaan dalam

individu atau kumpulan mempunyai korelasi yang negatif terhadap produktiviti. Kuasa pakar pula adalah satu-satu sumber kuasa yang mempunyai kesan terhadap produktiviti.

Kajian yang dilaksanakan oleh Lim Lay Hong (1998) bertujuan untuk menyelidik hubungan antara sumber-sumber kuasa pemimpin dan kepuasan organisasi bawahan terhadap pengurusan pemimpin dengan berlatarbelakangkan konteks pendidikan di Malaysia. Objektif kajian adalah untuk mengetahui sama ada sumber-sumber kuasa pengetua berhubungkait dengan kepuasan guru terhadap pengurusan pengetua; mengenal pasti sumber kuasa yang manakah lebih berkesan untuk membawa kepuasan para guru dengan pengurusan. Di samping itu, kajian ini juga menerokai daya pengaruh unsur-unsur pemboleh ubah-pemboleh ubah demografi iaitu umur, jantina, tahap pendidikan guru, dan tempoh perkhidmatan di bawah pengetua tersebut ke atas hubungan antara sumber-sumber kuasa pengetua dan kepuasan guru dengan pengurusan pengetua. Sampel kajian ini terdiri daripada 230 orang guru dari 18 buah sekolah menengah di Georgetown, Pulau Pinang. Analisis korelasi Pearson menunjukkan hubungan positif yang bererti antara kelima-lima sumber kuasa pengetua dengan pengurusan pengetua. Nilai korelasi kuasa rujukan memiliki nilai korelasi yang paling tinggi ($r = .80, p < .00$) diikuti oleh kuasa pakar ($r = .76, p < .00$), kuasa ganjaran ($r = .67, p < .00$), kuasa sah ($r = .58, p < .00$) dan kuasa paksaan ($r = .44, p < .00$). Analisis regresi pelbagai menunjukkan empat sumber kuasa kecuali kuasa sah mempunyai hubungan positif yang bererti terhadap pengurusan pengetua. Sumber kuasa rujukan merupakan sumber kuasa yang paling mustahak dengan nilai β sebanyak .40. Ini diikuti dengan kuasa pakar ($\beta = .32$), kuasa paksaan ($\beta = .18$), dan kuasa ganjaran ($\beta = .11$). Penemuan kajian ini mengesyorkan bahawa para pengetua melaksanakan pengurusan dengan lebih berkesan sekiranya memperkukuhkan sumber-sumber kuasa rujukan dan pakar. Sungguhpun kuasa paksaan dan ganjaran mempunyai hubungan positif dengan tahap kepuasan guru, sumber-sumber kuasa ini adalah kurang berkesan dalam pengurusan dan harus digunakan dengan bijak dan berhati-hati.

Menurut kajian yang dilakukan oleh Rahim (1994) sejak 25 tahun kebelakangan ini, para penyelidik telah mencuba untuk membentuk dan memberi definisi baru kepada teori-teori kuasa yang digunakan oleh pemimpin yang berkaitan dengan keberkesanan serta penggunaan kuasa-kuasa tersebut. Sebilangan besar kajian yang dijalankan mengaitkan penggunaan kuasa dengan kepuasan pekerja terhadap pengurusan

Konsensus antara kajian-kajian itu, kita dapati kuasa pakar, kuasa rujukan mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan pekerja terhadap pengurusan manakala kuasa sah, paksaan, dan ganjaran mempunyai hubungan yang negatif dengan kepuasan terhadap pengurusan.

Satu lagi kajian lain yang dilakukan oleh Rahim, Kim & Kim (1994) mengkaji perhubungan antara kuasa pemimpin dengan pengurusan kolaboratif. Mereka melaporkan Amerika Syarikat dan Korea Selatan, kuasa paksaan tidak mempunyai hubungan dengan pengurusan kolaboratif sementara kuasa sah mempunyai hubungan yang negatif. Walau bagaimanapun mereka mendapati di Amerika Syarikat, hanya kuasa rujukan yang mempunyai hubungan yang positif dengan pengurusan kolaboratif, sementara itu di Korea Selatan kuasa ganjaran, kuasa pakar, dan kuasa rujukan didapati mempunyai hubungan yang positif dengan pemboleh ubah kriteria. Kuasa pakar tidak mempunyai hubungan dengan kepuasan pekerja terhadap pengurusan di Amerika Syarikat.

Carson, Carson, Knight & Roe (1995) mendapati kuasa paksaan mempunyai kesan negatif dan teguh dengan pengurusan. Kuasa ini didapati membawa kesan yang negatif yang akan mengurangkan kepuasan pekerja. Kuasa ganjaran dan kuasa sah tidak ada kesan terhadap pemboleh ubah kriteria. Mereka merumuskan bahawa kita tidak boleh bergantung pada kuasa sah kerana kuasa ini kurang kapasitinya untuk menggalakkan pekerja mengubah perangai dan meningkatkan prestasi kerja mereka. Penggunaan kuasa rujukan dan pakar dapat menentukan keberkesanan pengurusan kerana kedua-dua sumber kuasa mempunyai kesan positif yang teguh terhadap pengurusan.

Bateman & Snell (1999) menyatakan pengurusan kolaboratif menepati konsep 'collective power'. Ini disebabkan seseorang ketua atau pekerja bawahannya mempunyai strategi tertentu untuk dibincangkan dalam melaksanakan sesuatu tugas atau membuat keputusan. Rinehart, Short, Short & Eckley (1998) menunjukkan bahawa jika pengetua menganggap guru-guru adalah sama dengan mereka dan mereka juga percaya bahawa pengetua berusaha untuk menaikkan imej mereka, maka guru-guru melihat diri mereka sebagai mempunyai kuasa yang lebih tinggi. Kajian Gaziell (1998) mendapati pengetua sekolah yang memberikan kuasa kepada guru-guru menyebabkan mereka mempunyai kuasa yang lebih dalam proses pengurusan serta menambahkan penglibatan mereka dalam proses pembuatan keputusan pada peringkat sekolah

Dapatan kajian Ong Kwi Pea (1999) menunjukkan guru-guru kurang terlibat dalam aktiviti pembelian alatan yang bernilai lebih daripada RM500 (min

= 2.00) dan pembentukan dasar dan polisi sekolah (min = 2.24). Menurut Ingersoll (1996), darjat kuasa yang dimiliki oleh guru berbeza-beza mengikut jenis kuasa yang diberi. Biasanya guru diberi kuasa yang tinggi dalam pengurusan kurikulum seperti pengajaran. Kuasa dan pengaruh yang paling rendah dalam isu sosial.

Analisis Jamali (2001) mendapati pengetua menghadapi masalah apabila menggunakan kuasa paksaan untuk mengawal sesuatu situasi. Pengetua sekolah menengah dan pengetua sekolah agama lebih suka menggunakan kuasa pakar berbanding dengan sumber kuasa lain untuk mendapatkan kerjasama daripada para guru. Kuasa yang kedua dominan digunakan ialah kuasa rujukan. Mereka hanya menggunakan kuasa paksaan ketika dalam keadaan terdesak.

Norlidah (2000) meninjau amalan kepimpinan pengetua di Sekolah Menengah Perempuan Sultan Ibrahim, Johor Bahru menunjukkan ciri-ciri pengurusan kolaboratif seperti bijak, berupaya membuat keputusan yang tepat dan berfikiran terbuka. Hasil daripada pemerhatian, pemerhatian turut serta, temu bual, dan pergaulan dengan pengetua telah membuktikan bahawa dalam menjalankan tugas pengetua, hubungan yang baik dan harmoni perlu sentiasa terjalin antara pengetua dengan guru, pelajar dan kakitangan, sekolah serta masyarakat sekitar. Seseorang pemimpin perlu sedar bahawa tidak semua kuasa dan amalan pengurusan berkesan dalam semua keadaan itu sesuai untuk semua pengikut. Selain daripada adanya autoriti dan pengaruh, pengetua perlu menyesuaikan sumber kuasa dengan amalan pengurusan supaya lebih berkesan. Contohnya kuasa rujukan dapat digunakan dengan berkesan sekiranya pengetua mempunyai ciri-ciri keperibadian yang dapat dicontohi kerana kuasa ini akan melahirkan pengikut yang komited dan patuh. Kuasa paksaan biasanya tidak melahirkan komitmen pengikut kecuali pengikut melihat penggunaannya boleh mendatangkan faedah. Sekiranya kuasa tersebut digunakan secara paksaan akan menimbulkan penentangan.

... jenis-jenis sumber kuasa yang berkaitan dengan ... sekolah-sekolah menengah Wilayah Persekutuan. ... pengetua didapati berkecenderungan ... is sumber kuasa. Di samping itu, ... erdapat hubungan yang positif dan ... an penggunaan sumber kuasa rujukan ...), kuasa pakar ($r = 0.65$), kuasa paksaan ... 1) pada aras signifikan 0.05. Hasil kajian

daripada analisis regresi pelbagai kaedah *Stepwise* menunjukkan tahap kecenderungan penggunaan sumber kuasa rujukan, kuasa pakar, dan kuasa paksaan telah berjaya menjadi peramal yang signifikan dan seterusnya menyumbang sebanyak 50.8 peratus terhadap model pengurusan kolaboratif.

Keetha (2006) mengkaji tahap amalan penggunaan sumber kuasa pengetua dan penyeliaan di sekolah. Seramai 251 orang guru di 11 buah sekolah menengah kebangsaan di Kelompok M8, Kawasan Timur Laut, Pulau Pinang menjadi responden kajian ini. Keputusan kajian menunjukkan amalan penggunaan sumber kuasa pengetua berada pada tahap sederhana. Analisis ANOVA sehalu menunjukkan pengalaman bekerja guru mempunyai perbezaan yang signifikan terhadap sumber kuasa pakar, kuasa rujukan, kuasa paksaan, dan kuasa informasi. Sumber kuasa yang mempunyai interkorelasi yang tertinggi ialah kuasa pakar dan kuasa sah dengan nilai pekali korelasi Pearson 0.677 ($p < 0.01$). Sumber kuasa informasi dan kuasa ganjaran mempunyai nilai pekali korelasi Pearson yang paling rendah iaitu 0.281 ($p < 0.01$). Seterusnya, kajian Keetha (2006) juga menunjukkan keenam-enam jenis sumber kuasa mempunyai hubungan yang positif manakala sumber kuasa paksaan mempunyai hubungan yang negatif dan lemah. Sumber kuasa sah, kuasa ganjaran, dan kuasa paksaan merupakan peramal-peramal yang signifikan terhadap penyeliaan.

Daripada sorotan literatur di atas, penyelidik dapat menyimpulkan bahawa peranan yang dimainkan oleh setiap sumber kuasa itu agak berlainan namun penggunaan sumber kuasa oleh pemimpin sekolah merupakan satu komponen yang penting dalam pengurusan sekolah (Omar Abdul, 1991; Lamb, 1993; Covey, 1992; Soo Yu Min, 1995; Lim Lay Hong, 1998; Owens, 1998; Gaziell, 1998; Bateman & Snell, 1999; Shuhadah, 2000; Tang, 2003; dan Keetha, 2006).

Penggunaan sumber-sumber kuasa ini memberi kesan yang berlainan terhadap pengurusan sama ada berkorelasi positif atau negatif. Rahim (1994), Rahim et al. (1994), Carson et al. (1995); Lim Lay Hong (1998), Norlidah (2000), Tang (2003), dan Keetha (2006) telah menyusun penggunaan sumber-sumber kuasa tersebut mengikut tahap kecenderungannya dengan penglibatan, keinginan guru terlibat dalam pengurusan, dan penyeliaan. Dapatan kajian pengkaji-pengkaji di atas kecuali Keetha (2006) menjelaskan kuasa rujukan dan kuasa pakar sentiasa berkorelasi positif dengan pengurusan kolaboratif. Ini diikuti pula dengan kuasa ganjaran, kuasa paksaan, dan kuasa sah. Kajian Keetha menunjukkan kesemua sumber kuasa pengetua berkorelasi positif dengan penyeliaan

kecuali kuasa paksaan yang berkorelasi negatif.

Namun demikian, pengkaji mendapati masih wujud perbezaan antara tahap kecenderungannya sumber-sumber kuasa antara dapatan-dapatan kajian. Contohnya dapatan kajian Rahim et al. (1994) dan Carson et al. (1995) dan Keetha (2006) menunjukkan kuasa paksaan memberi kesan yang negatif tetapi dapatan Lim Lay Hong (1998) dan Tang (2003) menunjukkan hubungan itu masih positif tetapi lemah. Ini berbeza pula dengan dapatan Tan G.Y. (1994) yang memerihalkan kuasa ganjaran dan kuasa paksaan mempunyai hubungan yang positif dengan pengurusan. Oleh demikian, kesan sumber-sumber kuasa terhadap pengurusan harus dikaji secara berasingan.

BAB 3 - METODOLOGI KAJIAN

Bahagian ini membincangkan metodologi kajian yang meliputi reka bentuk kajian, populasi dan persampelan, instrumen kajian, kajian rintis, teknik pengumpulan data, dan penganalisisan kajian.

3.1 Reka Bentuk Kajian

Reka bentuk kajian membimbing penyelidik ke arah mendapatkan maklumat dan data berhubung dengan objektif kajian dijalankan. Kaedah tinjauan berbentuk kuantitatif iaitu pengumpulan data adalah melalui soal selidik. Menurut Morgan dan Krejcie (1970), tinjauan merupakan satu kaedah penyelidikan yang dijalankan untuk mengumpul data daripada populasi.

Reka bentuk kajian yang dijalankan ini adalah kajian deskriptif korelasi. Kajian deskriptif korelasi dipilih kerana keinginan penyelidik untuk menerangkan sifat semula jadi data yang dikumpulkan bersama dengan perhubungannya. Menurut Leedy & Ormrod (2001), kajian deskriptif bertujuan untuk menerangkan keadaan semasa yang merupakan satu situasi seperti mana yang ternyata berlaku di sekolah sebagai subjek kajian.

Kajian deskriptif digunakan untuk mendapatkan data kuantitatif tahap kecenderungan penggunaan sumber-sumber kuasa guru besar dan etika profesion guru di Semenanjung Malaysia. Kajian berbentuk korelasi ini menerangkan secara khusus kaitan antara kekerapan penggunaan sumber-sumber kuasa dengan etika profesion guru. Di samping itu, fokus kajian ini adalah menentukan kekuatan hubungan, maka analisis regresi pelbagai digunakan untuk menentukan sejauh mana peramal sumber-sumber kuasa menyumbang terhadap etika profesion guru.

3.2 Populasi dan Persampelan

Teknik persampelan rawak berlapis dipilih supaya setiap lapisan dalam populasi mempunyai wakil yang secukupnya. Seramai tiga orang guru daripada setiap 95 buah sekolah rendah (memandangkan negeri yang paling kecil mempunyai 95 buah sekolah rendah) dari empat zon yang dipilih secara rawak di Semenanjung Malaysia. Empat zon yang dikenal pasti ialah timur (negeri Terengganu), utara (negeri Kedah), tengah (negeri Selangor), dan selatan (negeri Johor).

3.3 Instrumen Kajian

Instrumen Fiedler 'Theory of Leader Effectiveness' (1967) digunakan untuk mengukur kekerapan penggunaan sumber kuasa oleh guru besar berdasarkan persepsi guru terhadap pilihan sumber kuasa yang diamalkan oleh guru besar mereka. Sebanyak 29 item yang terdiri daripada lima jenis sumber kuasa. Pengukuran penggunaan sumber kuasa berdasarkan pengkelasan French dan Raven (1962). Item-item tidak disusun mengikut pengkelasan jenis sumber kuasa. Terdapat enam item bagi setiap sumber kuasa kecuali sumber kuasa paksaan yang hanya mempunyai lima item. Instrumen tersebut telah diterjemah oleh Lim Lay Hong pada tahun 1998. Kemudian instrumen tersebut digunakan oleh Shuhadah (2000), Oh Su Hoon (2001), dan Tang (2003). Instrumen Etika Profesion Guru dibina berdasarkan konsep asas yang dikemukakan pada Etika Perguruan-Jaminan Peningkatan Profesionalisme (Foo Say Fook, 2005) iaitu sebanyak 24 item.

3.4 Kajian Rintis

Kajian rintis dijalankan untuk menguji kesahan dan kebolehpercayaan instrumen kajian. Selain itu, kajian ini juga dilakukan untuk mengenal pasti kebolehan pemahaman item-item soal selidik oleh responden. Kajian rintis ini dilakukan ke atas lapan buah sekolah rendah harian yang mempunyai identiti atau ciri-ciri yang hampir sama dengan sekolah kajian dengan lokasi masing-masing dari keempat-empat zon Semenanjung Malaysia. Seramai tiga orang guru dari setiap sekolah menjadi ahli panel untuk kajian rintis ini iaitu seramai 24 orang guru.

Bagi mengesahkan dan menentukan item-item yang terkandung dalam soal selidik dapat difahami, sesuai dengan keadaan tempatan, dan tidak ada perkara-perkara yang sensitif serta memastikan kebolehpercayaannya. Kebolehpercayaan instrumen merujuk pada darjah pengukuran yang konsisten untuk setiap kali pengukuran dilakukan. Nilai alfa Cronbach bagi sumber kuasa sebanyak 0.876 sementara bagi etika profesion guru sebanyak 0.917. Berdasarkan nilai α yang diperolehi, didapati instrumen bagi mengukur sumber kuasa dan etika profesion guru adalah baik berdasarkan skala pengukuran Sekaran (1992).

3.5 Kaedah Pengumpulan Data

Langkah-langkah untuk mengumpul data kajian ini dimulakan setelah menerima surat kelulusan geran penyelidikan jangka pendek Universiti Sains Malaysia yang bertarikh 19 Mei 2005. Kemudian penyelidik memohon surat

pengenalan dari Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan, Universiti Sains Malaysia sebagai pengesahan terhadap kajian yang hendak dilakukan. Dengan surat pengenalan tersebut, kebenaran untuk menjalankan kajian dipohon daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan (EPRD), Kementerian Pelajaran Malaysia. Setelah kebenaran diperolehi, penyelidik memohon izin daripada Pengarah Pendidikan Negeri iaitu Kedah, Selangor, Johor, dan Terengganu untuk menjalankan kajian di sekolah-sekolah kajian yang terletak di negeri masing-masing. Dengan adanya surat kebenaran ini dapat meyakinkan guru besar sekolah-sekolah terpilih sebagai sampel bahawa kajian ini berbentuk tinjauan semata-mata dan sama sekali tidak bermaksud untuk membuat penilaian terhadap prestasi sesebuah sekolah.

Kajian sebenarnya dijalankan pada Ogos 2006, penyelidik membuat panggilan telefon terlebih dahulu sebelum mengesahkan soal selidik, surat kebenaran EPRD, Jabatan Pelajaran Negeri berkenaan, *cover letter* dan juga sampul surat yang beralamatkan penyelidik. Tempoh masa selama tiga minggu telah diberi untuk pihak sekolah. Soal selidik yang telah dijawab dikumpul balik atas kerjasama pihak sekolah kemudian menggunakan sampul surat yang beralamatkan penyelidik untuk mengesahkan kembali kepada penyelidik.

Tindakan susulan yang pertama dijalankan setelah sebulan sejak tarikh penghantaran soal selidik. Penyelidik mengunjungi secara peribadi ke sekolah yang tidak respon. Tindakan susulan yang berikutnya dilaksanakan sehingga berjaya mendapat tidak kurang daripada 80 peratus respon daripada para responden.

3.6 Penganalisan Data

Data primer yang dikumpulkan dianalisis menggunakan program statistik SPSS. Jenis analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif. Dalam proses penganalisan kajian ini, aras signifikan yang ditetapkan ialah 0.01 iaitu pada paras keyakinan 99%. Paras 0.01 digunakan sebagai rujukan kerana paras tersebut merupakan paras signifikan standard yang biasanya digunakan dalam kebanyakan penyelidikan sains sosial di samping tidak mempunyai risiko yang tinggi. Analisis ini melibatkan penggunaan statistik deskriptif dan statistik inferensi. Analisis statistik deskriptif adalah untuk memerihail dan meringkaskan data kuantitatif. Statistik yang digunakan termasuklah peratusan, min, sisihan piawai, ujian korelasi, dan analisis regresi pelbagai.

Penyelidik menukarkan nilai skala item-item yang berbentuk negatif seperti item 10, 12, 15, 23, dan 25 kepada nilai skala yang sebenar. Oleh kerana item-item yang berkaitan dengan setiap sumber kuasa itu tidak seimbang, maka skor min bagi setiap sumber kuasa dihitung. Skor min yang diperolehi merupakan persepsi responden terhadap tahap kecenderungan penggunaan setiap sumber kuasa oleh guru besar mereka. Tahap kecenderungan penggunaan sumber kuasa oleh guru besar yang dipersepsikan oleh guru diukur berdasarkan skor bagi item-item yang berkaitan dengan setiap sumber kuasa secara berasingan.

Pemeringkatan min sumber kuasa dilaksanakan untuk mengenal pasti jenis sumber kuasa yang dominan digunakan. Skor min yang melebihi 2.5 dianggap tahap kecenderungan yang tinggi menggunakan sumber kuasa tersebut. Penetapan ini dibuat berdasarkan darjah kesetujuan responden atas amalan guru besar yang telah dikodkan kepada dua kategori. Penetapan min sebanyak 2.5 ke atas sebagai tahap kecenderungan penggunaan sumber kuasa yang tinggi memandangkan min 2.5 telah mencecah 62.5 peratus daripada jumlah skor dan telah termasuk dalam julat 'setuju'.

BAB 4 - DAPATAN KAJIAN

Bab ini membincangkan hasil kajian berkaitan dengan persepsi guru terhadap penggunaan sumber kuasa guru besar di sekolah rendah negeri Kedah, Selangor, Terengganu, dan Johor. Huraian disusun berasaskan urutan soalan kajian dan dibahagikan mengikut kaedah analisis statistik yang digunakan. Data yang diproses telah dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif, korelasi, dan regresi pelbagai.

4.1 Latar Belakang Responden

Kajian ini melibatkan 380 buah sekolah rendah di empat buah negeri yang mewakili empat zon yang terletak di Semenanjung Malaysia. Maklumat yang telah dikumpul daripada responden kajian di sekolah masing-masing ialah faktor-faktor demografi guru seperti jantina, umur, jawatan, dan tempoh berkhidmat di bawah pimpinan guru besar berkenaan. Walau bagaimanapun terdapat banyak nilai tercacir (*missing value*) di bahagian tersebut, mungkin disebabkan responden enggan memberi maklumat peribadi agar lebih bebas memberi persepsi sebenar terhadap guru besar.

Antara 1140 orang responden kajian, terdiri daripada 25.7 peratus lelaki dan 74.3 peratus perempuan. Sejumlah 15.4 peratus berumur kurang daripada 30 tahun, 38.1 peratus berumur antara 31 hingga 40 tahun, dan 46.5 peratus berumur lebih daripada 41 tahun. Kebanyakan responden merupakan guru biasa iaitu 58.9 peratus. Manakala 26.7 peratus responden menjawat jawatan sebagai ketua panitia, 11.1 peratus responden menjawat jawatan sebagai guru penolong kanan. Segelintir responden menjawat jawatan sebagai penyelia petang dan ketua bidang iaitu hanya 1.3 peratus dan 2.0 peratus masing-masing.

Responden kajian mempunyai tempoh berkhidmat yang agak singkat di bawah pimpinan guru besar tersebut di sekolah kajian iaitu sebanyak 73.8 peratus responden cuma mempunyai tempoh perkhidmatan kurang daripada tiga tahun. Perolehan menunjukkan 24.3 peratus mempunyai tempoh berkhidmat antara 3 hingga 10 tahun dan selebihnya iaitu cuma 1.9 peratus mempunyai tempoh perkhidmatan lebih daripada 10 tahun.

BAB - 4 | Dapatan Kajian

Jadual 1: Maklumat Demografi Responden

Maklumat Demografi	Frekuensi	Peratus
Jantina	1094	
(Nilai tercicir)	46	
Lelaki	281	25.7
Perempuan	813	74.3
Umur	1102	
(Nilai tercicir)	38	
< 30 tahun	170	15.4
31<X<40 tahun	420	38.1
> 41 tahun	512	46.5
Jawatan	1015	
(Nilai tercicir)	125	
Guru Penolong Kanan	113	11.1
Ketua Bidang	20	2.0
Penyelia Petang	13	1.3
Ketua Panitia	271	26.7
Guru Biasa	598	58.9
Tempoh Berkhidmat	1087	
(Nilai tercicir)	53	
< 3 tahun	802	73.8
4<X<10 tahun	264	24.3
>10 tahun	21	1.9

4.2 Penggunaan Sumber Kuasa Guru Besar

Dalam bahagian ini, penyelidik ingin mengukur tahap persetujuan guru tentang penggunaan sumber kuasa oleh guru besar dalam amalan harian berdasarkan 29 item dalam Bahagian A soal selidik. Keputusan kajian berdasarkan Jadual 2 adalah taburan persepsi responden terhadap penggunaan sumber kuasa guru besar mereka. Skor min yang paling tinggi adalah kuasa pakar iaitu 3.175 (sisihan piawai = 0.463). Ini diikuti oleh kuasa rujukan (min = 3.123, sisihan piawai = 0.455), kuasa ganjaran (min = 3.062, sisihan piawai = 0.422), dan kuasa sah (min = 3.041, sisihan piawai = 0.384). Skor min yang paling rendah ialah kuasa paksaan iaitu 2.984 (min = 0.477). Oleh itu dapatlah dikatakan bahawa mengikut penilaian guru, penggunaan kuasa pakar, kuasa rujukan, dan kuasa ganjaran lebih kerap diamalkan oleh guru besar dalam kepemimpinan mereka berbanding dengan kuasa sah dan kuasa paksaan. Kesimpulannya, sumber kuasa pakar merupakan sumber kuasa yang paling dominan digunakan. Namun begitu, kelima-lima sumber kuasa mencapai skor min yang melebihi 2.5 yang dianggap tahap kecenderungan yang tinggi menggunakan kesemua sumber kuasa tersebut.

Tahap kecenderungan penggunaan kelima-lima jenis sumber kuasa oleh guru besar adalah positif dan tinggi menurut persepsi para guru. Perbandingan min digunakan untuk menentukan tahap kecenderungan penggunaan sumber kuasa oleh guru besar ditunjukkan seperti Jadual 2 di bawah:

Jadual 2: Tahap Kecenderungan Penggunaan Sumber Kuasa Guru Besar

Sumber Kuasa	Jumlah Item	Min	Sisihan Piawai
Kuasa Rujukan	6	3.123	0.455
Kuasa Paksaan	6	2.984	0.477
Kuasa Pakar	6	3.175	0.463
Kuasa Ganjaran	5	3.062	0.422
Kuasa Sah	6	3.041	0.384

Skala Likert bagi setiap item dari 1-4

4.3 Etika Profesion Guru

Dalam bahagian ini, penyelidik ingin mengukur etika profesion guru dalam amalan harian mereka berdasarkan 24 item dalam Bahagian B soal selidik. Dengan kata lain, tanggapan tersebut adalah berdasarkan sama ada responden bersetuju atau tidak dengan etika profesion diri dalam amalan harian mereka. Tahap etika profesion guru ditentukan 'rendah', 'sederhana', dan 'tinggi', iaitu berdasarkan julat skor min. Nilai frekuensi dan peratus responden bagi ketiga-tiga kumpulan menunjukkan tahap etika profesion masing-masing. Penentuan ini kemudiannya diperkukuhkan oleh nilai min dalam julat skor min tersebut.

Jadual 3 menunjukkan majoriti daripada responden (90.6 peratus) berada pada tahap etika profesion tinggi berbanding dengan hanya 9.4 peratus responden berada pada tahap sederhana. Tidak ada responden yang mengamalkan etika profesion yang rendah. Berikut dipaparkan dapatan kajian berdasarkan amalan etika profesion guru di Semenanjung Malaysia.

Jadual 3: Etika Profesion Guru

Tahap Etika Profesion	Julat Min	Frekuensi	Peratus
Rendah	1.00-2.00	0	0.0
Sederhana	2.01-3.00	107	9.4
Tinggi	3.01-4.00	1033	90.6
Jumlah		1140	100.0
Min:	3.531	Minimum:	2.42
Sisihan Piawai:	7.582	Maksimum:	4.00

2.4 Hubungan Antara Penggunaan Sumber-sumber Kuasa Guru Besar Dengan Etika Profesion Guru

Pekali korelasi Pearson r digunakan untuk meninjau hubungan antara persepsi guru terhadap penggunaan sumber-sumber kuasa guru besar dengan etika profesion guru. Jadual 4 adalah mengenai ringkasan pekali korelasi antara persepsi guru terhadap penggunaan kelima-lima sumber kuasa guru besar dengan etika profesion guru. Kesemua hubungan itu adalah signifikan dan positif. Persepsi guru terhadap penggunaan sumber-sumber kuasa guru besar didapati wujudnya hubungan yang sederhana kuat dengan etika profesion guru iaitu kuasa pakar, kuasa ganjaran, dan kuasa sah manakala kekuatan hubungan antara persepsi guru terhadap penggunaan sumber kuasa rujukan dan kuasa paksaan guru besar dengan etika profesion guru didapati adalah lemah.

Perbandingan keteguhan pekali korelasi adalah keberangkalian atau aras signifikan $p < 0.01$. Berdasarkan Jadual 4, tahap kecenderungan penggunaan sumber kuasa sah mempunyai pengaruh yang paling kuat antara kelima-lima sumber kuasa dengan etika profesion guru ($r = 0.405$, $p < 0.01$). Tahap kecenderungan penggunaan sumber kuasa ganjaran pula mempunyai pengaruh yang kedua kuat dengan etika profesion guru ($r = 0.374$, $p < 0.01$). Ini diikuti dengan penggunaan sumber kuasa pakar ($r = 0.337$, $p < 0.01$) dan penggunaan sumber kuasa paksaan ($r = 0.281$, $p < 0.01$). Antaranya penggunaan sumber kuasa rujukan didapati kurang kapasiti dalam pengaruhnya terhadap etika profesion guru.

Dengan kata lain, persepsi guru terhadap penggunaan sumber kuasa sah, kuasa ganjaran dan kuasa pakar berkorelasi sederhana kuat dengan etika profesion guru, iaitu semakin kerap penggunaan sumber-sumber kuasa berkenaan, lebih sederhana tinggi etika profesion guru. Manakala persepsi guru terhadap penggunaan sumber kuasa paksaan dan kuasa rujukan didapati berkorelasi lemah dengan etika profesion guru.

Jadual 4: Ringkasan Pekali Korelasi Pearson Perkaitan Penggunaan Sumber-sumber Kuasa Dengan Etika Profesion Guru

Korelasi	n	r	p
Kuasa Rujukan	1140	0.278**	0.000
Kuasa Paksaan	1140	0.281**	0.000
Kuasa Pakar	1140	0.337**	0.000
Kuasa Ganjaran	1140	0.374**	0.000
Kuasa Sah	1140	0.405**	0.000

**Signifikan pada aras $p < 0.01$ (2 tailed)

4.5 Peramal Yang Signifikan Terhadap Etika Profesion Guru

Dalam kajian ini, analisis regresi pelbagai digunakan bertujuan untuk menganggar sumbangan variabel bebas terpilih ke atas etika profesion guru namun tidak bertujuan untuk menilai kesan-kesan ke atas variabel bebas apabila variabel bersandar iaitu etika profesion guru berubah. Analisis regresi telah digunakan bagi meramal kesan penggunaan sumber kuasa guru besar (kuasa rujukan, kuasa paksaan, kuasa pakar, kuasa ganjaran, dan kuasa sah) terhadap etika profesion guru.

Merujuk pada Jadual 5, terdapat empat daripada lima variabel bebas dimasukkan dalam model terakhir. Apabila kaedah *Stepwise* digunakan, variabel bebas dimasukkan satu persatu ke dalam model mengikut urutan seperti berikut: penggunaan sumber kuasa sah, penggunaan sumber kuasa ganjaran, penggunaan sumber kuasa paksaan, dan penggunaan sumber kuasa pakar. Seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 5, nilai R^2 terselaras dalam model terakhir adalah 0.218.

Sebagai kesimpulannya, analisis regresi pelbagai menunjukkan bahawa variabel-variabel bebas penggunaan kuasa sah ($p = 0.000$), penggunaan kuasa ganjaran ($p = 0.000$), penggunaan kuasa paksaan ($p = 0.000$), dan penggunaan kuasa pakar ($p = 0.012$) merupakan peramal-peramal terhadap etika profesion guru. Peramal utama etika profesion guru ialah variabel penggunaan sumber kuasa sah dengan koefisien piawai sebanyak 0.222, menyumbang sebanyak 16.4 peratus varians etika profesion guru (perbezaan sebanyak 4.384). Peramal kedua terpenting ialah penggunaan sumber kuasa ganjaran, koefisien piawai sebanyak 0.194 iaitu kekerapan penggunaan sumber kuasa tersebut meningkatkan etika profesion guru (perbezaan sebanyak 3.492). Variabel penggunaan sumber kuasa ganjaran menyumbang sebanyak 4.1 peratus varians etika profesion guru. Ini diikuti pula dengan peramal ketiga penggunaan sumber kuasa paksaan ($\beta = 0.107$) menyumbang sebanyak 0.9 peratus varians etika profesion guru. Akhirnya penggunaan sumber kuasa pakar merupakan peramal keempat dengan koefisien piawai sebanyak 0.084 telah menyumbang sebanyak 0.4 peratus varians etika profesion guru.

Nilai R^2 terselaras menunjukkan variabel-variabel penggunaan sumber kuasa sah, kuasa ganjaran, kuasa paksaan, dan kuasa pakar berjaya memberi sumbangan sebanyak 21.8 peratus varians terhadap etika profesion guru.

Jadual 5: Analisis Regresi Pelbagai Kaedah Stepwise

Variabel	B	β	t	r	R ²	Perubahan R ²	p
Konstan	51.290		27.236				
Kuasa Sah	4.384	0.222	6.446	0.188	0.164		0.000
Kuasa Ganjaran	3.492	0.194	6.213	0.181	0.205	0.041	0.000
Kuasa Paksaan	1.696	0.107	3.696	0.109	0.214	0.009	0.000
Kuasa Pakar	1.372	0.084	2.503	0.084	0.218	0.004	0.012

Koefisien bagi model terakhir berdasarkan kaedah *Stepwise* dilaporkan seperti berikut:

$$\hat{Y}_i = 51.290 + 4.384SKSah + 3.492SKGanjaran + 1.696SKPaksaan + 1.372SKPakar$$

iaitu

\hat{Y}_i	= Etika Profesion Guru
SKSah	= Penggunaan Sumber Kuasa Sah
SKGanjaran	= Penggunaan Sumber Kuasa Ganjaran
SKPaksaan	= Penggunaan Sumber Kuasa Paksaan
SK Pakar	= Penggunaan Sumber Kuasa Pakar

BAB 5 - RUMUSAN DAN CADANGAN

Bab ini mengandungi empat bahagian iaitu rumusan kajian, perbincangan, implikasi kajian, dan cadangan kajian.

5.1 Rumusan Kajian

Penggunaan sumber kuasa yang paling tinggi ialah sumber kuasa pakar (min = 3.175). Ini diikuti dengan sumber kuasa rujukan (min = 3.123), sumber kuasa ganjaran (min = 3.062), sumber kuasa sah (min = 3.041), dan sumber kuasa paksaan (min = 2.984). Kesemua sumber kuasa didapati mencecah tahap kecenderungan penggunaan tinggi iaitu min melebihi 2.5.

Dapatan kajian menunjukkan secara keseluruhan, kesemua responden mengamalkan etika profesion guru pada tahap sederhana dan tinggi. Kebanyakan responden mengamalkan etika profesion tinggi iaitu 1033 orang (90.6%). Tiada responden guru yang mengamalkan etika profesion yang rendah. Min bagi etika profesion guru secara keseluruhan ialah 3.531 (sisihan piawai = 7.582).

Apabila penyelidik meninjau hubungan penggunaan sumber-sumber kuasa guru besar dengan etika profesion guru, didapati penggunaan sumber kuasa sah ($r = 0.405$), kuasa ganjaran ($r = 0.374$), dan kuasa pakar ($r = 0.337$) menunjukkan hubungan yang sederhana kuat, positif, dan signifikan pada aras signifikan 0.01. Sementara itu, penggunaan kuasa paksaan ($r = 0.281$) dan kuasa rujukan ($r = 0.278$) pula mempunyai hubungan yang lemah, positif, dan signifikan pada aras 0.01.

Dapatan kajian menunjukkan empat faktor yang dapat meramalkan amalan etika profesion guru. Variabel penggunaan sumber kuasa sah merupakan peramal utama terhadap etika profesion guru. Begitu juga variabel penggunaan kuasa ganjaran merupakan peramal kedua dalam etika profesion guru dengan perubahan R² sebanyak 4.1 peratus. Peramal yang seterusnya ialah variabel penggunaan sumber kuasa paksaan dan variabel penggunaan kuasa pakar. Masing-masing dengan perubahan R² sebanyak 0.009 dan 0.004.

5.2 Perbincangan

Dalam kajian ini, guru besar didapati menggunakan atau mengaplikasikan kelima-lima sumber kuasa dalam kepemimpinan mereka di sekolah rendah Semenanjung Malaysia. Ini bertepatan dengan pendapat Owen (1998), Tang (2003), dan Keetha (2006) yang mengatakan pemimpin yang berjaya adalah pemimpin yang mengaplikasikan beberapa jenis sumber kuasa. Pola persepsi guru terhadap kelima-lima sumber kuasa yang digunakan oleh guru besar, sumber kuasa yang paling dominan ialah kuasa pakar, diikuti pula oleh kuasa rujukan, kuasa ganjaran, kuasa sah, dan kuasa paksaan. Para guru besar didapati kurang menggunakan kuasa sah dan kuasa paksaan tetapi masih mencecah skor min melebihi 2.5 yang bermakna tahap kecenderungan penggunaan sumber kuasa yang tinggi berdasarkan penetapan.

Dapatan kajian ini selaras dengan penemuan kajian French (1978), Jaafar (1998) dan kemudian disokong oleh Tang (2003) dan juga Keetha (2006). Kajian ini selari dengan dapatan kajian Tang (2003) yang menunjukkan bahawa penggunaan sumber kuasa pakar dan kuasa rujukan adalah tinggi dalam kalangan guru sekolah menengah di Wilayah Persekutuan. Penggunaan kuasa sah dan kuasa paksaan yang kurang secara perbandingan dengan sumber-sumber kuasa yang lain adalah bertepatan dengan dapatan Jaafar (1997) dan Shuhadah (2000). Penggunaan kedua-dua kuasa tersebut menjejaskan hubungan mesra antara pemimpin dengan subordinat yang baik dan harmoni.

Namun demikian, dapatan kajian ini juga bertepatan dengan dapatan kajian Keetha (2006) iaitu penggunaan kuasa sah dan kuasa paksaan masing-masing mempunyai hubungan yang paling dominan dan ketiga dominan serta berjaya menjadi peramal yang utama dan ketiga dalam model kajian tersebut.

Apabila penyelidik mengkaji tentang hubungan dan sumbangan antara penggunaan kelima-lima sumber kuasa tersebut dengan etika profesion mendapati bahawa keadaan sebaliknya berlaku. Walaupun tahap kecenderungan penggunaan sumber kuasa sah adalah tidak begitu menggalakkan, namun variabel penggunaan sumber kuasa sah mempunyai hubungan yang paling tinggi dengan etika profesion guru jika berbanding dengan sumber-sumber kuasa yang lain. Begitu juga variabel penggunaan kuasa sah merupakan peramal utama terhadap etika profesion guru. Kuasa paksaan seperti menurut hasil temu bual Shuhadah (2000) menyatakan penggunaan kuasa paksaan seboleh-boleh dielakkan daripada penggunaannya melainkan dalam keadaan terdesak namun kuasa paksaan merupakan peramal ketiga untuk menggalakkan pengamalan etika profesion guru dalam kajian ini.

5.3 Implikasi Kajian

Keputusan kajian yang diperolehi dari persepsi guru-guru terhadap penggunaan kelima-lima sumber kuasa oleh guru besar telah menunjukkan para guru besar di Semenanjung Malaysia berkecenderungan tinggi menggunakan kelima-lima sumber kuasa dalam pengurusan mereka khasnya kuasa pakar dan kuasa rujukan. Kuasa pakar guru besar didapati paling kerap dilaksanakan mungkin disebabkan kuasa ini digunakan untuk membantu guru-guru baru atau mereka yang kurang berpengalaman untuk beradaptasi terhadap keadaan sekolah. Ini sememangnya dapat dijelaskan hasil daripada maklumat demografi guru yang menunjukkan 73.8 peratus guru yang mempunyai tempoh berkhidmat di bawah pimpinan guru besar sekolah kajian kurang daripada 3 tahun. Dalam situasi ini, guru besar dilihat sebagai mentor dan pendorong untuk guru-guru berkenaan. Penggunaan sumber kuasa pakar dan kuasa rujukan ini harus dikekalkan pada tahap yang tinggi kerana kedua-dua sumber kuasa ini didapati mempunyai hubungan yang rapat dengan sekolah berkesan (Lyons dan Murphy, 1994) dan juga pengurusan kolaboratif (Tang, 2003).

Kuasa ganjaran merupakan kuasa yang ketiga tertinggi penggunaannya mungkin disebabkan kuasa ini tidak dapat digunakan sepenuhnya oleh guru besar. Ini disebabkan sistem pendidikan Malaysia yang bercorak sentralisasi dan limitasi yang dikenakan ke atas kuasa ganjaran guru besar. Perubahan polisi dalam Sistem Saraan Malaysia juga telah mengurangkan kuasa ganjaran guru besar. Namun demikian, kuasa ganjaran ini masih dapat diimplementasikan oleh guru besar seperti pemberian sijil guru cemerlang dan pencalonan guru untuk kenaikan pangkat.

Walaupun penggunaan kuasa sah tidak begitu kerap jika dibandingkan dengan penggunaan sumber-sumber kuasa lain. Kuasa sah dapat diperolehi melalui jawatannya dan memudahkan para guru besar untuk melaksanakan segala program yang telah dirancang untuk mencapai matlamat sekolah. Selain itu, kerenah guru-guru yang negatif dan kekangan organisasi juga dapat ditangani dengan lebih efektif dengan menggunakan kuasa sah ini. Masalah guru-guru yang tidak akur dengan arahan Kementerian Pelajaran Malaysia mungkin boleh diatasi dengan merujuk kepada Unit Kaunseling dan Keutuhan, Jabatan Pelajaran Negeri. Kuasa paksaan didapati paling kurang digunakan oleh para guru besar mungkin disebabkan implikasi negatif dan kesan sampingan terhadap guru-guru. Kuasa ini mungkin boleh menyebabkan guru-guru kurang bermotivasi dan kurang berminat dalam pengajaran dan pembelajaran mereka.

Dapatan kajian menunjukkan kesemua jenis sumber kuasa mempunyai hubungan yang signifikan dengan etika profesion guru. Kuasa sah mempunyai hubungan yang lebih tinggi dengan etika profesion guru berbanding dengan sumber kuasa lain. Ini mungkin disebabkan oleh guru besar berasa lebih selesa dengan penggunaan kuasa ini, yang diperolehi secara rasmi untuk mendorong amalan etika profesion guru. Penggunaan kuasa sah dalam pengurusan sekolah bukan sahaja merupakan variabel utama yang mempengaruhi dan seterusnya menjadi peramal utama terhadap etika profesion guru mungkin disebabkan sistem pendidikan kita yang terlalu berorientasikan peperiksaan. Harapan ibu bapa yang terlalu tinggi atas pencapaian akademik anak-anak mereka dan kejayaan seseorang guru besar dinilai atas pencapaian akademik pelajarinya dalam peperiksaan awam mengakibatkan para guru besar tidak ada pilihan lain, terpaksa menggunakan kuasa sah dalam pengurusan sekolah. Tujuan mereka berbuat demikian adalah ingin memaksa para guru agar menjadi guru yang beretika profesion tinggi demi mencapai matlamat mereka iaitu pencapaian akademik yang cemerlang.

Tambahan pula, kurangnya pendedahan pengetahuan guru terhadap jenis-jenis sumber kuasa guru besar. Para guru juga sudah biasa dengan mematuhi peraturan dan arahan ketua jabatan mereka. Oleh demikian, apa yang mereka lebih kenali ialah penggunaan sumber kuasa sah, kuasa ganjaran, kuasa paksaan, dan juga kuasa pakar yang akan mempengaruhi etika profesion diri mereka. Memandangkan keempat-empat penggunaan sumber kuasa tersebut dapat mempengaruhi etika profesion guru, maka sumber-sumber kuasa patut diberi penekanan yang sewajarnya oleh guru besar.

Satu-satunya variabel yang gagal menjadi peramal terhadap etika profesion guru ialah variabel penggunaan kuasa rujukan. Oleh itu, para guru besar sepatutnya berpengetahuan dan berkepakaran dalam bidang pengurusan sebelum menggunakan sumber kuasa rujukan. Tanpa pengetahuan dan kepakaran ini, adalah sukar bagi para guru menghormati pandangan guru besar lebih-lebih lagi sebagai pakar rujukan mereka. Unsur pengupayaan sememangnya wujud, namun ini tidak bermakna guru besar boleh lepas tangan sahaja tugas dan tanggungjawab mereka. Oleh itu, penggunaan sumber kuasa sememangnya penting dalam pengurusan sekolah dalam meningkatkan etika profesion guru.

Variabel penggunaan sumber kuasa sah, kuasa ganjaran, kuasa paksaan dan kuasa pakar berjaya menjadi peramal yang signifikan terhadap etika profesion guru. Pengamalan etika profesion guru seolah-olah merupakan

sebahagian daripada tanggungjawab dan kewajipan seseorang guru. Oleh demikian, pelaksanaan keempat-empat sumber kuasa iaitu kuasa sah, kuasa ganjaran, kuasa paksaan, dan kuasa pakar ini harus menjadi fokus utama dalam proses penambahbaikan etika profesion guru.

5.4 Cadangan Kajian

Bielous (1995) menyatakan kebanyakan pemimpin sekolah menggunakan sumber kuasa dalam pengurusan organisasinya tanpa menyedari jenis sumber kuasa yang ada dan implikasi penggunaannya ke atas subordinat. Sebagai langkah awal untuk mengatasi masalah penyalahgunaan kuasa dalam kalangan pemimpin sekolah, adalah disarankan pemimpin sekolah diberi pendedahan mengenai hubungan sumber manusia di Institut Aminuddin Baki yang bertanggungjawab dalam penyediaan latihan pengurusan dan kepemimpinan dalam organisasi pendidikan. Pemimpin sekolah perlu dilatih menggunakan sumber-sumber kuasa dengan cekap agar kewibawaannya dalam penggunaan sumber-sumber kuasa tidak dipersoalkan oleh komuniti persekitaran. Pemimpin sekolah juga harus mengetahui sumber kuasa yang sesuai untuk diaplikasikan mengikut keadaan tanpa menjejaskan perhubungan harmonis pemimpin dengan subordinat. Penggunaan sumber kuasa yang bercorak personal seperti sumber kuasa pakar dan kuasa rujukan dapat merapatkan hubungan antara pemimpin dengan subordinat. Dalam hal ini, guru-guru akan berasa lebih selesa dan kurang ketakutan apabila berhadapan dengan pemimpin sekolah dan seterusnya mewujudkan suasana kerja yang kondusif.

Satu garis panduan tentang penggunaan sumber kuasa harus disediakan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia agar guru besar dan guru dapat mengetahui tatacara dan batasan penggunaan pelbagai jenis sumber kuasa. Pendedahan terhadap tatacara penggunaan sumber kuasa bukan sahaja dapat meningkatkan prestasi kerja malah boleh meninggikan produktiviti sesuatu organisasi (Bielous, 1995). Sehubungan dengan itu, pihak kementerian juga perlu mengkaji polisi penurunan kuasa agar penggunaan kuasa pemimpin sekolah adalah konsisten.

Kursus etika profesional perlu diperbanyak bagi memberi ruang kepada guru-guru untuk meningkatkan kualiti pengetahuan dalam bidang pengurusan dan perkembangan etika profesion. Kursus seperti ini boleh diadakan sama ada pada peringkat sekolah, daerah, jabatan atau mana-mana yang difikirkan sesuai malah boleh dijadikan mata pelajaran utama pada peringkat latihan perguruan.

Adalah dicadangkan penekanan harus diberi oleh Institut Pengajian Tinggi, Jabatan Pelajaran Negeri, dan Kementerian Pelajaran Malaysia supaya memberi fokus pada keempat-empat peramal yang memberi sumbangan terhadap model etika profesion guru. Pihak Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pelajaran Negeri, Pejabat Pelajaran Daerah perlu membantu mewujudkan satu sistem *networking* antara sekolah-sekolah supaya hasil penyelidikan dapat dikongsi bersama. Jamil (2002) menyatakan *Malaysian Action Research Network* (MARNET) yang pernah diwujudkan suatu ketika dulu perlu diaktifkan semula. Langkah ini dapat membantu untuk menyebarkan dan mendedahkan penggunaan sumber-sumber kuasa guru besar dan etika profesion guru kepada semua sekolah di Malaysia agar konsep tersebut dapat diimplementasikan dan dimanfaatkan bersama oleh semua pihak.

Memandangkan peranan dan tugas guru besar sangat penting untuk meningkatkan etika profesion guru, maka dicadangkan agar mereka diberi latihan persediaan kepengetuaan (Daresh & Male, 2000) dan satu sistem sokongan profesional (*mentoring*) yang formal. Mengikut cadangan Kementerian Pelajaran, mereka yang dikenal pasti layak untuk memegang jawatan guru besar diberi latihan kepengetuaan sebelum menjawat jawatan tersebut (Abdul Shukur, 1998). Setelah memegang jawatan tersebut didapati tidak ada satu sistem sokongan profesional yang formal yang dirancang untuk membantu pengurus-pengurus sekolah yang baru dilantik. Cadangan kaedah latihan kepengetuaan dan sistem sokongan profesional ini dapat memastikan hanya individu yang benar-benar berwibawa sahaja dilantik dan dilatih untuk memimpin sekolah.

Disarankan supaya mewujudkan satu sistem mentoring yang formal agar guru besar yang lebih *senior* serta pegawai-pegawai yang berkemahiran dapat membantu rakan-rakan mereka yang masih baru dalam bidang pengurusan sekolah. Permuafakatan yang formal sebegini akan berupaya meningkatkan kualiti pengurusan di sekolah. Di samping itu, latihan-latihan yang direka bentuk oleh Jabatan Pelajaran Negeri dan Institut Aminuddin Baki seharusnya tidak tertumpu pada bidang teori yang bersifat *cookbook recipes* semata-mata, sebaliknya perlu menggabungkan teori, penyelidikan, dan amalan yang berasaskan realiti (Abdul Shukur, 1994).

BIBLIOGRAFI

- Abdul Shukur Abdullah. (1991). *Pengurusan Organisasi Perspektif Pemikiran dan Teori*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Abdul Shukur Abdullah. (1994). *Membina Pengurusan Sekolah Yang Berkesan: Pengurusan Setempat, 'Empowerment' dan Kepemimpinan sebagai Inisiatif Polisi*. Kertas Kerja yang disampaikan di Persidangan Pengetua-pengetua Jabatan Pendidikan Sarawak.
- Abdul Shukur Abdullah. (1998). *Fokus Pengurusan Pendidikan*. Kertas Kerja Mesyuarat Penyelarasan Hal-hal Profesional Kali ke-58, Kementerian Pendidikan Malaysia, 13 Mei.
- Bateman, T.S. & Snell, S.A. (1999). *Management Building Competitive Advantage*. (4th ed.), Irwin McGraw Hill.
- Bielous, G. (1995). 'Seven Power Bases and How to Effectively Use Them'. *Supervision*. 15, pp14-20.
- Carson, P. P., Carson, K. D., Knight, E. L. and Roe, C. W. (1995). "Power in Organizations: A look through the Total Quality Management lens". *Quality Progress*, 73-78.
- Covey, S. R. (1992). *Principal Centred Leadership*. Published by Simon and Schuster.
- Daresh, J. & Male, T. (2000). "Crossing the Border into Leadership: Experiences of Newly Appointed British Headteachers and American Principals". *Journal of the British Educational Management and Administration* 28, 89-101.
- Foo Say Fooi. (2005). *Etika Perguruan – Jaminan Peningkatan Profesionalisme*. Serdang: Penerbit UPM.
- French, J.R.P. (1978). *The Personnel Management Process: Human Resources Administration and Development*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- French, J. R. P. & Raven, B. (1962). "The Bases of Social Power". Dalam Cartwright, D. *Group Dynamics: Research and Theory*. Evanston, Illinois: Row, Peterson and Co.

- Gaziel, H. H. (1998). "School-based management as a factor in school effectiveness". *International Review of Education*, 44(4), 319-333.
- Ibrahim Mamam. (1998). *Pengetua Sekolah Menangani Isu dan Cabaran Kepimpinan*. Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- Ingersoll, R.M. (1996). "Teachers' Decision Making Power and School Conflict" *Sociology of Education*, 69(April), 159-176.
- Jaafar Muhammad. (1997). *Kelakuan Organisasi*. (Edisi Ketiga). Kuala Lumpur: Leeds Publication.
- Jaafar Sulaiman. (1998). *Sistem Nilai Guru Terhadap Stail Pengurusan Pengetua dan Suasana Kerja Guru*. Tesis Sarjana Pendidikan yang tidak diterbitkan, Universiti Sains Malaysia, Minden.
- Jamali Basri. (2001). *Pengurusan Konflik di Sekolah Menengah Satu Kajian Kes*. Tesis Ijazah Doktor Falsafah yang tidak diterbitkan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Jamil Ahmad. (2002). *Pemupukan Budaya Penyelidikan Di Kalangan Guru Di Sekolah: Satu Penilaian*. Tesis Doktor Falsafah yang tidak diterbitkan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Keetha Balakrishnan. (2006). *Amalan Penggunaan Sumber Kuasa Pengetua Dalam Penyeliaan*. Kertas Projek Ijazah Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Sains Malaysia, Minden.
- Krejcie, R. & Morgan, D. (1970). "Determining Sample Size for Research Activities". *Education and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Lamb, D. S. (1993). *The Relationship Inexperience Teacher Job Satisfaction and Perceptions of Principal's Leadership Style*. Abstrak Disertasi EDD, University of North Carolina at Chapel Hill.
- Leedy, P.D. & Ormrod, J.E. (2001). *Practical Research Planning and Design* (7th ed.) Upper Saddle River, New York: Prentice-Hall, Inc.
- Lim Lay Hong. (1998). *The Relationship of Perceived Principal's Power Bases and Teacher's Satisfaction With Supervision*. Unpublished master's thesis, University Sains Malaysia, Minden.
- Lyons, C.A. & Murphy, M.J. (1994). *Principal Self-efficacy And The Use Of Power*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association New Orleans. April 4-April 8, 1994.

- Norlidah Saian. (2000). *Meninjau Amalan Kepimpinan Pengetua Di Sekolah Menengah Perempuan Sultan Ibrahim, Johor Bahru*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Teknologi Malaysia, Skudai.
- Oh Su Hoon. (2001). *Subordinate's Conflict Handling Styles: The Impact of Supervisory Bases of Power and Leader-member Exchange*. Unpublished master's thesis, University Sains Malaysia, Minden.
- Omar Abdul. (1991). *Hubungan Di antara Lokus Kawalan dengan Gaya Penggunaan Kuasa di kalangan Pengetua-pengetua Sekolah Menengah di Malaysia*. Tesis Master yang tidak diterbitkan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Omar Abdul & Robiah Sidin. (1993). "Lokus kawalan dan hubungan kuasa pengetua, satu kajian kes di Malaysia". *Jurnal Pengurusan Pendidikan*, 3(1), 23-26.
- Ong Kwi Pea. (1999). *Tahap Penglibatan Guru Dalam Membuat Keputusan Pentadbiran*. Tesis master yang tidak diterbitkan, Universiti Putra Malaysia, Serdang.
- Owens, R. G. (1998). *Organizational Behaviour In Education*. (6th ed.). London: Allyn and Bacon.
- Rahim Abdullah. (1994). *Asas pengurusan*. Kuala Lumpur: Urusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Rahim, M.A., Nam Hyeon Kim & Jay Sung Kim. (1994). "Bases of leader power, subordinate compliance and satisfaction with supervision: A cross cultural study of managers in the United States and South Korea". *The International Journal of Organizational Analysis*, 2(2), 136-154.
- Rinehart, J. S. Short, P. M., Short, R. J. & Eckley, M. (1998). "Teacher empowerment and principal leadership: Understanding the influence process". *Educational Administration Quarterly*, 34, 630-649.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business: Skill-Building Approach (2nd Edition)*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Short, P.M., Greer, J.T. & Melvin, W.M. (1994). "Creating Empowered Schools: Lesson in Change". *Journal of Educational Administration*, 32(4), 38-52.

Shuhadah Yaacob. (2000). *Penggunaan Kuasa Kepimpinan Pengetua dalam Organisasi Sekolah Dari Perspektif Guru: Satu Tinjauan Di Sekolah-sekolah Menengah Daerah Johor Bahru*. Tesis Master yang tidak diterbitkan, Universiti Teknologi Malaysia, Skudai.

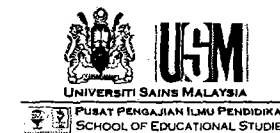
Soo Yu Min. (1995). *Perkaitan gaya pengurusan pengetua dengan self-esteem (SE) guru di Wilayah Persekutuan*. Disertasi Sarjana Pendidikan yang tidak diterbitkan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.

Tan G.Y. (1994). *Attitudinal dan Behavioral Consequences of Perceived Supervisory Power Bases: An Empirical Study of A Nomological Network*. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh.

Tang Keow Ngang. (2003). *Pengurusan Kolaboratif Di Sekolah Menengah Wilayah Persekutuan*. Tesis Doktor Falsafah yang tidak diterbitkan, Universiti Putra Malaysia, Serdang.

Utusan Malaysia (28.12.1999). 'Syor mansuhkan SSB-CUEPACS mahu sistem kenaikan gaji berasaskan pengetahuan'.

Utusan Malaysia (17.10.2001). 'SSB tidak perlu diganti hanya ubah pelaksanaan'.



**PUSAT PENGAJIAN ILMU PENDIDIKAN
PENYELIDIKAN JANGKA PENDEK:
NAMA PENYELIDIK: DR. TANG KEOW NGANG**

SOAL SELIDIK

Anda diminta membaca pernyataan-pernyataan yang diberikan dengan teliti. Kemudian menjawab dengan jujur dan ikhlas. Segala maklumat yang diberi akan DIRAHSIAKAN dan tidak akan digunakan untuk apa-apa maksud melainkan untuk tinjauan kajian ini semata-mata. Nama dan sekolah anda tidak akan dicatatkan di mana-mana penulisan dalam kajian ini. Saya amat berterima kasih sekiranya anda dapat meluangkan sedikit masa untuk menjawab item-item berikut. Ucapan ribuan terima kasih atas kesudian dan kerjasama anda untuk memberi respon terhadap soal selidik ini.

TERIMA KASIH

Maklumat Peribadi

1. Saya telah berkhidmat di bawah pimpinan Guru Besar ini selamatahun.
2. Umur saya tahun
3. Jantina saya: Lelaki () Perempuan ()
4. Jawatan saya: Guru Penolong Kanan () Ketua Bidang ()
Penyelia Petang () Ketua Panitia ()
Guru Penolong ()

Arahan:

Setiap pernyataan di bawah menyatakan sesuatu proses yang berlaku atau menghuraikan situasi/keadaan di sekolah anda. Anda diminta membaca dengan teliti setiap pernyataan dan bulatkan nombor-nombor berkenaan, berdasarkan skala 1-4 poin seperti berikut.

- 1- Tidak setuju
- 2- Kurang setuju
- 3- Setuju
- 4- Sangat setuju

Bahagian A					
1.	Guru Besar saya mempunyai personaliti yang menyenangkan.	1	2	3	4
2.	Guru Besar saya boleh mengambil tindakan tatatertib terhadap saya, jika saya tidak menurut arahnya.	1	2	3	4
3.	Saya meminta nasihat Guru Besar saya apabila saya menghadapi masalah kerja kerana nasihatnya biasanya betul.	1	2	3	4
4.	Guru Besar saya boleh memberikan pengiktirafan jika prestasi kerja saya sangat baik.	1	2	3	4
5.	Apabila menghadapi tugas yang rumit, Guru Besar saya mempunyai pengetahuan teknikal yang diperlukan untuk menyelesaikannya.	1	2	3	4
6.	Guru Besar saya wajar menentukan apa yang harus saya lakukan.	1	2	3	4
7.	Guru Besar saya mempunyai latihan khusus dalam bidangnya.	1	2	3	4
8.	Adalah wajar untuk Guru Besar saya mengharapkan kerjasama saya dalam hal-hal kerja.	1	2	3	4
9.	Guru Besar saya boleh mencadangkan supaya saya bertukar ke sekolah lain jika prestasi kerja saya sentiasa tidak memuaskan.	1	2	3	4
10.	Guru Besar saya tidak mempunyai pengetahuan, kebolehan yang saya perlukan untuk melakukan tugas.	1	2	3	4
11.	Guru Besar saya boleh memberikan peluang kenaikan pangkat jika prestasi kerja saya sangat baik.	1	2	3	4
12.	Saya tidak mahu diri saya dikaitkan dengan Guru Besar saya.	1	2	3	4
13.	Kedudukan jawatan Guru Besar saya memberikan hak untuk mengharapkan sokongan saya terhadap dasarnya.	1	2	3	4
14.	Guru Besar saya boleh mengambil tindakan disiplin terhadap saya jika saya kerap datang lewat.	1	2	3	4
15.	Adalah sukar untuk Guru Besar saya mencadangkan kenaikan gaji secara cemerlang walaupun saya melakukan kerja dengan baik.	1	2	3	4
16.	Guru Besar saya boleh memastikan saya tidak mendapatkan kenaikan gaji jika kerja saya tidak memuaskan.	1	2	3	4
17.	Saya lebih suka melakukan apa yang dicadangkan oleh Guru Besar saya kerana beliau mempunyai kepakaran profesional.	1	2	3	4
18.	Guru Besar saya mempunyai pengalaman profesional yang agak luas untuk membantu saya melakukan tugas.	1	2	3	4
19.	Saya menyanjung Guru Besar saya kerana beliau melayan semua guru dengan adil.	1	2	3	4
20.	Guru Besar saya tidak akan memberikan penilaian prestasi yang baik jika saya lalai dalam tugas.	1	2	3	4
21.	Saya menyukai ciri-ciri peribadi Guru Besar saya.	1	2	3	4
22.	Jika saya berusaha lebih, ini akan dipertimbangkan oleh Guru Besar saya dalam menentukan kenaikan gaji tahunan.	1	2	3	4
23.	Kedudukan jawatan Guru Besar saya tidak memberikannya kuasa untuk mengubah prosedur kerja saya.	1	2	3	4
24.	Saya ingin menjalin hubungan baik dengan Guru Besar saya.	1	2	3	4
25.	Saya tidak suka bekerja dengan orang seperti Guru Besar saya.	1	2	3	4
26.	Saya patut melakukan apa yang dikehendaki oleh Guru Besar saya kerana beliau ialah pegawai atasan saya.	1	2	3	4
27.	Guru Besar saya boleh memberi saya bonus jika saya mendapat penilaian kerja yang baik.	1	2	3	4
28.	Guru Besar saya dapat mencadangkan saya untuk kenaikan pangkat jika prestasi kerja saya sentiasa berada pada tahap yang lebih tinggi daripada tahap biasa.	1	2	3	4
29.	Guru Besar saya berhak meminta saya melaksanakan arahnya.	1	2	3	4

Bahagian B					
1.	Saya berpakaian kemas dan rapi mengikut landasan agama.	1	2	3	4
2.	Saya berbangga diberi kenaikan pangkat berdasarkan kecekapan saya.	1	2	3	4
3.	Saya sering memohon untuk mengikuti kursus dalam perkhidmatan.	1	2	3	4
4.	Seorang guru harus bersedia mengadakan kelas tambahan untuk kepentingan muridnya.	1	2	3	4
5.	Saya menghadiri mesyuarat PIBG walaupun sebagai ahli biasa.	1	2	3	4
6.	Saya akan memaklumkan kepada ibu bapa murid sekiranya anak mereka tidak hadir ke sekolah tiga hari berturut-turut.	1	2	3	4
7.	Saya bersikap adil tanpa mengira kedudukan keluarga murid.	1	2	3	4
8.	Saya sentiasa membimbing murid mengembangkan potensi mereka dari segi rohani.	1	2	3	4
9.	Kepentingan murid adalah lebih penting daripada kepentingan diri sendiri.	1	2	3	4
10.	Saya memberikan sepenuh tumpuan dan perhatian tanpa mengira bangsa.	1	2	3	4
11.	Saya selalu ingin meningkatkan ilmu pengetahuan.	1	2	3	4
12.	Adalah tidak wajar untuk menegur rakan sejawat secara tidak sopan.	1	2	3	4
13.	Saya sentiasa menjaga tingkah laku dalam profesion perguruan.	1	2	3	4
14.	Saya sering mengajar murid saya untuk menghargai harta awam.	1	2	3	4
15.	Sikap amanah penting dalam pengurusan sekolah.	1	2	3	4
16.	Saya membimbing murid mengembangkan potensi intelek mereka.	1	2	3	4
17.	Hubungan interpersonal yang baik di kalangan guru menjamin keberkesanan pengajaran dan pembelajaran.	1	2	3	4
18.	Saya sering berbincang dengan guru disiplin untuk menangani masalah disiplin murid saya.	1	2	3	4
19.	Maklumat murid adalah sulit bagi saya.	1	2	3	4
20.	Kepercayaan ibu bapa adalah penting bagi saya.	1	2	3	4
21.	Saya seharusnya bersikap adil kepada semua murid tanpa mengira status ekonomi.	1	2	3	4
22.	Saya akan menerapkan nilai-nilai taat setia kepada negara dalam setiap proses pengajaran dan pembelajaran.	1	2	3	4
23.	Dalam proses pengajaran dan pembelajaran, saya mementingkan nilai-nilai moral.	1	2	3	4
24.	Saya menjadi pengganti ibu bapa di sekolah.	1	2	3	4