

HUBUNGAN TINGKAH LAKU KEPIMPINAN KETUA PENDIDIKAN YANG DOMINAN DENGAN KEPUASAN KERJA PENSYARAH DI POLITEKNIK

Shamsaadal Sholeh Saad¹, (Fauziah Basok², Zahrul Akmal Damin³, Hussain Othman⁴, Harliana Halim⁵, Shahidah Hamzah⁶)

^{1, 3, 4, 5, 6} Pusat Pengajian Umum dan Kokurikulum, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia, 86400 Parit Raja, Batu Pahat, Johor

¹ *sham@uthm.edu.my*, ³ *zahruld@uthm.edu.my*, ⁴ *hussain@uthm.edu.my*, ⁵ *harliana@uthm.edu.my*,
⁶ *shahidah@uthm.edu.my*

² Politeknik Sultan Mizan Zainal Abidin, KM 8, Jalan Paka, 23000 Dungun, Terengganu

² *fauziah@psmza.edu.my*

ABSTRAK

Terdapat banyak konflik yang terjadi di antara pensyarah dengan pihak pentadbiran organisasi di dalam sesebuah institusi pendidikan tinggi. Konflik yang berlaku adalah berpunca daripada perasaan tidak puas hati para pensyarah terhadap pelaksanaan dan pentadbiran yang dijalankan oleh pemimpin mereka. Kajian ini dijalankan ke atas pensyarah di beberapa buah politeknik iaitu Politeknik Johor Baharu, Politeknik Port Dickson dan Politeknik Sultan Haji Ahmad Shah. Rekabentuk kajian adalah secara kuantitatif yang menggunakan soal selidik sebagai instrumen kajian. Seramai 257 orang pensyarah terlibat dalam kajian ini dan dipilih secara rawak. Analisis Korelasi Pearson dan skor min digunakan untuk melihat hubungan di antara pembolehubah yang dikaji. Hasil dapatan kajian menunjukkan tingkah laku kepimpinan ketua yang dominan ialah mementingkan kualiti kerja dengan nilai min = 3.99. Tahap kepuasan kerja pensyarah secara keseluruhannya adalah tinggi iaitu min = 3.87. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara tingkah laku kepimpinan ketua yang dominan dengan kepuasan kerja pensyarah di politeknik iaitu $r = 0.496$. Kesimpulannya ketua di politeknik sangat mementingkan kualiti kerja dan mendapat sokongan pensyarah untuk menghasilkan produktiviti organisasi yang cemerlang. Ini dibuktikan dengan tahap kepuasan kerja yang tinggi dalam kalangan pensyarah.

Kata Kunci: Tingkahlaku; ketua pendidikan; kepuasan kerja.

PENGENALAN

Pemimpin adalah bertanggungjawab untuk menentukan hala tuju dan masa depan organisasinya. Aionon (2003) menyatakan bahawa fungsi utama seorang pemimpin adalah mengubal visi dan misi organisasi yang dipimpinya serta mencipta strategi-strategi bagi mencapainya. Kepimpinan yang baik oleh seorang pemimpin dengan bantuan dan sokongan pekerjanya pasti memberikan

kejayaan kepada organisasi. Kenyataan ini disokong oleh Schneider dan Littrell (2003) yang berpendapat bahawa pemimpin perlu menunjukkan tingkah laku kepimpinan yang baik supaya segala urusan pentadbiran organisasi dapat disiapkan dengan cepat dan sempurna. Memandangkan pekerja merupakan sumber tenaga yang paling utama di dalam suatu organisasi, seseorang pemimpin perlu mengetahui cara kepimpinan yang betul supaya para pekerja dapat mematuhi semua arahan dan menyiapkan semua tugas yang diberikan.

Pemimpin perlu peka dengan keperluan pekerja dan mengetahui apa yang diharapkan dan diinginkan oleh pekerja terhadap pemimpin mereka. Manning dan Curtis (2003) menyatakan bahawa terdapat tiga elemen yang dikehendaki oleh perkerja yang perlu ada pada pemimpin mereka iaitu integriti, pengetahuan tentang pekerjaan dan kemahiran kemanusiaan. Pekerja inginkan pemimpin yang mempunyai kepercayaan kepada mereka, memberi peluang kepada mereka untuk mempelajari sesuatu yang baru dan memupuk kemahiran-kemahiran sampingan yang lain seperti kemahiran bekerja dalam kumpulan dan kemahiran merancang kerja (Oyinlade, 2006). Kepimpinan yang ditunjukkan oleh pemimpin akan memberi inspirasi, keyakinan dan semangat kepada pekerjanya dalam melaksanakan segala tugas dan tanggungjawab mereka.

Pembentukan sifat peribadi yang baik bermula dari institusi pendidikan. Para pemimpin di institusi pendidikan bertanggungjawab dalam melahirkan modal insan yang berakhlak mulia, berintelek dan seimbang dari aspek jasmani, emosi dan rohani selaras dengan tuntutan Falsafah Pendidikan Negara. Menurut Hughes (1996) seseorang pemimpin akan menjadi model kerana kewibawaan dan kecemerlangan sahsiah mereka. Di dalam sesebuah institusi pendidikan, seseorang pemimpin memimpin lebih ramai kumpulan manusia yang terdiri daripada pensyarah-pensyarah, pekerja sokongan dan pelajar. Pemimpin perlu peka dengan keperluan kerja mereka supaya dapat menghasilkan kerja yang positif dan dapat meningkatkan produktiviti organisasi. Pelbagai jenis tingkah laku kepimpinan yang boleh diamalkan dalam memberi kepuasan kerja kepada orang bawahan. Tingkah laku kepimpinan mempunyai perhubungan dengan keberkesanan organisasi (Bohn, 2002).

PERNYATAAN MASALAH

Kepimpinan ialah suatu tingkah laku yang amat dinamik sifatnya. Menurut Teori Mac Gregor (1978), Reeves dan Shivers-Blackwell (2004), terdapat empat faktor yang mempunyai perhubungan antara seorang pemimpin dengan orang bawahannya:

- I) Ciri-ciri peribadi pemimpin,
- II) Sikap, keperluan dan ciri-ciri peribadi mereka yang dipimpin,
- III) Sifat-sifat organisasi yang dipimpinnya seperti matlamat penubuhan, struktur dan tugas-tugas yang perlu dilaksanakan, dan
- IV) Persekitaran sosial, ekonomi dan politik yang ada.

Terdapat pelbagai jenis tingkah laku kepimpinan yang boleh diamalkan oleh seorang ketua pendidikan di Politeknik. Tingkah laku kepimpinan ini biasanya diamalkan berdasarkan keperluan dan situasi kerja. Biasanya seorang ketua pendidikan tidak mengetahui tingkah laku yang dominan yang perlu mereka amalkan di dalam organisasi. Terdapat juga ketua pendidikan yang menggunakan lebih daripada satu tingkah laku kepimpinan pada satu-satu masa bagi menyelesaikan masalah pekerjaan. Menurut Shahabudin, Mahani dan Ramlah (2003), penggunaan strategi kepimpinan yang spesifik terhadap sesuatu organisasi akan member hasil kerja yang positif. Pemimpin yang mengamalkan tingkah laku kepimpinan yang bersesuaian

dengan kehendak pekerjaanya akan lebih mudah mencapai matlamat organisasi dan mendapat hasil kerja yang memuaskan.

Terdapat banyak konflik yang terjadi di antara pensyarah dengan pihak pentadbiran organisasi di dalam sesebuah institusi pendidikan tinggi. Menurut Malmuz (2006), konflik yang berlaku di dalam sesebuah institusi pendidikan tinggi adalah berpunca daripada rungutan para pensyarah terhadap pelaksanaan dan pentadbiran yang dijalankan oleh pemimpin mereka. Biasanya konflik yang timbul adalah disebabkan oleh ketidaksamaan gaji, cara pembahagian tugas dilakukan, cara sesuatu keputusan dibuat dan perjalanan sistem pentadbiran organisasi. Konflik yang timbul ini menunjukkan kelemahan pemimpin itu sendiri dalam menjalankan tanggungjawab. Kenyataan ini disokong oleh Bandura (2000) yang mengatakan bahawa pemimpin seharusnya mengetahui tingkah laku kepimpinan yang perlu diamalkan untuk memastikan pentadbiran organisasinya tidak menghadapi masalah dan bagi mengelakkan daripada berlakunya konflik. Pemimpin seharusnya mengamalkan kepimpinan yang sesuai bagi menyelesaikan masalah yang timbul dan seterusnya memastikan perjalanan pentadbiran organisasi lancar. Sehubungan itu kajian ini adalah untuk mengenalpasti tingkah laku ketua pendidikan yang dominan dengan kepuasan kerja pensyarah di politeknik.

OBJEKTIF KAJIAN

- I) Menenalpasti tingkah laku Ketua Pendidikan yang dominan diamalkan sewaktu bekerja di politeknik,
- II) Menenalpasti tahap kepuasan kerja pensyarah di bawah kepimpinan Ketua Pendidikan di politeknik, dan
- III) Menenalpasti perhubungan di antara tingkah laku kepimpinan Ketua Pendidikan yang dominan dengan kepuasan kerja pensyarah di politeknik.

KEPENTINGAN KAJIAN

Hasil kajian dapat memberi panduan kepada Ketua-ketua Pendidikan di politeknik dalam mencorak kepimpinan yang sesuai semasa mentadbir dengan mengambil kira faktor-faktor kepuasan kerja pensyarah. Hubungan yang baik di antara Ketua Pendidikan dengan pensyarah sudah tentu dapat membentuk organisasi yang mantap dengan persekitaran kerja yang aman damai.

METODOLOGI KAJIAN

Penyelidikan ini adalah berbentuk deskriptif yang dijalankan dengan menggunakan kaedah tinjauan soal selidik. Pendekatan kaedah ini digunakan untuk mendapatkan gambaran mengenai tingkah laku kepimpinan Ketua Pendidikan yang dominan dengan kepuasan kerja pensyarah di politeknik. Item-item soal selidik dikategorikan kepada 3 bahagian. Bahagian A mengenai maklumat diri, Bahagian B menyentuh tentang ciri-ciri tingkah laku kepimpinan Ketua Pendidikan dan Bahagian C mengenai pandangan pensyarah terhadap Ketua Pendidikan.

Populasi dan Sampel Kajian

Kajian ini dilakukan di tiga buah politeknik iaitu Politeknik Johor Baharu, Johotr, Politeknik Port Dickson, Negeri Sembilan dan Politeknik Sultan Haji Ahmad Shah, Pahang. Seramai 300 orang responden dipilih iaitu 100 orang bagi setiap politeknik. Sebanyak 257 set sahaja yang dipilih untuk dianalisis kerana jawapannya lengkap.

Analisi Data

Kajian ini menggunakan *Statistical Package For Social Science* (SPSS). Data dianalisis dengan menggunakan format mengikut kategori penyelidikan yang dijalankan. Data yang diperoleh dianalisis secara kuantitatif bagi mendapatkan min. dan sisihan piawai.

DAPATAN KAJIAN

Jumlah keseluruhan responden ialah 169 orang pensyarah perempuan iaitu 65.8% dan 88 orang pensyarah lelaki iaitu 34.2%. Bilangan responden perempuan melebihi responden lelaki bagi ketiga-tiga buah politeknik.

Jadual 1

Maklumat Diri Responden

Perkara	Bilangan			Jumlah
	PJB	PPD	POLISAS	
Lelaki	35	21	32	88
Perempuan	57	64	48	169
Jumlah	92 (35.8%)	85 (33.1%)	80 (31.1%)	257 (100%)

Persoalan kajian pertama adalah berkaitan tingkah laku kepimpinan Ketua Pendidikan yang dominan diamalkan sewaktu bekerja di politeknik. Item disusun mengikut keutamaan dari nilai skor min tertinggi hingga terendah. Item yang mendapat skor min tertinggi merupakan tingkah laku kepimpinan Ketua Pendidikan yang dominan diamalkan di politeknik. Analisis kajian menunjukkan tingkah laku kepimpinan Ketua Pendidikan yang dominan diamalkan sewaktu bekerja di politeknik ialah mementingkan kualiti kerja. Ciri tingkah laku ini merupakan salah satu ciri yang terdapat di dalam kepimpinan transaksi. Skor min dan sisihan piawai bagi tingkah laku ini ialah 3.99 dan 0.737.

Jadual 2

Tingkah Laku Kepimpinan Ketua Pendidikan yang Dominan Diamalkan Sewaktu Bekerja di Politeknik

Bil.	Item	Skor Min	Sisihan Piawai
1	Mementingkan kualiti kerja	3.99	0.737
2	Menggalakkan penglibatan pekerja dalam menjalankan aktiviti	3.92	0.756
3	Menggalakkan pekerja bekerja secara berpasukan	3.90	0.635
4	Seorang yang bermoral dan beretika	3.87	0.636
5	Memberi peluang kepada pekerja untuk memberikan pendapat	3.84	0.767
6	Menggalakan pekerja menggunakan inisiatif sendiri	3.82	0.723
7	Melantik seorang pekerja sebagai wakil dalam organisasi	3.80	0.634
8	Memberi kepercayaan kepada pekerjanya	3.79	0.779
9	Hormat kepada pekerjanya	3.75	0.833
10	Memastikan pekerja bersedia mengambil iktibar daripada pengalaman lalu	3.74	0.832
11	Suka membuat kritikan peribadi kepada pekerjanya	2.98	0.964

Bagi memperkukuhkan lagi dapatan kajian untuk menjawab persoalan kajian pertama, pengkaji membuat analisis statistik secara terperinci terhadap ketiga-tiga politeknik yang terlibat bagi mendapatkan ciri tingkah laku kepimpinan Ketua Pendidikan yang paling dominan. Hasil analisis menunjukkan bahawa tingkah laku kepimpinan Ketua Pendidikan yang dominan di PJB, PPD dan POLISAS ialah mementingkan kualiti kerja. Dapatan ini menyokong hasil analisis yang telah dibuat terhadap ketiga-tiga politeknik secara keseluruhannya.

Jadual 3

Tingkah Laku Kepimpinan Ketua Pendidikan yang Dominan Berdasarkan Politeknik

Item	Politeknik	Skor Min	Sisihan Piawai
Mementingkan kualiti kerja	Politeknik Johor Baharu (PJB)	3.91	0.821
	Politeknik Port Dickson (PPD)	4.08	0.727
	Politeknik Sultan Ahmad Shah (POLISAS)	3.98	0.636

Walaupun tingkah laku mementingkan kualiti kerja berada di dalam jenis kepimpinan traksaksi, namun ia bukanlah kepimpinan yang paling dominan yang diamalkan oleh Ketua Pendidikan di politeknik. Tingkah laku mementingkan kerja mempunyai nilai skor dan sisihan piawai yang tertinggi, tetapi perkara ini tidak berlaku kepada tingkah laku - tingkah laku yang lain yang terdapat di dalam kepimpinan transaksi ini. Perkara ini menyebabkan kepimpinan transaksi tidak menjadi kepimpinan yang paling dominan diamalkan. Skor min bagi kepimpinan transaksi ialah 3.57 dan sisihan piawai ialah 0.486. Kepimpinan ini berada pada kedudukan ke enam berbanding kepimpinan berpasukan yang kelihatan lebih dominan. Jadual 4 menunjukkan kepimpinan yang dominan diamalkan oleh Ketua Pendidikan di politeknik.

Jadual 4

Kepimpinan Ketua Pendidikan yang Paling Dominan Diamalkan di Politeknik

Jenis Kepimpinan	Skor Min	Sisihan Piawai
Berpasukan	3.66	0.628
Autentik	3.65	0.707
Berprinsip	3.63	0.686
Demokratik	3.61	0.674
Transformasi	3.59	0.732
Transaksi	3.57	0.486
strategik	3.52	0.726
Karismatik	3.51	0.812
<i>Laissez - faire</i>	3.37	0.576
Autokratik	3.28	0.555

Persoalan kajian kedua melibatkan tahap kepuasan kerja pensyarah di bawah kepimpinan Ketua Pendidikan di politeknik. Menurut Bass dan Avolio (1994), terdapat tiga tahap kecenderungan kepuasan kerja iaitu rendah, sederhana dan tinggi. Tahap kecenderungan kepuasan kerja pensyarah adalah seperti di Jadual 5. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap kepuasan kerja pensyarah di bawah kepimpinan Ketua Pendidikan adalah tinggi. Pensyarah selesa dengan corak tingkah laku yang diamalkan oleh Ketua Pendidikan.

Jadual 5

Tahap Kepuasan Kerja Pensyarah di Bawah Kepimpinan Ketua Pendidikan di Politeknik

Item	Skor Min	Sisihan Piawai	Tahap Kepuasan
Saya boleh berkomunikasi secara telus dengan Ketua Pendidikan saya	3.87	0.548	Tinggi
Organisasi saya adalah merupakan tempat kerja yang menyeronokkan	3.84	0.532	Tinggi
Kerja yang diberi oleh Ketua Pendidikan membolehkan saya memanfaatkan sepenuhnya kemampuan yang saya miliki	3.80	0.557	Tinggi
Saya menerima maklum balas yang positif daripada Ketua Pendidikan saya selepas menyiapkan tugas yang diberi.	3.74	0.559	Tinggi
Saya yakin dengan kemampuan Ketua Pendidikan saya	3.68	0.571	Tinggi
Tugas yang diberikan oleh Ketua Pendidikan adalah mencabar tetapi tidak membebankan	3.67	0.547	Tinggi
Saya tahu apa yang Ketua Pendidikan jangkakan daripada saya	3.67	0.629	Tinggi
Saya mempunyai kebebasan untuk menyatakan apa yang saya fikir kepada Ketua Pendidikan	3.66	0.617	Tinggi
Peluang kenaikan pangkat dilakukan secara adil oleh Ketua Pendidikan saya	3.66	0.559	Tinggi
Saya mendapat bimbingan daripada Ketua Pendidikan untuk meningkatkan prestasi kerja dari semasa ke semasa	3.63	0.637	Tinggi

Persoalan kajian ketiga mengkaji perhubungan di antara tingkah laku kepimpinan Ketua Pendidikan yang dominan dengan kepuasan kerja pensyarah di politeknik. Pengkaji menganalisis data dengan menggunakan kaedah korelasi Pearson bagi menentukan sama ada terdapat perhubungan di antara tingkah laku kepimpinan Ketua Pendidikan yang dominan dengan kepuasan kerja pensyarah di politeknik. Terdapat satu hipotesis yang diuji iaitu:

H₀ : Tidak terdapat perhubungan yang signifikan di antara tingkah laku kepimpinan Ketua Pendidikan yang dominan dengan kepuasan kerja pensyarah.

Jadual 6

Perhubungan Di antara Tingkah Laku Kepimpinan Ketua Pendidikan Yang Dominan Dengan Tahap Kepuasan Kerja Pensyarah Di Politeknik

		Transaksi2	Kepuasan Kerja
Transaksi2 (mementingkan Kualiti kerja)	Korelasi Pearson	1	.496*
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	257	257
Kepuasan kerja	Korelasi Pearson	.496*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	257	257

** . Korelasi pada tahap signifikan 0.01 (2 hujung)

Analisis korelasi dilakukan di antara skor min tingkah laku kepimpinan Ketua Pendidikan yang paling dominan dengan kepuasan kerja pensyarah. Hasil ujian mendapati bahawa terdapat perhubungan yang signifikan secara statistik di antara kedua-dua pembolehubah ini iaitu $p < 0.01$.

Oleh itu, hipotesis null ditolak. Ini menunjukkan bahawa tingkah laku kepimpinan Ketua Pendidikan yang paling dominan mempunyai korelasi yang sederhana terhadap tahap kepuasan kerja pensyarah iaitu $r = 0.496$. Hipotesis alternatif diterima yang mana ia jelas menunjukkan bahawa terdapat perhubungan yang signifikan secara statistik di antara tingkah laku kepimpinan Ketua Pendidikan yang dominan dengan kepuasan kerja pensyarah.

KESIMPULAN

Secara keseluruhannya, daripada hasil dapatan kajian dapat disimpulkan bahawa tingkah laku kepimpinan Ketua Pendidikan yang dominan sewaktu berkerja di politeknik ialah mementingkan kualiti kerja. Seterusnya dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap kepuasan kerja pensyarah di bawah kepimpinan Ketua Pendidikan adalah tinggi. Pensyarah berasa selesa dengan corak tingkah laku kepimpinan yang diamalkan. Perkara ini membuktikan bahawa terdapat perhubungan yang signifikan di antara tingkah laku kepimpinan Ketua Pendidikan dengan kepuasan kerja pensyarah walaupun hubungan korelasi di antara kedua-dua pembolehubah adalah sederhana.

BIBLIOGRAFI

- Ab. Aziz Yusof. (2000). *Pengurusan dan gelagat organisasi di abad ke 21*. Prentice Hall.
- Ahmad Naim Jaafar. (2004). *Kuasa karisma: Teknik membina ketokohan dan ketrampilan diri*. Pahang: PTS Publications & Distributor Sdn. Bhd.
- Ainon Mohd. (2003). *Teori dan teknik kepimpinan: Panduan aplikasi di tempat kerja*. Pahang: PTS Publications & Distributor Sdn. Bhd.
- Avolio, B. J., Gardner, W., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa. (2004). Authentic leadership: A theoretical framework predicting veritable sustained performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 4, 35.
- Babbie, E. (2005). *The basics of social research. 3rd ed.* Canada: Thomson Wadsworth.
- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions in Psychological Science*. 75, 78.
- Bohn, J. (2002). *The design and development of an instrument to access organizational efficacy*. Proceeding of Academy of Human Resource Development.
- Burke, R. J., & Cooper, C. I. (2006). *Inspiring leaders*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Chua, Y. P. (2006). *Kaedah penyelidikan*. Malaysia: McGraw-Hill Companies.
- Chua, Y. P. (2006). *Asas statistik penyelidikan*. Malaysia: McGraw-Hill Companies.
- Eales White, R. (1998). *How to be a better leader*. London: Kogan Page Limited.
- Malmuz Yasin. (2006) *The use of strategic leadership actions by deans in Malaysia and public universities*. Boca Raton, Florida. 4, 8.
- Manning, G., & Curtis, R. (2003). *The art of leadership*. New York: McGraw Hill Companies.
- Oyinlade, A. O. (2006). A Method of assessing leadership effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*. 1, 19.
- Reeves, D. B. (2004). *Assesing educational leaders*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Schneider, J., & Littrel, R. F. (2003). Leadership preferences of German and English managers. *Journal of Management Development*. 48, 130.
- Shahabudin Hashim, Mahani Razali & Ramlah Jantan. (2003). *Psikologi pendidikan*. Pahang: PTS Publications & Distributor Sdn. Bhd.