

GAYA KOMUNIKASI GURU BESAR DAN HUBUNGANNYA TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU SEKOLAH RENDAH ZON SEMENYIH DAERAH HULU LANGAT

Mohd Nazrul bin Md Yusof

Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia
mohdnazrulmdyusof@gmail.com

Aida Hanim A. Hamid

Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia
aidahanim@ukm.edu.my

Abstrak

Kajian ini bertujuan meninjau tahap amalan komunikasi guru besar dan kepuasan kerja guru-guru sekolah rendah daerah Hulu Langat, Selangor. Kajian ini juga bertujuan mengenal pasti pengaruh demografi guru seperti jantina, umur, pengalaman mengajar dan gred jawatan ke atas amalan komunikasi guru besar serta mengenal pasti angkubah yang menyumbang kepada kepuasan kerja guru. Elemen-elemen komunikasi yang diamalkan oleh guru besar iaitu ekspresi positif, ekspresi negatif, arahan kerja, rasional kerja, penerangan kerja, maklum balas dan penglibatan diukur menggunakan soal-selidik Supervisory Communication Scale (SCS). Manakala kepuasan kerja guru diukur menggunakan Indeks Kepuasan Kerja Brayfield dan Rothe. Sebanyak 11 buah sekolah rendah di daerah Hulu Langat, Selangor dengan 139 orang guru terlatih sebagai responden terlibat dalam kajian ini. Persampelan adalah secara rawak berstrata. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan soal selidik. Analisis data secara statistik deskriptif dan inferensi digunakan dalam kajian ini. Pengujian hipotesis adalah dengan menggunakan Korelasi Pearson-r, ANOVA Sehalu dan Ujian-t. Dapatan kajian menunjukkan tiga daripada tujuh elemen komunikasi yang kerap diamalkan oleh guru besar ialah rasional kerja, penglibatan dan arahan kerja. Secara keseluruhannya, kepuasan kerja guru sekolah rendah adalah di tahap yang sederhana dan terdapat hubungan yang positif antara elemen-elemen komunikasi yang diamalkan oleh guru besar dengan kepuasan kerja guru. Dapatan juga menunjukkan tidak terdapat perbezaan perspektif dalam kalangan guru terhadap amalan komunikasi guru besar berdasarkan faktor demografi seperti jantina, umur, pengalaman mengajar dan gred jawatan. Justeru, guru besar perlulah mengambil tindakan wajar dan memberi perhatian yang serius terhadap amalan komunikasi yang menyumbang kepada kepuasan bekerja guru.

Kata kunci: gaya komunikasi, kepuasan kerja

Abstract

The purpose of this study was to examine the level of head teachers' communication practices and job satisfaction among primary school teachers in Hulu Langat, Selangor. This study also aimed to identify the influence of teacher demographics such as gender, age, teaching

experience and job positions on head teachers' communication practices and to identify variables that contribute to teacher job satisfaction. The Supervisory Communication Scale (SCS) instrument was used to measure the elements of communication practiced by head teachers such as positive expressions, negative expressions, work orders, job rationes, job descriptions, feedback and engagement. While teacher job satisfaction was measured using Brayfield and Rothe's Job Satisfaction Index. 139 trained teachers from 11 primary schools in Hulu Langat district in Selangor were involved as respondents in this study. Sampling was randomly stratified. Data collection was done by using a questionnaire. Descriptive and inferential statistical data analysis was used in this study while Pearson-r Correlation, One Way ANOVA and T-Test were used in the testing of hypotheses. The findings showed that three of the seven communication elements that head teachers often practised were job rationale, engagement and work instructions. Overall, the satisfaction of primary school teachers was moderate. There was a positive relationship between elements of communication practiced by the head teachers and job satisfaction of the teachers. The findings also showed that there was no difference in perspective among teachers towards the head teachers communication practices based on demographic factors such as gender, age, teaching experience and job positions. Hence, the head teachers need to take appropriate action and pay serious attention to their communication practices that could contribute to teacher job satisfaction.

1.0 PENGENALAN

Semua manusia di dunia perlu berkomunikasi. Kebanyakan orang menerima hakikat bahawa kita tidak boleh hidup tanpa berkomunikasi. Komunikasi adalah sesuatu yang asas sepertimana keperluan kita untuk makanan, tempat tinggal dan pakaian. Komunikasi adalah penting dalam kehidupan kita sebagai individu, sebagai anggota keluarga, sebagai ahli masyarakat, sebagai anggota organisasi dan sebagai rakyat sesebuah negara. Dengan kefahaman yang mendalam kita dapat meningkatkan komunikasi kita supaya kita menjadi komunikator yang baik demi menjayakan diri kita sendiri, sebuah keluarga, organisasi, maupun negara.

Pemimpin menggunakan komunikasi untuk membina kepercayaan dalam kalangan pekerja. (Robinson, 2017) mendapati proses untuk mewujudkan kepercayaan dan membina hubungan kerjasama amat mencabar apabila pemimpin perlu untuk menangani kebimbangan mengenai kelakuan atau prestasi orang lain. Justeru, untuk berurusan dengan kebimbangan itu pemimpin perlu menggunakan kaedah komunikasi yang berkesan (Le Fevre & Robinson, 2014). Seterusnya, komunikasi kepimpinan juga berperanan dalam memacu inovasi dalam sesebuah organisasi. Kecekapan dan keberkesanan sesebuah sekolah itu bergantung secara langsung kepada kecekapan dan keberkesanan komunikasi. Bagi meningkatkan kecekapan dan keberkesanan sistem penyampaian pendidikan ke arah memertabatkan profesion keguruan, tanpa pengurusan dan system komunikasi yang berkesan dari seorang guru besar sebuah sekolah itu tidak mungkin dapat bergerak dan segala aktiviti tidak dapat berjalan dengan lancar dan teratur. Kebanyakan teori kepimpinan tidak melihat komunikasi sebagai suatu jujuk kepimpinan, sebaliknya sarjana komunikasi menegaskan bahawa kepimpinan digubal dalam proses komunikasi (Johansson, Miller, & Hamrin, 2014).

Sekolah juga merupakan sebuah organisasi dengan guru besar menjadi pemimpin atau pengurus yang bertanggungjawab menentukan kejayaannya. Justeru itu, adalah tidak keterlaluan jika dikatakan sekolah yang berkesan atau cemerlang memerlukan guru besar yang cemerlang dan guru besar yang cemerlang adalah individu yang mengamalkan kepimpinan

cemerlang termasuk aspek komunikasi dengan staf di bawahnya. Dalam konteks sekolah, sebahagian besar staf di bawahnya adalah guru-guru. Perhubungan yang rapat antara guru besar dan guru menjadikan peranan komunikasi itu penting.

2.0 PERNYATAAN MASALAH

Kelemahan gaya komunikasi guru besar boleh menjadi punca utama kepada perselisihan faham dalam organisasi pendidikan seperti sekolah, kerana kemungkinan idea atau mesej yang hendak disampaikan oleh guru besar tidak dapat difahami oleh guru-guru yang akhirnya akan menimbulkan rasa tidak puas hati di kalangan guruguru. Sebahagian besar guru besar pula kurang mementingkan aspek komunikasi berkesan semasa menjalankan urusan pentadbiran khususnya ketika menyalurkan mesej atau maklumat kepada subordinat di bawahnya.

Gaya komunikasi guru besar adalah subjektif dan sukar diramal. Guru-guru kerap kali berdepan dengan komunikasi yang tidak seragam, berubah dan beraneka jenis. Setiap guru akan mempunyai pendapat masing-masing terhadap gaya komunikasi guru besar yang mungkin dipengaruhi oleh faktor jantina, umur, latarbelakang etnik, kategori perkhidmatan, jawatan disandang dan juga pengalaman mengajar guru tersebut. Keadaan ini dilihat antara faktor-faktor yang memainkan peranan penting dalam menentukan kejayaan sekolah dan pencapaian akademik pelajar serta kepuasan bekerja guru di sekolah.

Kemahiran komunikasi guru besar mampu mempengaruhi tahap pembangunan dan kelangsungan organisasi. Komunikasi berkesan merupakan elemen penting dalam pengurusan organisasi. Kebolehan pengurus menyampaikan maklumat dengan jelas serta bebas dari kekeliruan membangkitkan dorongan bekerja yang tinggi di kalangan subordinat, mengelak daripada berlakunya konflik dan salah faham, serta membangkitkan perasaan saling mempercayai antara satu sama lain. Dalam melaksanakan urusan harian guru besar akan menggunakan mekanisme komunikasi untuk melaksanakan empat aspek penting pengurusan iaitu perancangan, pengorganisasian, kepimpinan dan pemantauan. Guru besar akan berhadapan dengan pelbagai perilaku daripada warga sekolah ataupun masyarakat luar yang memerlukan kebolehan guru besar sebagai penghubung, pengurus dan pembuat keputusan. Memandangkan pentingnya komunikasi dalam sesebuah sekolah, guru besar perlu memberi perhatian kepadanya. Guru besar dari semasa kesemasa perlu membuat kajian atau penilaian tentang amalan komunikasi supaya dapat memperbaiki cara berkomunikasi ke arah yang lebih berkesan.

3.0 TINJAUAN LITERATUR

Terdapat beberapa kajian yang telah dijalankan oleh para pengkaji tentang peranan komunikasi dalam membantu ke arah kecemerlangan sekolah serta peranannya dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Kajian Hellriegel (2001) menegaskan bahawa peranan komunikasi ialah membangunkan idea dan visi, mewujudkan nilai yang boleh menyokong idea dan visi tersebut. Beliau juga menegaskan bahawa komunikasi berperanan dalam mempengaruhi orang lain dan membuat keputusan tentang manusia dan sumber-sumber lain.

Kajian dalam negara tentang budaya organisasi dan kepuasan kerja telah dijalankan oleh Jainabee (2005), yang meninjau budaya organisasi dan kepuasan kerja di maktab-maktab perguruan Malaysia mendapati secara keseluruhannya kepuasan kerja warga maktab perguruan adalah di tahap yang tinggi dan dipengaruhi oleh hanya faktor kaum. Kajian beliau juga

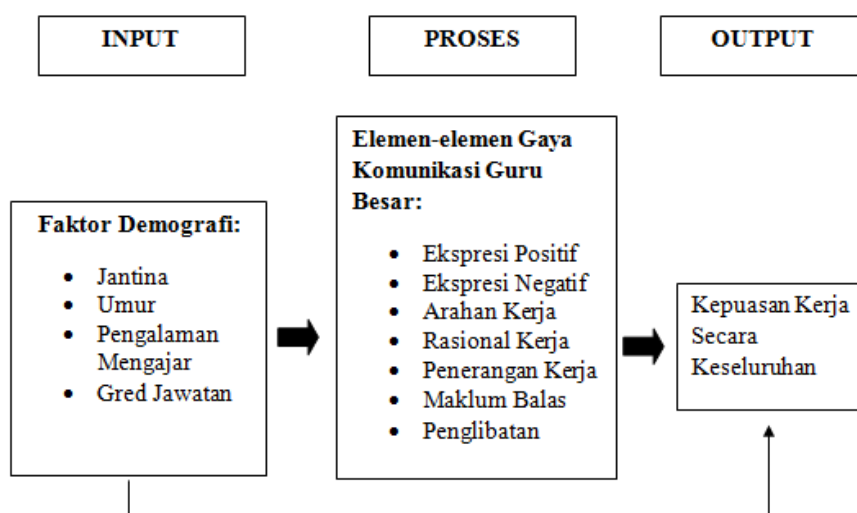
menunjukkan bahawa faktor pengurusan dan kaum adalah penyumbang terbesar ke atas kepuasan kerja itu. Selain itu, dapatan beliau juga mendapati bahawa faktor kepimpinan adalah penyumbang terbesar ke atas kepuasan kerja dan memberikan cadangan agar pemimpin mengambil tindakan yang lebih positif untuk menggerakkan, memantau dan menilai kakitangan bagi membentuk budaya kerja yang menggalakkan kecemerlangan.

Gaya kepimpinan pengetua mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja guru (Mohd Yusri, 2013; Che Hasniza, 2013; Siti Zaimah, 2013). Amalan komunikasi kepimpinan ketua sama ada kolaboratif terbuka atau autoritatif membina mempunyai pengaruh yang ketara terhadap kepunyaan yang kuat oleh warga organisasi serta mempengaruhi sikap dan penglibatan mereka secara berkesan terhadap tugas dalam organisasi. Muhammad Faizal Ghani (2013), mendapati bahawa peranan guru semakin hari semakin mencabar dan isu berkaitan kepuasan kerja membuktikan bahawa guru mempunyai hubungan secara langsung dengan kepimpinan transformasional dalam organisasi.

Komunikasi berbentuk makluman pula, menyediakan fakta dan data untuk digunakan bagi membuat keputusan ke arah pencapaian objektif yang ditetapkan. Kegagalan sesuatu pihak berkomunikasi dengan baik akan menyebabkan perkara-perkara asas yang dilakukan gagal dan tidak mampu mencapai matlamat yang telah ditetapkan (Nik Azrieman 2007 dalam Che Su, 2007). Manakala komunikasi sebagai fungsi kawalan akan menyelaras dan menyatupadukan kerja dan tugas penyimpanan rekod supaya ia kemas dan teratur.

Sapora dan Justina (2010) menyatakan kepuasan kerja yang tinggi dilihat berperanan besar dalam usaha memperkembangkan dan meningkatkan tahap profesionalisme keguruan di negara ini. Gaya kepimpinan pengetua pula sering dikaitkan dengan kepuasan kerja guru. Gaya kepimpinan yang berkesan seringkali dilihat menyumbang kepada tahap kepuasan kerja tinggi dan sebaliknya.

4.0 KERANGKA KONSEP



Rajah 1.1: Kerangka Konseptual

Berasaskan ketiga-tiga model iaitu, Komunikasi Lasswell (1948) dan Model Komunikasi Shannon dan Weaver (1949) dan Model Input Proses Output (IPO) Trauth (1986), maka pengkaji merangka kerangka konseptual kajian seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1.1. Dalam kerangka konsep tersebut, terdapat tiga komponen utama. Komponen pertama ialah demografi guru. Komponen ini mengandungi pemboleh ubah bebas yang terdiri daripada jantina, umur, pengalaman mengajar dan gred jawatan. Komponen kedua ialah amalan komunikasi yang diamalkan oleh guru besar, yang terdiri daripada tujuh elemen komunikasi iaitu, komunikasi ekspresi positif, ekspresi negatif, arahan kerja, rasional kerja, penerangan kerja, maklum balas dan penglibatan. Komponen ketiga ialah komponen output, yakni kepuasan kerja guru setelah mereka melalui proses komunikasi dengan guru besar masing-masing.

5.0 PERSOALAN KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji gaya komunikasi guru besar dan kaitannya dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru sekolah rendah Zon Semenyih, Daerah Hulu Langat, Selangor. Kajian ini cuba menjawab soalan-soalan seperti berikut:

- a) Apakah gaya komunikasi guru besar sekolah rendah, Daerah Hulu Langat, Selangor berdasarkan elemen komunikasi ekspresi positif, ekspresi negatif, rasional kerja, penerangan kerja, maklum balas, penglibatan dan arahan kerja?
- b) Apakah tahap kepuasan kerja guru-guru sekolah rendah, Daerah Hulu Langat, Selangor?
- c) Adakah terdapat hubungan yang signifikan elemen-elemen gaya komunikasi guru besar iaitu komunikasi ekspresi positif, ekspresi negatif, rasional, penerangan kerja, maklum balas, penglibatan dan arahan kerja dengan kepuasan kerja guru sekolah rendah, Daerah Hulu Langat, Selangor?
- d) Adakah terdapat perbezaan perspektif guru-guru yang signifikan terhadap gaya komunikasi guru besar berdasarkan faktor jantina, umur, pengalaman mengajar dan gred jawatan?

6.0 METODOLOGI KAJIAN

6.1 Sampel Kajian

Kajian ini adalah satu kajian kuantitatif jenis tinjauan ke atas gaya komunikasi guru besar dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru. Kajian ini akan melibatkan guru-guru sekolah rendah Zon Semenyih, Daerah Hulu Langat, Selangor, dengan menggunakan soal selidik sebagai instrumen utama kajian. Sampel kajian untuk soal selidik adalah seramai 139 orang guru yang dipilih secara rawak berstrata dari 11 buah sekolah rendah di Zon Semenyih Daerah Hulu Langat. Analisis data dilakukan dengan menggunakan perisian SPSS versi 23 for Windows. Dua jenis statistik digunakan untuk menganalisis data soal selidik iaitu statistik deskriptif dan statistik inferensi.

6.2 Instrumen Kajian

Kajian ini menggunakan instrumen soal selidik sebagai alat kajian utama untuk mengumpul data mengenai amalan komunikasi guru besar dan kepuasan kerja guru sekolah rendah. Soal selidik dipilih sebagai instrumen utama kerana kajian ini merupakan kajian kuantitatif yang melibatkan sampel yang besar. Menurut Kerlinger (1973), instrumen ini lebih menjimatkan masa dan kos perbelanjaan. Soal selidik dibina berasaskan kerangka konseptual kajian dalam Rajah 1.1. Konstruk dalam pembentukan item soal selidik meliputi tujuh elemen komunikasi (ekspresi positif, ekspresi negatif, arahan kerja, rasional kerja, penerangan kerja, maklum balas dan penglibatan) serta satu konstruk untuk mengukur kepuasan kerja.

Soal selidik kajian ini telah diubahsuai dari instrumen Supervisory Communication Scales yang dibina oleh Huseman (1980) untuk mengukur tujuh elemen komunikasi yang diamalkan oleh guru besar di sekolah rendah. Tujuh elemen komunikasi yang dimaksudkan adalah ekspresi positif, ekspresi negatif, penglibatan, arahan kerja, maklum balas, rasional kerja dan penerangan kerja. Manakala konstruk kepuasan kerja adalah konstruk yang diambil dari Indeks Kepuasan Kerja Brayfield dan Rothe (1951).

Soal selidik kajian mengandungi tiga bahagian. Bahagian A, mengandungi empat item bagi pengumpulan data elemen demografi iaitu, jantina, umur, pengalaman mengajar dan gred jawatan. Bahagian B mengandungi 28 item yang menyentuh tentang tujuh elemen komunikasi yang berbeza dari segi kandungan maklumat dan fungsinya iaitu empat item ekspresi positif, empat item ekspresi negatif, empat item arahan kerja, empat item rasional kerja, empat item penerangan kerja, empat item maklum balas dan empat item penglibatan. Daripada 28 item dalam bahagian B ini, 16 item adalah bersifat pernyataan positif dan 12 lagi bersifat pernyataan negatif. Kedudukan item pernyataan positif dan negatif mengikut elemen komunikasi dapat dilihat dalam Jadual 1.

Jadual 1: Nombor Item Mengikut Konstruk Elemen Komunikasi

Elemen komunikasi Jumlah item	Item Pernyataan		
	Positif	Negatif	
Ekspresi positif	1, 8, 22	15	4
Ekspresi negatif	16, 23	2,9	4
Arahan kerja	3, 10	17,24	4
Rasional kerja	5, 12	19,26	4
Penerangan kerja	7, 14	21,28	4
Maklum balas	6, 20	13,27	4
Penglibatan	4,11,18	25	4

Skala yang digunakan bagi bahagian B soal selidik ini adalah skala Likert yang mempunyai nilai 1 hingga 5. Responden diminta memberi respons terhadap pernyataan yang dikemukakan dan respons perlu diberi dalam bentuk persetujuan berdasarkan skala iaitu, 1 - Tidak pernah, 2 -Jarang-jarang, 3 -Kadang-kadang, 4 - Kerap kali dan 5 -Selalu. Cara pemberian markat atau skor bergantung pada jenis item sama ada positif atau negatif. Bagi item positif, jawapan selalu diberi 5 markat, kerap kali 4 markat dan seterusnya. Manakala bagi item negatif pula, jawapan selalu diberi 1 markat, kerap kali 2 markat dan seterusnya. Keterangan cara pemerkatan dipaparkan seperti Jadual 2.

Jadual 2: Cara Pemerkatan Item Elemen Komunikasi

Jawapan	Markat Item Positif	Markat Item Negatif
Selalu	5	1
Kerap kali	4	2
Kadang-kadang	3	3
Jarang-jarang	2	4
Tidak pernah	1	5

Soal selidik Bahagian C pula, mengandungi 16 item yang merupakan kenyataan ringkas tentang kepuasan kerja. Terdapat 9 item bersifat pernyataan positif manakala 7 lagi item bersifat pernyataan negatif terhadap pekerjaan responden. Contoh item positif ialah item nombor 1 yang berbunyi “pekerjaan saya adalah seperti hobi saya” manakala contoh item negatif pula ialah item nombor 4 yang berbunyi “saya anggap pekerjaan saya tidak menyenangkan saya”. Kedudukan item positif dan negatif dalam Indeks Kepuasan Kerja Brayfield dan Rothe boleh dilihat dalam Jadual 3:

Jadual 3: Nombor Item Indeks Kepuasan Kerja

Jenis soalan / Pernyataan	Item	Jumlah Item
Positif	1,2,3,5,9,11,12,14,15	9
Negatif	4,6,7,8,10,13,16	7

Indeks kepuasan kerja Brayfield dan Rothe (1951) menggunakan kaedah pemarkahan berdasarkan skala Likert 5. Responden diminta memberi respons terhadap pernyataan yang dikemukakan dan respons perlu diberi dalam bentuk persetujuan berdasarkan skala iaitu, iaitu 1 – sangat setuju, 2 – setuju, 3 – tidak pasti, 4 - tidak setuju dan 5 – sangat tidak setuju. Cara pemberian markat atau skor bergantung pada jenis item sama ada positif atau negatif. Bagi item positif, jawapan sangat setuju diberi 5 markat, setuju 4 dan seterusnya. Manakala bagi item negatif pula, jawapan sangat setuju diberi 1 markat, setuju 2 dan seterusnya. Keterangan cara pemerkatan bagi item kepuasan kerja seperti Jadual 4.

Jadual 4: Cara Pemerkatan Item Kepuasan Kerja

Jawapan	Markat Item Positif	Markat Item Negatif
Sangat setuju	5	1
Setuju	4	2
Tidak pasti	3	3
Tidak setuju	2	4
Sangat tidak setuju	1	5

7.0 METODOLOGI KAJIAN

7.1 Maklumat Responden

Maklumat tentang latar belakang responden mengikut umur, jantina, pengalaman mengajar dan gred jawatan ditunjukkan pada Jadual 5. Sebanyak 139 orang responden daripada 11 buah sekolah rendah di Daerah Hulu Langat, Selangor telah menjawab soal selidik yang telah diedarkan.

Jadual 5: Maklumat Responden Kajian Bagi Soal Selidik

Latar Belakang	Responden	Frekuensi	Peratus
Jantina	Lelaki	27	19.4
	Perempuan	112	80.6
Umur	20 hingga 35 tahun	28	20.1
	36 hingga 45 tahun	70	50.4
	46 tahun ke atas	41	29.5
Pengalaman mengajar	1 hingga 5 tahun	10	7.2
	6 hingga 10 tahun	25	18.0
	11 tahun ke atas	104	74.8
Gred Jawatan	DG44 ke atas	71	51.1
	DG41/42	51	36.7
	DGA29/32/34	17	12.2

N = 139

Daripada sejumlah 139 orang responden yang terlibat dalam kajian ini seramai 27 orang (19.4%) adalah terdiri daripada guru lelaki dan 112 orang (80.6%) adalah guru perempuan. Berdasarkan kategori mengikut kumpulan umur pula, seramai 28 orang (20.1%) adalah berumur 20 hingga 35 tahun, 70 orang (50.4%) dalam kumpulan umur 36 hingga 45 tahun dan 41 orang (29.5%) berumur 46 tahun dan ke atas. Bagi kategori pengalaman mengajar pula, seramai 10 orang (7.2%) telah mengajar antara 1 hingga 5 tahun, manakala 25 orang (18.0%) telah mengajar 6 hingga 10 tahun dan 104 orang (74.8%) telah mengajar 11 tahun dan ke atas. Seterusnya berdasarkan kategori gred jawatan, seramai 71 orang (51.1%) adalah kumpulan daripada gred DG44 ke atas, 51 orang (36.7%) dalam kumpulan daripada gred DG41/42 dan seramai 17 orang (12.2%) pula dalam kumpulan gred DGA29/32/34.

S1 : Apakah gaya komunikasi guru besar sekolah rendah Zon Semenyih, Daerah Hulu Langat, Selangor berdasarkan elemen komunikasi ekspresi positif, ekspresi negatif, rasional kerja, penerangan kerja, maklum balas, penglibatan dan arahan kerja?

Jadual 6: Skor Min dan Sisihan Piawai Elemen-Elemen Komunikasi Yang Diamalkan oleh Guru Besar

Elemen Komunikasi	N	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi
Ekspresi positif	139	2.48	0.47	Rendah
Maklum balas	139	2.29	0.59	Rendah
Rasional kerja	139	2.68	0.54	Sederhana
Penglibatan	139	2.63	0.61	Sederhana
Arahan kerja	139	2.80	0.58	Sederhana
Penerangan kerja	139	2.48	0.55	Rendah
Ekspresi negatif	139	2.23	0.49	Rendah

Dapatan analisis terperinci terhadap elemen-elemen komunikasi yang diamalkan oleh guru besar menunjukkan bahawa tiga daripada tujuh elemen komunikasi yang diamalkan oleh guru besar adalah di tahap yang sederhana. Elemen komunikasi tersebut ialah rasional kerja (Min = 2.68), penglibatan (Min = 2.63) dan seterusnya komunikasi arahan kerja (Min = 2.80). Manakala empat lagi elemen komunikasi yang berada ditahap yang rendah adalah komunikasi ekspresi positif (Min = 2.48), maklum balas (Min = 2.29), komunikasi penerangan kerja (Min = 2.48) dan elemen komunikasi ekspresi negatif (Min = 2.23).

Berdasarkan dapatan kajian, tiga elemen komunikasi iaitu rasional kerja, penglibatan balas dan arahan kerja merupakan elemen komunikasi yang paling kerap diamalkan oleh guru besar sekolah rendah daerah Hulu Langat, Selangor. Seterusnya empat lagi elemen komunikasi iaitu, ekspresi positif, maklum balas, penerangan kerja dan ekspresi negatif kerja merupakan elemen komunikasi yang kurang diamalkan oleh guru besar. Ini bermaksud berdasarkan perspektif guru-guru, elemen komunikasi yang kerap diguna oleh guru besar semasa berinteraksi dengan mereka ialah komunikasi rasional kerja, penglibatan balas dan arahan kerja. Dapatan kajian ini selari dengan kajian Mohd Khadri (2003) yang mendapati elemen komunikasi ekspresi positif dan rasional kerja merupakan elemen komunikasi paling kerap diamalkan oleh pengetua maktab perguruan. Manakala kajian Ariffin (2001), mendapati empat elemen komunikasi yang kerap diamalkan oleh pengetua di sekolah ialah komunikasi penerangan kerja, maklum balas, ekspresi positif dan penglibatan.

Satu perkara yang menarik dalam kajian ini ialah guru-guru telah memberi persetujuan yang rendah terhadap empat elemen komunikasi iaitu ekspresi positif, maklum balas, penerangan kerja dan ekspresi negatif berbanding dengan tiga lagi elemen komunikasi yang lain. Ini bermaksud, guru-guru berpandangan bahawa guru besar mereka adalah seorang yang sentiasa berhati-hati semasa berkomunikasi dan memahami bahawa amalan komunikasi yang negatif adalah amalan yang tidak sihat dan tidak disukai oleh guru-guru. Dapatan kajian ini didapati selari dengan kajian Sim (1994), di mana kajian beliau mendapati gaya komunikasi ekspresi negatif bukan gaya yang paling dominan dalam amalan komunikasi pengetua di sekolah.

S2 : Apakah tahap kepuasan kerja guru-guru sekolah rendah Zon Semenyih, Daerah Hulu Langat, Selangor?

Jadual 7: Min, Sisihan Piawai dan Tahap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Rendah Daerah Hulu Langat, Selangor

Item Kepuasan Kerja	Min	Sisihan Piawai	Tahap Kepuasan Kerja
Pekerjaan saya sekarang adalah seperti hobi kepada saya	3.39	1.24	Sederhana
Tugas saya sekarang menyeronokkan dan membuat saya tidak merasa jemu melakukannya setiap hari	4.01	0.88	Tinggi
Saya rasa kawan-kawan saya lebih berminat terhadap tugas dan pekerjaan mereka.	3.65	0.86	Tinggi
Saya menganggap tugas saya sekarang tidak menyenangkan saya.	2.06	1.04	Rendah
Saya menyukai tugas-tugas saya lebih daripada masa rehat saya.	3.35	0.98	Sederhana
Saya selalu merasa jemu dengan tugas yang saya lakukan.	1.96	0.82	Rendah
Saya tidak begitu pasti dengan tugas-tugas saya.	1.93	0.85	Rendah
Selalu saya memaksa diri melakukan sesuatu tugas yang diberikan kepada saya.	2.30	1.07	Rendah
Saya berpuas hati dengan kerja-kerja yang saya lakukan sekarang.	3.95	0.81	Tinggi
Saya rasa pekerjaan saya tidak menarik lagi sekarang.	2.09	1.07	Rendah
Saya rasa gembira dengan tugas-tugas saya berbanding dengan guru-guru lain.	3.41	0.84	Tinggi
Saya selalu bersemangat untuk menjalankan tugas saya.	4.03	0.67	Tinggi
Saya selalu merasa tugas saya lebih banyak daripada guru-guru lain.	2.96	1.04	Sederhana
Saya sangat menyukai pekerjaan saya berbanding guru- guru lain.	3.37	0.85	Sederhana

Saya begitu gembira dengan setiap tugas yang disenaraikan kepada saya.	3.60	0.83	Tinggi
Saya rasa agak kesal kerana bertugas di sekolah ini.	1.07	1.07	Sangat rendah
Kepuasan kerja keseluruhan	3.00	0.26	Sederhana

Jadual 7 menunjukkan bahawa secara keseluruhannya tahap kepuasan kerja guru-guru sekolah rendah daerah Hulu Langat, Selangor adalah di tahap yang sederhana (Min = 3.00).

Dapatan analisis terperinci menunjukkan bahawa perspektif responden adalah di tahap yang tinggi bagi pernyataan-pernyataan (i) Tugas saya sekarang menyeronokkan dan membuat saya tidak merasa jemu melakukannya setiap hari (Min = 4.01), (ii) Saya rasa kawan-kawan saya lebih berminat terhadap tugas dan pekerjaan mereka (Min = 3.65), (iii) Saya berpuas hati dengan kerja-kerja yang saya lakukan sekarang (Min = 3.95), (iv) Saya rasa gembira dengan tugas-tugas saya berbanding dengan guru-guru lain (Min = 3.41), (v) Saya selalu bersemangat untuk menjalankan tugas saya (Min = 4.03), (vi) Saya begitu gembira dengan setiap tugas yang disenaraikan kepada saya (Min = 3.60).

Manakala bagi pernyataan-pernyataan berikutnya, perspektif responden adalah di tahap yang sederhana (i) Pekerjaan saya sekarang adalah seperti hobi kepada saya (Min = 3.39), (ii) saya menyukai tugas-tugas saya lebih daripada masa rehat saya (Min = 3.35), (iii) Saya selalu merasa tugas saya lebih banyak daripada guru-guru lain (Min = 2.96), (iv) Saya sangat menyukai pekerjaan saya berbanding guru-guru lain (Min = 3.37).

Manakala bagi pernyataan-pernyataan seterusnya menunjukkan responden bersetuju di tahap rendah sahaja (i) Saya menganggap tugas saya sekarang tidak menyenangkan saya (Min = 2.06), (ii) Saya selalu merasa jemu dengan tugas yang saya lakukan (Min = 1.96), (iii) Saya tidak begitu pasti dengan tugas-tugas saya (Min = 1.93), (iv) Selalu saya memaksa diri melakukan sesuatu tugas yang diberikan kepada saya (Min = 2.30), (v) Saya rasa pekerjaan saya tidak menarik lagi sekarang (Min = 2.09). Manakala satu pernyataan kepuasan kerja yang menunjukkan responden bersetuju di tahap yang sangat rendah sahaja (i) Saya rasa agak kesal kerana bertugas di sekolah ini (Min = 1.07).

Secara keseluruhannya, kepuasan kerja guru sekolah rendah daerah Hulu Langat, Selangor adalah di tahap yang sederhana. Dapatan kajian menunjukkan bahawa guru-guru berasa seronok, tidak jemu, berpuas hati dengan kerja-kerja yang dilakukan, selalu bersemangat untuk menjalankan tugas dan gembira dengan setiap tugas yang diagihkan kepada mereka. Mereka juga begitu pasti dengan tugas yang dilakukan, pekerjaan mereka masih lagi menarik dan mereka tidak menyesal kerana bertugas di sekolah masing-masing. Dapatan kajian didapati selari dengan kajian Ariffin (2001) dan Mohd. Khadri (2003).

Dapatan yang menarik dalam kajian ini ialah guru-guru sangat berpuas hati terhadap pernyataan-pernyataan yang menyentuh mengenai tugas mereka di mana skor min bagi pernyataan-pernyataan tersebut adalah tinggi. Pernyataan-pernyataan tersebut ialah pekerjaan saya sekarang adalah seperti hobi kepada saya, menyeronokkan dan saya tidak merasa jemu dengan tugas yang dilakukan, saya begitu pasti dengan tugas-tugas saya, saya rasa gembira dengan tugas-tugas saya, saya selalu bersemangat untuk menjalankan tugas dan saya tidak kesal kerana bertugas di sekolah sekarang. Keadaan sebegini berlaku adalah disebabkan oleh guru besar bijak mengemudi pentadbiran dan pengurusan sekolah. Amalan komunikasi yang sihat dan berkesan dalam sekolah juga dapat menggalakkan kreativiti dan motivasi guru-guru. Seperti yang dinyatakan oleh Hoy dan Miskel (2001), pengurus atau pentadbir yang mengamalkan tindakan kepimpinan seperti mendengar masalah pekerja, bersikap terbuka,

memberi sokongan akan menyumbang kepada peningkatan komitmen pekerja terhadap organisasi.

Kepuasan kerja yang tinggi dan positif dalam kalangan guru wajar diteruskan dengan mengambil kira tuntutan, keperluan dan kebajikan mereka. Justeru itu, guru besar selaku pemimpin perlu memainkan peranan masing-masing bagi memastikan minat terhadap tugas, seronok bekerja, bersemangat menjalankan tugas dalam kalangan guru-guru tidak luntur atau berkurangan begitu sahaja. Seperti yang dinyatakan oleh Abd. Aziz (2003), pemimpin yang berjaya ialah pemimpin yang sentiasa peka dengan tuntutan perubahan, sama ada perubahan dalam kawalan atau perubahan di luar kawalan mereka. Manakala Mansur (2001), berpendapat lebih besar keterbukaan sama ada dalam kalangan pengurusan atau pekerja dalam organisasi maka lebih tinggi tahap kepuasan dalam kalangan pekerja.

S3 : Adakah terdapat hubungan yang signifikan elemen-elemen gaya komunikasi guru besar iaitu komunikasi ekspresi positif, ekspresi negatif, rasional, penerangan kerja, maklum balas, penglibatan dan arahan kerja dengan kepuasan kerja guru sekolah rendah Zon Semenyih, Daerah Hulu Langat, Selangor?

Jadual 8: Analisis Korelasi Elemen Komunikasi Keseluruhannya Dengan Kepuasan Kerja

Pemboleh ubah	Elemen Komunikasi	Kepuasan Kerja
Elemen komunikasi		
Nilai Korelasi	1.00	0.28**
Signifikan		0.745
N	139	139
Kepuasan kerja		
Nilai Korelasi	0.28**	1.00
Signifikan	0.745	
N	139	139

** signifikan pada aras 0.01

** signifikan pada aras 0.05

Keputusan analisis berdasarkan Jadual 8 menunjukkan, pada aras signifikan 0.01 nilai pekali Pearson yang dikira ialah $r = 0.28$. Nilai tersebut berada pada tahap positif secara sederhana dan lebih besar dari nilai signifikan 0.000. Ini menunjukkan bahawa ketujuh-tujuh elemen komunikasi yang diamalkan oleh guru besar mempunyai hubungan yang positif dan signifikan ($r = 0.28, 0.000 < 0.01$) dengan kepuasan kerja.

Kajian ini mendapati secara keseluruhannya, ketujuh-tujuh elemen komunikasi iaitu ekspresi positif, ekspresi negatif, penglibatan, rasional kerja, maklum balas, penerangan kerja dan arahan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja guru. Walau bagaimanapun, dapatan menunjukkan ketujuh-tujuh elemen komunikasi tersebut mempunyai hubungan positif yang lemah dengan kepuasan kerja. Hasil kajian ini juga didapati mengesahkan kajian yang dibuat oleh Ariffin (2001), yang mendapati bahawa guru-guru memperoleh kepuasan kerja yang tinggi sekiranya pengetua mempunyai kecenderungan untuk berkomunikasi secara terbuka, positif dan mesra. Kajian ini juga turut menyokong kajian yang dibuat oleh Mohd Khadri (2003) yang mendapati wujudnya hubungan yang positif amalan komunikasi pengetua maktab dengan kepuasan kerja pensyarah maktab perguruan.

Guru besar yang cenderung menggunakan komunikasi positif seperti ekspresi positif, penglibatan, rasional kerja, maklum balas, penerangan kerja dan arahan kerja dilihat disukai oleh guru dan amat membantu kepada kepuasan kerja yang positif. Justeru itu guru besar dituntut mempelbagaikan penggunaan elemen komunikasi positif kerana dapatan kajian jelas menunjukkan bahawa elemen komunikasi tersebut mampu menyumbang impak yang bermakna terhadap tahap kepuasan kerja dan juga prestasi kerja.

Berdasarkan dapatan kajian ini serta hasil-hasil kajian sebelumnya jelaslah, elemen-elemen komunikasi yang diamalkan oleh guru besar mempunyai hubungan yang bermakna dan positif dengan kepuasan bekerja guru. Justeru itu, guru besar dituntut memberi perhatian serius terhadap amalan komunikasi yang positif kerana amalan komunikasi yang positif terbukti mampu mempengaruhi kepuasan kerja guru. Guru yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi sudah pasti akhirnya akan menzahirkan peningkatan dalam kualiti kerja mereka di sekolah. Dapatan kajian ini menyokong kajian Koay Yih Peng (2000), yang mengkaji iklim organisasi dengan komunikasi dan kepuasan kerja di sektor perbankan mendapati terdapat hubungan yang positif antara iklim organisasi dan komunikasi dengan kepuasan kerja. Dapatan kajian ini juga menyokong kajian Law Huong Mei (2004), yang mendapati terdapat hubungan antara gaya komunikasi pengetua dengan kepuasan kerja guru.

Walaupun pada dasarnya kajian ini menunjukkan perhubungan yang positif antara elemen komunikasi guru besar dan kepuasan kerja guru sekolah rendah, namun dapatan menunjukkan tahap kolerasi berkenaan pada peringkat yang rendah. Justeru itu, masih wujud ruang untuk guru besar dan juga guru-guru bagi meningkatkan hubungan tersebut, agar ia dapat mencapai ke tingkat yang maksimum yang mungkin. Peringkat perhubungan yang tinggi akan mendatangkan kesan atau impak yang positif dalam apa jua urusan dan peranan masing-masing demi kebaikan semua pihak yang terlibat. Andrew (2003), berpandangan bahawa faktor yang membawa kepada kegagalan dalam komunikasi dikaitkan dengan lompong (gap) antara apa yang pekerja percaya penting kepada mereka dan apa yang pengurusan rasa penting untuk pekerja. Oleh itu, garisan gap ini perlu dikenal pasti sebelum berusaha mengurangkannya. Pengurusan perlu sedar keinginan dan kehendak pekerja sebelum berusaha mengambil sesuatu tindakan, dengan itu amalan komunikasi dua hala dengan pekerja adalah digalakkan bagi merapatkan lompong tersebut.

S4 : Adakah terdapat perbezaan yang signifikan perspektif guru-guru terhadap gaya komunikasi guru besar berdasarkan faktor jantina, umur, pengalaman mengajar dan gred jawatan?

Jadual 9: Analisis ANOVA Bagi Amalan Komunikasi Berdasarkan Faktor Demografi

Faktor Demografi	Bentuk		Komunikasi		
	J.K.D	D.K	M.K.D	Nilai-F	Sig.(p)
Jantina	21.755	42	0.161	1.029	0.443
Umur	67.784	42	0.651	1.545	0.042
Pengalaman mengajar	50.432	42	0.338	0.894	0.651
Gred Jawatan	67.022	42	0.438	0.864	0.697

* signifikan pada aras 0.05

Maklumat daripada Jadual 9 menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan perspektif guru terhadap amalan komunikasi guru besar berdasar faktor demografi seperti

jantina ($F = 1.029$, $p = 0.443$), pengalaman mengajar ($F = 0.894$, $p = 0.651$) dan gred jawatan ($F = 0.864$, $p = 0.697$). Manakala terdapat perbezaan yang signifikan perspektif guru terhadap amalan komunikasi guru besar berdasarkan faktor demografi umur ($F = 1.545$, $p = 0.042$). Dapatan juga menunjukkan bahawa 3 daripada 4 nilai p bagi setiap faktor demografi adalah $> \alpha 0.05$.

Berdasarkan faktor jantina, kajian mendapati bahawa tidak wujud perbezaan yang signifikan perspektif guru-guru terhadap amalan komunikasi guru besar. Dapatan ini mencerminkan bahawa guru lelaki dan guru perempuan mempunyai perspektif yang sama terhadap elemen komunikasi yang diamalkan guru besar mereka. Keadaan ini juga mencerminkan bahawa guru besar mengamalkan komunikasi yang sekata, seimbang dan adil kepada semua guru tanpa mengira jantina, sama ada guru itu lelaki mahupun perempuan. Dapatan ini selari dengan dapatan Siti Salha (2003) yang mendapati guru lelaki dan guru perempuan mempunyai tanggapan yang sama terhadap gaya komunikasi yang selalu diamalkan oleh pengetua mereka. Dapatan kajian ini juga menyokong kajian Mohd. Khadri (2003), yang mendapati tiada perbezaan persepsi antara guru lelaki dan perempuan terhadap amalan komunikasi pengetua. Namun, dapatan ini tidak selari dengan kajian Ariffin (2001), yang mendapati guru lelaki dan perempuan memberi persepsi yang berbeza terhadap kecenderungan pengetua berkomunikasi dengan jantina yang berlawanan dengan mereka. Pengetua lelaki didapati kurang berkomunikasi dengan guru perempuan manakala pengetua perempuan didapati mempunyai komunikasi agak terbatas dengan guru lelaki.

Dapatan ini memberi harapan bahawa, aspek jantina bukan menjadi batu penghalang kepada apa juga usaha untuk aktiviti di sekolah berjalan dengan lancar terutamanya yang melibatkan aspek komunikasi antara guru besar dengan guru-guru. Keadaan sebegini juga mencerminkan bahawa guru besar layak menjadi ikutan dan suri teladan kepada guru-guru dalam usaha menjadikan sekolah pusat kecemerlangan pendidikan. Ini adalah kerana aspek komunikasi dilihat sebagai asas terpenting dalam usaha menjadikan sekolah yang berkesan dan cemerlang.

Berdasarkan faktor umur, hasil kajian mendapati wujud perbezaan mengikut pandangan guru-guru terhadap amalan komunikasi guru besar. Dapatan ini mencerminkan bahawa guru di semua peringkat umur, sama ada kumpulan umur muda mahupun kumpulan umur tua mempunyai pandangan yang berbeza terhadap komunikasi yang diamalkan guru besar mereka. Keadaan ini juga mencerminkan bahawa guru besar tidak mengamalkan amalan komunikasi yang seimbang dan adil kepada semua peringkat umur guru tanpa mengira umur guru tersebut muda atau pun sudah tua. Dengan kata lain, guru besar bersikap pilih kasih kepada guru-guru berdasarkan kumpulan umur guru terutama yang melibatkan proses komunikasi di sekolah. Dapatan kajian ini didapati selari dengan kajian Mohd. Khadri (2003), yang mendapati wujud perbezaan mengikut persepsi pensyarah terhadap gaya komunikasi pengetua berdasarkan faktor umur.

Berdasarkan faktor pengalaman mengajar pula, dapatan kajian menunjukkan tidak wujud perbezaan pandangan guru-guru terhadap amalan komunikasi guru besar mereka. Dengan kata lain guru-guru secara keseluruhannya mencerminkan perspektif yang sama terhadap amalan berkomunikasi guru besar. Guru besar tidak membeza-bezakan guru-guru yang berpengalaman atau kurang berpengalaman ketika berinteraksi dengan mereka. Dapatan ini membuktikan bahawa tiada perbezaan mengikut pandangan guru terhadap amalan komunikasi guru besar berdasarkan faktor pengalaman mengajar guru di sekolah rendah. Dapatan kajian ini selari dengan kajian Mohd. Khadri (2003), yang menunjukkan pensyarah keseluruhannya melahirkan persepsi yang sama terhadap keupayaan pengetua berkomunikasi berdasarkan pengalaman mengajar di maktab perguruan.

Ketiadaan perbezaan pandangan ini memberi harapan bahawa amalan komunikasi guru besar mampu untuk memenuhi kehendak setiap kumpulan guru di sekolah. Justeru itu keselesaan dan keseronokan bekerja dijangka boleh dirasai dengan mudah sekiranya aspek ini terus dipelihara oleh guru besar dan sekali gus melahirkan kepuasan kerja yang positif dalam kalangan guru-guru di sekolah rendah.

Seterusnya faktor gred jawatan, dapatan kajian mendapati tiada perbezaan pandangan guru-guru terhadap amalan komunikasi guru besar sama ada dengan guru dalam kumpulan gred DG44 ke atas, DG41/42 atau kumpulan guru gred DGA29/32/34. Ketiga-tiga kumpulan guru tersebut tidak menunjukkan perbezaan pandangan terhadap komunikasi yang diamalkan oleh guru besar mereka semasa mentadbir dan memimpin sekolah.

Ini mencerminkan guru besar sekolah rendah daerah Hulu Langat mengamalkan sikap adil dan saksama kepada semua guru di sekolah. Dengan kata lain, guru besar tidak menunjukkan sikap mengamalkan diskriminasi dalam komunikasi antara guru-guru yang lebih tinggi gred jawatan dengan guru-guru biasa yang gred jawatan yang lebih rendah. Dengan kata lain, faktor gred jawatan bukanlah menjadi sebab kepada penonjolan komunikasi yang berbeza terhadap kumpulan guru gred yang berbeza. Dapatan kajian ini sekali lagi menyokong kajian Mohd. Khadri (2003) yang mendapati kedua-dua kumpulan pensyarah didapati tidak menunjukkan perbezaan persepsi terhadap gaya komunikasi yang diamalkan pengetua maktab perguruan.

Jelaslah bahawa, amalan kepelbagaian elemen komunikasi guru besar sepanjang memimpin dan mentadbir sekolah terutamanya semasa berkomunikasi dengan guru-guru dipandang secara positif oleh guru-guru. Guru-guru sekolah rendah tidak merasakan yang mereka dilayan secara tidak adil oleh guru besar masing-masing dalam komunikasi tersebut. Guru-guru yang dilayan secara adil dan saksama mampu menonjolkan prestasi kerja semaksimum yang mungkin dan sekali gus meningkatkan prestasi kerja masing-masing. Kematangan dan kecekapan guru besar dalam amalan komunikasi mereka akan memberi impak positif terhadap amalan kerja dan kepuasan kerja guru-guru sekolah rendah. Amalan komunikasi yang saksama serta adil akan mendatangkan kepuasan kepada semua pihak, tidak kiralah mereka itu kumpulan yang gred lebih tinggi mahupun lebih berpengalaman serta dari kumpulan umur yang lebih tua. Dengan ini dapatlah disimpulkan bahawa ketujuh-tujuh elemen komunikasi yang diamalkan oleh guru besar ditonjolkan secara sama rata tanpa mengambil kira faktor demografi iaitu jantina, umur, pengalaman mengajar dan gred jawatan.

8.0 IMPLIKASI

Kajian menunjukkan guru besar patut mengekalkan kepelbagaian elemen komunikasi yang diamalkan di mana kepelbagaian elemen komunikasi ini dilihat menyumbang secara bermakna kepada kepuasan bekerja guru. Perhatian yang sewajarnya perlu diberi terhadap elemen komunikasi yang menonjolkan unsur-unsur kemanusiaan untuk mewujudkan iklim bekerja yang harmoni, seronok serta tidak tertekan. Rasionalnya aspek komunikasi dilihat menjadi asas kepada semua bentuk dan pola interaksi antara guru besar dengan guru-guru mahupun guru sesama guru ke arah mewujudkan budaya kerja yang positif dan cemerlang. Komunikasi berkesan bertindak sebagai aset penting yang mendorong kepada kepuasan bekerja positif sekali gus memberi impak bermakna ke atas output sesebuah organisasi.

Kajian yang dijalankan di 11 buah sekolah rendah daerah Hulu Langat, Selangor mendapati elemen rasional kerja, penglibatan dan arahan kerja menunjukkan ketiga-tiganya menyumbang secara berkesan dan bermakna kepada kepuasan bekerja guru. Kepuasan bekerja

yang tinggi mempengaruhi prestasi kerja, komitmen dan kesungguhan terhadap pelaksanaan tugas yang diamanahkan. Apa pun hakikatnya, yang jelas komunikasi berkesan adalah penyampaian mesej secara mudah, jujur, lengkap, cepat dan tepat serta mudah difahami. Saluran yang terbaik ialah kebijaksanaan untuk memilih elemen komunikasi yang sesuai serta mendatangkan kesan atau impak yang positif untuk kebaikan semua pihak yang terlibat di sekolah.

Sebagai kesimpulan, guru besar harus menekankan dan kerap mengamalkan elemen komunikasi yang mewujudkan hubungan yang harmoni dan mesra dalam organisasi sekolah. Suasana yang harmoni dan mesra amat penting bagi menjadikan sekolah tempat belajar yang bebas daripada tekanan, kebimbangan, ketakutan dan sebagainya. Kepimpinan yang berasaskan hubungan diperlukan oleh guru besar bagi mengukuhkan lagi semangat kekitaan dan budaya penyayang dalam organisasi sekolah. Sifat mesra, prihatin, kesediaan untuk mendengar, mengambil berat sesuatu hal yang dihadapi, perasaan bertimbang rasa, menghormati pandangan pihak lain, menyelesaikan masalah secara berhemah dan sebagainya dapat mengukuhkan lagi ciri kepimpinan guru besar itu sendiri.

9.0 CADANGAN

Dewasa ini, perubahan besar yang melanda dunia pendidikan ialah berkembangnya pelbagai idea progresif dan dinamik tentang pengurusan yang mempunyai implikasi terhadap pengurusan pendidikan dan pengurusan sekolah. Malah reformasi sekolah dan organisasi pendidikan abad ini amat bergantung kepada kecekapan pengurusan sekolah. Pengurusan sekolah yang cekap dan berdaya maju bukan sahaja bergantung kepada kepimpinan guru besar semata-mata, malah ia juga menuntut ke arah meluaskan penyertaan dan penglibatan semua guru dalam pengurusan sekolah. Justeru itu, pemilihan calon guru besar perlu dibuat dengan lebih teliti dan telus supaya yang terpilih dapat menjalankan tugas dengan lebih berkesan. Sistem terbuka yang memberi peluang kepada semua guru yang layak berasaskan senioriti dan merit berasaskan Laporan Nilai Prestasi Tahunan (LNPT) semata-mata perlu dikaji dan difikirkan semula. Calon guru besar yang dipilih berasaskan kompetensi, kecekapan dan pengalaman akan mengurus sekolah dengan lebih yakin dan sistematik, serta bersedia menghadapi pelbagai tuntutan dan cabaran bagi mencapai kecemerlangan dalam pengurusan dan pentadbiran sekolah. Di samping mempunyai minat dan kecenderungan sebagai pentadbir dan pengurus, guru besar juga perlu mempunyai kelayakan profesional dalam bidang pengurusan dan pentadbiran pendidikan.

Dicadangkan supaya kajian-kajian yang akan datang mengkaji aspek-aspek berikut sebagai usaha ke arah mempertingkatkan penyelidikan dan pembangunan atau R&D di Malaysia terutamanya mengenai amalan komunikasi, kepuasan kerja dan pemboleh ubah-pemboleh ubah lain yang dapat membantu dalam urusan pembangunan dan pengurusan sumber manusia yang lebih cekap dan efisien di jabatan masing-masing. Dapatan kajian ini mengesahkan kajian terdahulu dan beberapa andaian awal terhadap amalan komunikasi guru besar. Bagaimanapun terdapat dapatan yang memerlukan kajian lanjutan untuk mengesahkan dan mencari faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhinya. Antara kajian lanjutan yang wajar dilakukan adalah seperti di bawah.

Kajian lanjut terhadap aspek komunikasi guru besar dan kepuasan kerja guru perlu dibuat lebih menyeluruh dan tidak di peringkat daerah sahaja. Jika boleh, kajian perlu diperluaskan sekurang-kurangnya di peringkat negeri. Dengan bertambahnya bilangan sampel dan luas kawasan yang dikaji, maka keputusan yang diperolehi akan lebih bermakna dan mudah untuk

digeneralisasikan. Selain itu, kajian lanjut untuk membandingkan kepuasan kerja guru di sekolah rendah dan sekolah menengah mengikut faktor-faktor yang dikaji dalam kajian ini perlu dijalankan. Selain itu soal selidik, alat kajian perlu ditambah dengan temu bual dengan responden. Dengan cara ini alat kajian yang lebih terperinci akan dapat diperolehi. Ini akan dapat mengatasi masalah ketidakfahaman responden terhadap kenyataan item soal selidik.

Kajian ini hanya meninjau tujuh elemen komunikasi guru besar berdasarkan borang soal selidik Supervisory Communication Scales oleh Huseman (1980) dan indeks Kepuasan Kerja Brayfield dan Rothe (1951) yang mengukur amalan komunikasi guru besar dan kepuasan kerja guru. Pengkaji percaya terdapat pelbagai struktur, pola, gaya dan jenis komunikasi lain yang diamalkan guru besar di sekolah masing-masing. Oleh itu dicadangkan kajian-kajian akan datang meliputi aspek-aspek seperti struktur atau arah aliran komunikasi, gaya, pola dan elemen komunikasi lain dengan penggunaan instrumen kajian yang berbeza supaya dapatan kajian yang lebih menyeluruh dan bermakna diperolehi.

Kajian ini juga boleh diaplikasikan dan diperluaskan kepada pengetua di sekolah menengah, ketua-ketua jabatan atau unit di jabatan pelajaran, pegawai pelajaran daerah di jabatan pelajaran daerah serta pengarah-pengarah di jabatan pelajaran negeri. Ini dilihat berupaya memberi peluang kepada pengetua, ketua jabatan, pegawai pelajaran atau pengarah pelajaran berkenaan melakukan muhasabah diri atau refleksi diri serta mengenal pasti kekurangan dan kelemahan diri ke arah penambahbaikan demi kualiti dan kompetensi diri yang lebih berkesan.

Dapatan kajian yang menunjukkan dua elemen komunikasi yang diamalkan oleh guru besar memberi sumbangan yang bermakna kepada kepuasan kerja guru. Kajian lanjutan harus dijalankan untuk mengesahkan dapatan kajian ini supaya elemen komunikasi ini boleh dicadangkan untuk diamalkan dalam kalangan guru besar semasa mentadbir dan mengurus sekolah masing-masing.

Kajian ini hanya menggunakan kaedah penyelidikan kuantitatif. Oleh itu, disarankan agar kajian lain menggabungkan kaedah penyelidikan kuantitatif dan kualitatif untuk menjadikan kajian lebih bersifat empirikal.

Dapatan kajian ini tidak meliputi pandangan semua warga sekolah, tetapi hanya meninjau pandangan guru-guru terlatih. Oleh itu, disarankan agar kajian lain turut menilai dari perspektif staf sokongan bukan guru kerana mereka juga merupakan sebahagian daripada warga sekolah.

Banyak lagi bidang-bidang kajian yang boleh dilakukan sebagai usaha berterusan untuk bukan sahaja mempertingkatkan penyelidikan dan pembangunan dalam negara malahan untuk mewujudkan budaya pembelajaran berterusan atau *life-long learning* dalam kalangan penduduk Malaysia sebagai menangani perubahan pesat yang berlaku di persekitaran dan untuk sentiasa kekal relevan dalam era globalisasi dalam apa jua bidang.

10.0 KESIMPULAN

Kecekapan guru besar mempelbagaikan elemen komunikasi dalam pelbagai situasi dan keperluan guru, memberi gambaran bahawa guru besar perlu bijak, kreatif serta inovatif dalam mengurus dan mentadbir sekolah. Setiap elemen komunikasi mempunyai peranan, fungsi dan pengaruh yang tersendiri dalam menggerakkan, memotivasikan, mendorong serta menjadikan guru lebih berfokus, berfungsi dan bertanggungjawab kepada sekolah. Di peringkat sekolah rendah, staf atau kakitangannya terdiri daripada pelbagai gred jawatan.

Berdasarkan kelayakan akademik dan gred jawatan boleh dikatakan hampir tiada perbezaan antara guru besar dengan guru-guru biasa, malah sebilangan guru di sekolah didapati mempunyai kelayakan akademik yang lebih tinggi berbanding guru besar (contohnya guru besar gred DGA32 atau DGA34, guru biasa ada yang gred lebih tinggi iaitu gred DG41). Begitu juga dengan aspek umur, ia tidak menunjukkan banyak perbezaan antara guru besar dengan guru-guru yang lain, Cuma guru besar dilihat lebih dari aspek kekananan dalam jawatan mereka serta memiliki kuasa dan autoriti. Justeru itu, persekitaran sebegini menuntut kesanggupan, kebijaksanaan, kebolehan serta kemahiran berkomunikasi yang tinggi dalam kalangan guru besar bukan sahaja untuk mendorong kualiti kerja yang tinggi dalam kalangan guru malah juga bertujuan mengelakkan konflik yang boleh menjejaskan peranan dan fungsi sekolah sebagai wadah untuk melahirkan pelajar yang cemerlang dalam semua aspek dan bidang.

Rujukan

- Azwifarwi, A.K. (2012). *Exploring teachers' perceptions of distributed leadership practices in selected secondary schools within Gauteng province*. University of Johannesburg, South Africa.
- Abdul Aziz Md. Noor. (2003). An investigation into the headship training programme for aspiring primary school headteachers. PhD Dissertation, University of Bristol.
- Abd Halim Hassan. (1994). *Komunikasi dalam pengurusan pendidikan*. Kuala Lumpur: Percetakan Sentosa Sdn Bhd.
- Andrew, C.G. (2003). Comparative analysis of management and employee job satisfaction and policy. Disertasi Ph.D, The University of North Texas.
- Ariffin Ba'ada. (2001). Komunikasi dalam kepimpinan pengetua dan kesannya kepada kepuasan kerja guru. Tesis Doktor Falsafah, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Brayfield, A.H., & Rothe, H.F. (1951) An Index of Job Satisfaction. *Journal of Applied psychology*, 35(5), 307-311.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W., & Woodman, R.W. (2001). *Organizational behavior*. 9th ed. Ohio: South W.
- Hoy, W., & Miskel C. (2001). *Educational administration: theory, research and practice*. 6th ed. New York: McGraw Hill.
- Huseman, R.C., Hafield, J.D, Boulton, W.E., & Gatewood, R.D. (1980). Development of a Conceptual Framework for Analyzing the Communication-Performance Relationship: Academy of Management Proceeding, 178-182.
- Jainabee, L.S., & Md Kassim. (2005). Budaya organisasi dan kepuasan kerja di maktab perguruan Malaysia. Tesis Doktor Falsafah, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Johansson, C., Miller, V.D., & Hamrin, S. (2014). Conceptualizing communicative leadership. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), 147-165.
- Koay Yih Peng. (2000). Iklim organisasi: Hubungannya dengan komunikasi dan kepuasan kerja. Latihan Ilmiah, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Kerlinger, F.N. (1973). Foundations of behavioral research. 2nd ed. New York: Rinehart and Wilson.

- Law Huong Mei. (2004). Hubungan gaya komunikasi pengetua dengan kepuasan kerja guru. *Jurnal Pendidikan*, 29, 93-104.
- Le Fevre, D.M., & Robinson, V.M.J. (2014). The interpersonal challenges of instructional leadership: principals' effectiveness in conversations about performance issues. *Educational Administration Quarterly*, 51(1), 58-95.
- Lesswell, H. (1948). The Structure and Function of Communication in Society. Dlm. L. Bryson. *The Communication of Ideas*. 143-150. New York: Harper dan Row.
- Mansor Abd. Aziz. (2001). Persepsi pengetua dan guru penolong kanan terhadap pengupayaan dalam pengurusan sekolah. Tesis Sarjana Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Muhammad Faizal A. Ghani. (2013). The practices of Professional Learning Communities: A Development Country of Excellent School Leader's Perspectives. *Journal of Curriculum and Teaching*, 1(3), 10-27.
- Mohd Khadri Fazil Rahman. (2003). Gaya komunikasi pengetua dan hubungannya dengan kepuasan bekerja pensyarah di maktab perguruan. Tesis Sarjana. Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Mohd Yusri Ibrahim, Che Hasniza Che Noh, & Siti Zaimah Ibrahim. (2013). Model of e-leadership, intra-team communication and job satisfaction among school leaders in malaysia. *International Conference on Education & Educational Psychology*, 2, 94-109.
- Myers, C. (1964). *Education, Manpower and Economic Growth: Strategies of Human Resource Development*. New York: McGraw-Hill.
- Nik Azrieman. (2007). "Pengenalan Komunikasi Organisasi" dlm. Che Su Mustaffa (pngr). (2007) *Pengantar Komunikasi*, Kuala Lumpur: Pearson Prentice Hall.
- Robinson, V.M.J. (2017). How leaders communicate their vulnerability: implications for trust building. *International Journal of Educational Management*, 31(2), 221- 235.
- Rogers, E.M. (1976). "Where we are in understanding the diffusion of innovations," in W. Schramm and D. Lerner (eds.) *Communication and Change in the Developing Countries: Ten Years After*. Honolulu: Univ. of Hawaii/East-West Center Press.
- Rogers, E.M., & Rogers, R.A. (1976). *Communication in organizations*. London: Free Press.
- Sapora Sipon, Justina Esther Gubud. (2010). Gaya kepemimpinan pengetua dengan kepuasan kerja guru. Prosiding Seminar Profesion Perguruan, USIM. Di Capai pada Julai 29, 2012 daripada <http://ddms.usim.edu.my/handle/123456789/2689>.
- Shannon, C., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- Sim Siw Ching. (1994). Hubungan jenis komunikasi dengan kepuasan kerja dan prestasi kerja pekerja. Latihan Ilmiah, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Siti Salha Mahmud. (2003). Gaya komunikasi pengetua dari persepsi guru-guru. Projek penyelidikan sarjana, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Trauth, E.M. (1986). An integrative approach to information policy research. *Telecommunication Policy* 1: 41-50. Yilmaz, A.I. (2013). *Shared leadership behaviours of primary school teachers*. Dokuz Eylul University Institute of Educational Sciences. Unpublished Master's Thesis. Izmir.