

AMALAN KOMUNIKASI KEPIMPINAN DALAM MEMPENGARUHI KEPUASAN DAN KOMITMEN GURU: KAJIAN DI SEKOLAH-SEKOLAH MENENGAH DAERAH BENTONG

Ahmad Talal Bin Hashan
talalhashan@gmail.com

Norazah Binti Mohd. Nordin
drnmn@ukm.edu.my

Ghazali Bin Darusalam
drgha@um.edu.my

**Fakulti Pendidikan
Universiti Kebangsaan Malaysia**

Abstrak

Komunikasi kepimpinan adalah kebolehan mempengaruhi pengikut dan melibatkan penggunaan kuasa oleh pemimpin serta penerimaan pengikut yang berada di bawahnya. Kebolehan untuk mempengaruhi pengikut amat berhubung kait dengan keperluan memenuhi kepuasan dan keinginan pengikut. Kepimpinan yang berkesan bukan sahaja diukur dari aspek sejauh mana pengikut bawahannya melaksanakan setiap arahan yang diberi tetapi bagaimana komunikasi kepimpinan dalam organisasi diamalkan untuk menyalurkan arahan dari peringkat atasan hingga ke bawah. Kertas konsep ini membincangkan amalan komunikasi dalam kepimpinan pengetua dengan hubungannya kepuasan dan komitmen kerja guru. Rasional kajian ini dibuat adalah untuk mengenal pasti tahap amalan komunikasi kepimpinan diamalkan dalam kalangan pengetua di sekolah-sekolah menengah di daerah Bentong, Pahang. Maklum balas dan dapatan daripada kajian ini diharapkan dapat membantu para pentadbir dalam meningkatkan kemahiran komunikasi kepimpinan untuk diaplikasikan dalam organisasi mereka. Komunikasi kepimpinan yang berjaya diwujudkan oleh pengetua akan membantu mereka untuk memimpin organisasi dengan lebih berkesan dan sempurna. Ini juga merupakan asas penting untuk mewujudkan suasana kerja yang lebih kondusif dan seterusnya memupuk kepuasan dan komitmen kerja yang tinggi dalam kalangan guru-guru.

Kata kunci: Komunikasi kepimpinan, kepuasan dan komitmen guru

1.0 PENGENALAN

Komunikasi merupakan proses yang penting dalam kehidupan manusia untuk melahirkan pendapat dan perasaan kepada seseorang. Di dalam organisasi, komunikasi memainkan peranan yang sangat penting dalam memastikan perjalanan sesebuah organisasi supaya dapat berjalan dengan lancar dan tanpa komunikasi yang berkesan, penyampaian maklumat yang benar dan tepat tidak mungkin dapat disampaikan kepada ahli-ahlinya. Pengetua merupakan peneraju utama yang akan memacu pasukan dan menjadi penyumbang kepada pembentukan budaya kerja yang dinamik melalui kemahiran penyampaian dan menerima maklumat. Menurut Abdullah Hassan dan Ainon Mohd (2005), kemahiran berkomunikasi memainkan peranan penting di dalam kehidupan manusia. Manakala Zawiyah (2009) pula menjelaskan komunikasi bukan sahaja melibatkan percakapan dan penulisan tetapi juga pembacaan dan proses mendengar. Oleh itu komunikasi adalah aktiviti utama yang berlaku dalam sesebuah organisasi dan kejayaan sesebuah organisasi bergantung pada kerja pasukan yang berada di dalamnya.

Komunikasi kepimpinan merupakan kebolehan untuk mempengaruhi orang bawahan dan melibatkan penggunaan kuasa dalam kalangan pemimpin di sesebuah organisasi. Komunikasi kepimpinan adalah antara pemangkin utama kepada proses merancang dan membentuk perancangan strategik pembangunan modal insan sesebuah organisasi. Kegagalan pihak atasan dalam membentuk perancangan strategik yang mantap akan membawa kepada kegagalan dalam melahirkan kakitangan yang bersikap proaktif, berfikiran prolifik, berdaya saing, kreatif dan berinovatif. Menurut Abdullah Hassan dan Ainon Mohd (2003), ketelusan penyebaran maklumat yang betul dan berguna dilihat sebagai satu isu penting dalam organisasi. Saluran komunikasi yang jelas, persekitaran yang kondusif, keakraban hubungan antara ahli dalam organisasi merupakan antara faktor yang menjayakan komunikasi kepimpinan itu sendiri. Oleh itu, komunikasi dalam organisasi dilihat sangat penting dari sudut pendekatan hubungan antara manusia kerana

maklumat yang tepat sangat diperlukan oleh ketua di sesebuah organisasi dalam membuat keputusan atau menyelesaikan konflik. Manakala bagi pekerja pula, maklumat yang tepat diperlukan untuk membantu mereka melaksanakan tugas-tugas dengan lebih baik dan berkesan. Perkara ini turut disokong oleh S.O. Oluga (2010) yang menyatakan, penyaluran mesej yang berkesan antara manusia dan mudah difahami akan memberi tindak balas yang berkesan dan seterusnya diterjemahkan dalam bentuk hasil kerja yang berkualiti.

2.0 PERNYATAAN MASALAH

Dunia pendidikan sememangnya tidak dapat lari daripada menerima tempias kesan globalisasi yang menuntut agar bidang ini sentiasa dinamik dalam memastikan kesinambungan yang berterusan. Proses penyampaian dasar yang sentiasa berubah perlu dilaksanakan dengan berkesan agar golongan pelaksana iaitu para guru dapat menterjemahkan dasar tersebut dalam bentuk tindakan yang berkesan. Menurut Ariffin dan Robiah (2002) dalam konteks pengurusan di sekolah pula, komunikasi berkesan wujud apabila guru-guru akan terlibat sama dalam proses membuat keputusan dan aktiviti-aktiviti sekolah. Dalam hal ini, penyampai adalah pengetua manakala guru-guru merupakan subordinat yang berupaya melaksanakan tindakan yang sepatutnya mereka laksanakan daripada maklumat yang disampaikan. Oleh itu, komunikasi kepimpinan menjadi tunjang yang perlu diamalkan oleh pengurusan atasan kepada kakitangan bawahan. Sering kali terjadi kegagalan kakitangan bawahan menghadapi konflik dengan pengurusan atasan akibat daripada komunikasi kepimpinan yang gagal atau kurang berkesan. Menurut Hackman dan Johnson (2004), perlu diwujudkan amalan komunikasi kepimpinan untuk para pemimpin atasan agar dapat memperbaiki pengurusan organisasi dengan lebih berkesan dan cekap. Oleh itu, kejayaan sesebuah organisasi dan kejayaan peribadi pemimpin adalah bergantung pada komunikasi yang jelas dan berkesan.

Di peringkat sekolah, pengetua atau guru besar merupakan ketua bagi organisasi yang diwakili oleh mereka. Menurut Saeeda (2009), keupayaan seseorang memimpin dikaitkan dengan keupayaan menyebarkan ilmu pengetahuan dan di samping mampu membina hubungan dengan pihak lain. Antara masalah lain yang wujud adalah bagaimana sesebuah organisasi diurus dengan berkesan dan seterusnya memberi kepuasan kepada staf bawahan. Amalan komunikasi yang subjektif dan sukar diramal juga menyebabkan guru-guru kerap kali berdepan dengan komunikasi yang tidak seragam dan berubah-ubah. Setiap guru sudah pasti mempunyai persepsi yang tersendiri terhadap amalan komunikasi kepimpinan yang diamalkan dan mungkin dipengaruhi oleh faktor demografi seperti jantina, umur, pengalaman dan tahap pendidikan pengetua tersebut. Situasi ini sudah tentu menjadi antara faktor penting dalam menentukan kejayaan sekolah dan kepuasan serta kualiti kerja guru.

Tahap pembangunan dan kelangsungan organisasi turut dipengaruhi oleh amalan komunikasi kepimpinan ketua jabatan. Hal ini kerana kebolehan seseorang pengetua menyampaikan maklumat dengan jelas dan bebas dari kekeliruan akan menerbitkan dorongan bekerja yang tinggi serta mengelakkan daripada berlakunya konflik. Pengetua sekolah juga perlu berhadapan dengan pelbagai gelagat daripada warga sekolah yang memerlukannya berkebolehan untuk bertindak sebagai penghubung, pengurus dan pembuat keputusan yang tepat. Oleh sebab pentingnya amalan komunikasi kepimpinan, pengetua sekolah perlu memberi penekanan kepada aspek ini dan sentiasa membuat kajian dari semasa ke semasa gaya komunikasi yang lebih berkesan kepada staf bawahannya terutama guru-guru.

3.0 SOROTAN LITERATUR

3.1 Komunikasi Kepimpinan

Kajian oleh Sharifah, Joki dan Balan (2016) mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara proses komunikasi dengan kepuasan kerja. ($r = .177, k < .05$). Ini bermakna semakin tinggi darjah komunikasi mendatar, maka semakin tinggi kepuasan kerja yang akan dialami oleh pekerja. Namun, kajian ini juga mendapati tidak terdapat hubungan yang signifikan antara proses komunikasi mendatar dengan prestasi kerja. ($r = -.119, k > .05$). Maka hipotesis ditolak iaitu tidak terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi mendatar dengan prestasi kerja. Manakala terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi mendatar dengan tahap komitmen pekerja kepada organisasi ($r = .303, k < .01$). Maka hipotesis diterima iaitu terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi dengan komitmen pekerja. Kajian oleh Wan Idros dan Maizatul Haizan (2015) bertajuk Hubungan Komunikasi Keorganisasian Dengan Perancangan Strategik Modal Insan Universiti Kebangsaan Malaysia menemui beberapa dapatan. Hubungan antara aspek modal insan dengan aspek komunikasi kepimpinan menunjukkan nilai hubungan iaitu ($r = 0.1618$) dengan signifikan 0.01 pada tahap keyakinan 99%. Hal ini menunjukkan bahawa tahap korelasi antara kedua-dua pemboleh ubah ini adalah korelasi sederhana dengan hubungan yang berdasarkan *Guildford's rule of thumbs*.

Hubungan antara aspek perancangan strategik dengan aspek komunikasi kepimpinan pula menunjukkan nilai hubungan iaitu ($r = 0.531$) dengan signifikan 0.01 pada tahap keyakinan 99%. Hal ini menunjukkan bahawa tahap korelasi antara kedua-dua pemboleh ubah ini adalah korelasi sederhana dengan hubungan yang kuat.

Menurut Peare (2002), menjelaskan komunikasi kepimpinan bertujuan untuk pemimpin memahami dan mempraktikkan komunikasi yang digunakan untuk mengeratkan seseorang kakitangan atau orang bawahan untuk bekerja. Dalam sesebuah organisasi, pemimpin haruslah dijadikan sumber inspirasi oleh para pekerja yang mempunyai inspirasi mereka sendiri. Menurut Hassan dan Che Su (2008) pula menjelaskan dalam kajiannya bahawa komunikasi kepimpinan amat penting dalam memastikan kelangsungan sesebuah organisasi beroperasi dengan lebih efisien dan lancar. Menurut mereka lagi, komunikasi kepimpinan mampu menjadi penyebab yang memberi kesan terhadap kualiti hubungan dalam organisasi dan komitmen kerja kumpulan. Kajian oleh Syed Abdul Rahman dan Mohamed Zin (2004) pula menyatakan setiap pemimpin perlu mewujudkan hubungan komunikasi yang baik dengan pekerja agar dapat bekerjasama dalam mencapai objektif organisasi.

Menurut Pace & Faules (2005) komunikasi dalam sesebuah organisasi juga dapat didefinisikan sebagai penafsiran pesanan di antara unit-unit komunikasi dalam suatu organisasi tertentu. Ini memberi gambaran bahasa komunikasi yang tersusun amat penting bagi sesebuah organisasi memastikan maklumat yang disampaikan di antara unit-unit dalam organisasi mencapai matlamat yang dikehendaki

3.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat ditakrifkan dengan pelbagai kaedah termasuk perbezaan aspek individu, keperluan atau nilai perbandingan kerja dibuat dan bagaimana sesuatu tugas itu dilaksanakan. Menurut Baucer (2001), tahap kepuasan kerja yang dilaporkan oleh setiap individu itu adalah berbeza termasuk kepuasan intrinsik dan kepuasan ekstrinsik terhadap organisasi. Manakala George (2000) menjelaskan persekitaran organisasi yang memenuhi keperluan dan kehendak individu dapat mempengaruhi kepuasannya terhadap organisasi. Banyak takrifan tentang kepuasan kerja guru telah dibuat oleh ahli psikologi, namun tumpuan diberikan terhadap perkaitan beberapa faktor dalam bidang psikologi terutamanya yang telah dipelopori oleh Maslow.

Sementara itu, Malthis (2006) pula menyatakan kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif melalui pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul disebabkan pekerja itu tidak mencapai tahap kepuasan yang dikehendaki. Kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi, secara umumnya adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara penyelia dengan tenaga kerja, dan keinginan untuk mencapai sesuatu yang lebih baik. Hal ini turut disokong oleh Applebaum (2008) yang menyatakan para sarjana ramai berpendapat bahawa sekiranya sesuatu pekerjaan dapat diaturkan dengan baik, maka ia berupaya meningkatkan kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik, dan seterusnya boleh mendorong meningkatkan sikap dan tingkah laku positif pekerja.

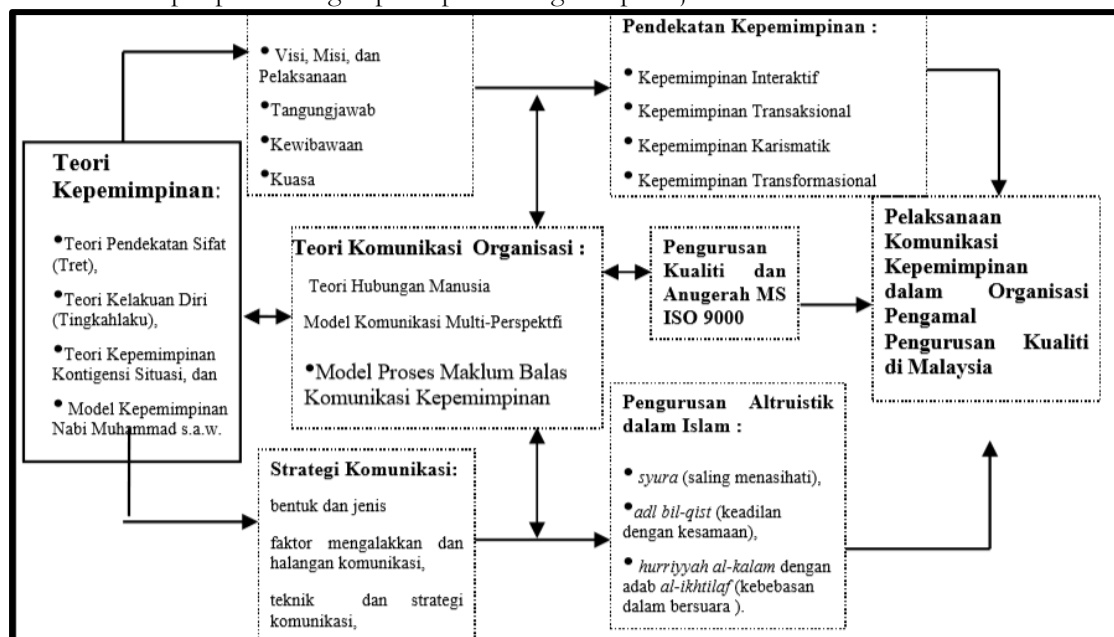
3.3 Komitmen Kerja

Menurut Daud (2010) komitmen didefinisikan sebagai keinginan seseorang untuk kekal bersama organisasi iaitu suatu ikatan psikologi antara pekerja dan organisasi yang melibatkan dua aspek iaitu aspek kesetiaan dan penglibatan. Aspek kesetiaan adalah perasaan sayang dan rasa bangga dengan organisasi dan ingin kekal menjadi sebahagian daripada organisasi manakala aspek penglibatan pula adalah berusaha dengan bersungguh-sungguh tanpa paksaan demi kepentingan organisasi. Menurut Yahya et.al (2008) pula, faktor sokongan pengurusan menjadi faktor utama dalam mempengaruhi komitmen pekerja terhadap organisasi kerana melalui sokongan yang mantap daripada pihak pengurusan dari segi fizikal dan emosi dapat mewujudkan budaya kerja yang lebih baik. Sementara itu, Mohamad dan Abiddin (2011) pula menjelaskan komitmen individu terhadap organisasi turut dipengaruhi secara tidak langsung oleh keselesaan bekerja. Hal ini adalah kerana pekerja memerlukan sokongan dari segi fizikal dan emosi. Oleh itu, seseorang ketua berperanan sangat penting dalam organisasi untuk memperkukuhkan dan mengekalkan pekerja kepada organisasi dengan membina kesetiaan antara pekerja dan organisasi.

3.4 Teori Hubungan Manusia dan Paradigma Multi Perspektif

Kajian oleh Raja Roslan dan Abu Bakar (2010) telah menggunakan model dengan merujuk Teori Hubungan Manusia dan Paradigma Multi Perspektif yang menerangkan hubungan tentang konsep dan amalan komunikasi kepimpinan dalam organisasi. Rangka model kajian ini telah mengambil kira beberapa

pemboleh ubah yang wujud seperti konsep dan amalan komunikasi kepimpinan dalam organisasi, bentuk dan jenis komunikasi, faktor menggalakkan dan halangan komunikasi, strategi komunikasi dan amalan komunikasi kepimpinan dengan pencapaian anugerah pensijilan MS ISO 9001.



4.0 OBJEKTIF DAN PERSOALAN KAJIAN

Objektif yang ingin dicapai melalui kajian ini adalah seperti berikut:

- Mengkaji tahap amalan komunikasi kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua di sekolah-sekolah dalam daerah Bentong
- Mengkaji perbezaan faktor demografi iaitu jantina, umur, tahap pendidikan dan pengalaman terhadap amalan komunikasi
- Mengkaji bentuk, jenis dan arah komunikasi yang diamalkan dalam organisasi
- Mengkaji hubungan antara komunikasi kepimpinan dalam mempengaruhi kepuasan kerja dalam organisasi
- Mengkaji hubungan antara komunikasi kepimpinan dalam mempengaruhi komitmen kerja guru.

Persoalan-persoalan kajian adalah berdasarkan objektif kajian sebagaimana berikut:

- Apakah amalan komunikasi kepimpinan diamalkan dalam organisasi di sekolah
- Adakah terdapat perbezaan yang signifikan antara amalan komunikasi kepimpinan dengan faktor jantina, umur dan pengalaman kerja pengetua
- Apakah bentuk, jenis dan arah komunikasi yang diamalkan dalam organisasi di sekolah
- Adakah terdapat perbezaan yang signifikan antara komunikasi kepimpinan yang diamalkan terhadap kepuasan kerja guru
- Adakah terdapat perbezaan yang signifikan antara komunikasi kepimpinan yang diamalkan terhadap komitmen kerja guru

5.0 PENGUMPULAN DAN ANALISIS DATA

Kajian ini akan menggunakan kaedah kuantitatif iaitu menggunakan borang soal selidik dan akan diedarkan kepada responden yang terdiri daripada guru-guru di sekolah menengah di daerah Bentong, Pahang. Penggunaan instrumen soal selidik merupakan sebagai kaedah untuk mendapatkan data bagi penganalisan data yang tepat untuk membolehkan responden menyatakan penilaian secara serentak terhadap amalan komunikasi kepimpinan dalam organisasi mereka dan hubungannya dengan kepuasan dan komitmen guru. Menurut Majid Konting (2000), soal selidik lebih praktikal dan berkesan serta dapat mencapai tujuan kajian dengan kos yang sederhana. Selain itu, pemilihan kaedah soal selidik juga adalah kerana kaedah ini dapat menjimatkan masa dan tenaga penyelidik. Proses pengumpulan data dapat

dilakukan dengan cepat kerana tidak memerlukan kos yang besar bahkan memudahkan kerja menganalisis data.

Analisis hasil dapatan kajian ini akan menggunakan perisian “Statistical Package for Social Science Version 23” (SPSS) dengan teknik berbentuk deskriptif dan inferensi. Teknik deskriptif digunakan untuk mengukur taburan maklumat demografi responden seperti umur, jantina, bangsa, pengalaman dan lain-lain dalam bentuk frekuensi dan peratusan. Sementara teknik inferensi adalah untuk mengkaji hubungan antara setiap pemboleh ubah dengan menggunakan kajian seperti ujian T-Test, ANOVA, korelasi, regresi dan sebagainya.

6.0 KESIMPULAN

Komunikasi merupakan proses yang penting dalam sesebuah organisasi agar misi dan visi yang hendak dicapai dapat direalisasikan dengan jayanya. Oleh itu kajian ini akan mengenal pasti tahap amalan komunikasi kepimpinan dalam kalangan pengetua dan sejauh mana amalan ini dapat mempengaruhi kepuasan dan komitmen kerja guru. Menurut Hackman dan Johnson (2004) konsep komunikasi kepimpinan untuk para pengurus perlu diwujudkan untuk mengatasi permasalahan komunikasi organisasi dalam kalangan kakitangan. Justeru itu, strategi dan gaya komunikasi kepimpinan melibatkan pengurusan atasan harus merancang strategi jangka panjang dan jangka pendek terutamanya strategi memahami visi, misi dan objektif yang ingin dicapai kepada kakitangan bawahan.

7.0 RUJUKAN

- Abdullah Hassan & Ainon Mohd. 2003. Komunikasi untuk pemimpin. Bentong: PTS Publications & Distributor Sdn. Bhd.
- Abdullah Hassan & Ainon Mohd. 2005. Kemahiran Interpersonal untuk Guru. Kuala Lumpur: PTS Publications & Distributor Sdn. Bhd.
- Applebaum, D. H. 2008. The relationship between physical work environmental factors, perceived stress, job satisfaction and turnover intention among inpatient acute care nurses (Doctor of public health dissertation). US: New Brunswick and University of Medicine and Dentistry of New Brunswick and University of Medicine and Dentistry of New Jersey
- Ariffin Ba'ada & Robiah Sidin. 2002. Komunikasi pengetua-guru: satu analisis. *Jurnal Teknologi*. 37(E):71-79
- Daud, N. 2010. Jaminan Kerja dan Hubungannya dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Terhadap Organisasi. Universiti Tun Hussein Onn Malaysia.
- George 2000. Sex Differences in Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 48(1): 88-92.
- Hackman, M.Z dan Johnson, C.E. 2004. Leadership A Communication Perspective (4th editor). Prospect Heights, IL: Waveland Press.
- Hassan Abu Bakar and Che Su Mustafa. 2008. Relationship Between Superior-Subordinate Relationship Quality and Group Commitment: The Mediating Factor of Superior-Subordinate Communication. *Malaysia Journal of Communication* Vol.24. 20-33.
- Majid Konting. 2004. Kaedah Penyelidikan Pendidikan. Edisi ke-5. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa & Pustaka.
- Malthis. 2006. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi. Yogyakarta: Aneka Ilmu
- Mohamad, M., & Abiddin, N. Z. 2011. Hubungan Budaya Organisasi dan Sub Budaya Terhadap Komitmen Pekerja. *Dinamika Sosial Ekonomi*, 7(1), 79-85.
- Oluga, S.O. 2010. *Ambiguity In Human Communication. Causes, Consequence And Resolution*. *Jurnal Komunikasi*. 26(1): 37-46.
- Pace, R. W., & Faules, D. F. 2005. Organizational communication. USA: Prentice Hall.
- Pearce, T. 2002. Leadership Communication. <http://www.terrypearce.com/>.
- Raja Roslan dan Abu Bakar. 2010. Pelaksanaan Komunikasi Kepimpinan Dalam Organisasi Pengamal Pengurusan Kualiti MSISO 9001 Di Malaysia. Universiti Putera Malaysia.
- Sharifah Baharum, Joko Perdani dan R. Balan. 2016. Hubungan Antara Komunikasi Dalam Organisasi Dengan Kepuasan Kerja, Prestasi Kerja dan Komitmen Kerja. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Syed Abd Rahman Syed Zin dan Mohamed Zin Nordin. 2004. Persepsi Stail Komunikasi Kepimpinan Mempengaruhi Kepuasan Pegawai Sokongan dalam Jabatan Kerajaan. *Jurnal Komunikasi*. 20:59-77.
- Wan Idros dan Maizatul Haizan. 2015. Hubungan Komunikasi Keorganisasian Dengan Perancangan Strategik Modal Insan Universiti Kebangsaan Malaysia. *Jurnal Komunikasi*. 31(2): 1-14.

- Yahya, K. K., Johari, J., Adnan, Z., Isa, M. F., & Daud, Z. 2008. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen dalam Kalangan Penjawat Awam. *IJMS*(15), 199-223.
- Zawiyah Mohammad Yusof . 2009. Kemahiran Komunikasi. Kuala Lumpur . Dewan Bahasa dan Pustaka.