



## HUBUNGAN GAYA KOMUNIKASI GURU BESAR DENGAN KEPUASAN KERJA GURU SEKOLAH RENDAH

### [THE RELATIONSHIP BETWEEN PRINCIPALS' COMMUNICATION STYLES AND JOB SATISFACTION OF PRIMARY SCHOOL TEACHERS]

MUHAMMAD AZRUL ZAILAN<sup>1</sup>, AIDA HANIM A. HAMID<sup>1\*</sup> & BITY SALWANA ALIAS<sup>1</sup>

<sup>1\*</sup> Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 UKM Bnagi, Selangor, MALAYSIA.  
E-Mail: p121246@siswa.ukm.edu.my; aidahanim@ukm.edu.my; bity@ukm.edu.my

Correspondent Email: aidahanim@ukm.edu.my

---

*Received: 4 October 2024*

*Accepted: 13 October 2024*

*Published: 14 November 2024*

---

**Abstrak:** Kajian ini meneliti hubungan antara gaya komunikasi guru besar dan kepuasan kerja guru di sekolah rendah Zon Ayer Keroh, Melaka. Objektif utama kajian adalah untuk mengenal pasti gaya komunikasi yang diamalkan oleh guru besar, tahap kepuasan kerja guru, serta menentukan hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah ini. Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan 181 orang guru sebagai sampel kajian yang dipilih secara rawak mudah. Data dikumpulkan menggunakan soal selidik yang diadaptasi daripada Supervisory Communication Scales (Huseman et al., 1980) dan Job Satisfaction Index (Brayfield dan Rothe, 1951), kemudian dianalisis menggunakan SPSS versi 27. Dapatan kajian menunjukkan bahawa gaya komunikasi guru besar yang paling dominan adalah Arahan Kerja, diikuti dengan Rasional Kerja, Penerangan Kerja, Penglibatan, Maklum Balas, Ekspresi Positif, dan terakhir Ekspresi Negatif. Tahap kepuasan kerja guru berada pada tahap tinggi dengan majoriti responden merasa puas hati dengan pelbagai aspek tugas dan persekitaran kerja mereka. Analisis korelasi Pearson menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara semua elemen gaya komunikasi guru besar dengan tahap kepuasan kerja guru. Dapatan ini menunjukkan bahawa gaya komunikasi yang berkesan oleh guru besar dapat meningkatkan kepuasan kerja guru. Kajian ini memberi sumbangan penting dalam konteks pendidikan di Malaysia dengan menyediakan data empirikal mengenai hubungan antara gaya komunikasi dan kepuasan kerja dalam kalangan guru sekolah rendah. Hasil kajian ini dapat dijadikan rujukan bagi penyelidik lain serta panduan praktikal bagi guru besar dan pentadbir sekolah untuk memperbaiki gaya komunikasi mereka demi meningkatkan kepuasan kerja guru dan kualiti pendidikan di sekolah.

**Kata kunci:** pendidikan, gaya komunikasi, guru besar, kepuasan kerja guru, pendekatan kuantitatif

**Abstract:** This study examines the relationship between the principal's communication style and teacher job satisfaction in primary schools in the Ayer Keroh Zone, Melaka. The primary objectives of the study are to identify the communication style practiced by the principal, the level of teacher job satisfaction, and to determine the relationship between these two variables. This study uses a quantitative approach involving 181 teachers as the sample, selected through simple random sampling. Data was collected using questionnaires adapted from the Supervisory Communication Scales (Huseman et al., 1980) and the Job Satisfaction Index (Brayfield & Rothe, 1951), and then analyzed using SPSS version 27. The findings indicate that the most dominant communication style of the principal is Work Instruction,

followed by Work Rationalization, Work Explanation, Involvement, Feedback, Positive Expression, and lastly, Negative Expression. The level of teacher job satisfaction is high, with the majority of respondents feeling satisfied with various aspects of their tasks and work environment. Pearson correlation analysis shows a significant relationship between all elements of the principal's communication style and teacher job satisfaction. These findings suggest that an effective communication style by the principal can enhance teacher job satisfaction. This study makes a significant contribution to the educational context in Malaysia by providing empirical data on the relationship between communication style and job satisfaction among primary school teachers. The results of this study can serve as a reference for other researchers and as practical guidance for principals and school administrators to improve their communication styles in order to enhance teacher job satisfaction and the quality of education in schools.

**Keywords:** Education, communication style, principal, teacher job satisfaction, quantitative approach

**Cite This Article:**

Muhammad Azrul Zailan, Aida Hanim A. Hamid & Bity Salwana Alias. 2024. Hubungan Gaya Komunikasi Guru Besar dengan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Rendah [The Relationship Between Principals' Communication Styles and Job Satisfaction of Primary School Teachers]. *International Journal of Contemporary Education, Religious Studies and Humanities (JCERAH)*, 4(4), 10-34.

## **PENGENALAN**

Kajian ini meneliti hubungan antara gaya komunikasi guru besar dan kepuasan kerja guru di sekolah rendah. Komunikasi adalah penting untuk kepimpinan sekolah kerana ia boleh mempengaruhi kepuasan guru terhadap kerja mereka. Komunikasi yang berkesan antara pemimpin sekolah (merupakan faktor berasaskan sekolah kedua terpenting menurut KPM, 2013) dalam pendidikan dan guru (faktor berasaskan sekolah yang paling penting menurut KPM, 2013) adalah penting untuk memastikan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran serta mencapai objektif pendidikan yang ditetapkan. Komunikasi yang baik dapat membina suasana kerja yang positif, yang secara langsung meningkatkan kerjasama antara guru, menyokong perkembangan profesional mereka, dan seterusnya membawa kepada peningkatan prestasi pengajaran dan pembelajaran.

Kajian ini mempunyai kepentingan akademik dan praktikal yang jelas. Kajian ini memberikan data empirikal mengenai hubungan antara gaya komunikasi dan kepuasan kerja dalam konteks pendidikan, menyumbang kepada literatur sedia ada dari segi akademik. Ia boleh menjadi rujukan penting bagi penyelidik lain yang ingin melihat elemen komunikasi dalam konteks pendidikan, terutamanya di Malaysia. Secara praktikalnya pula, penemuan kajian ini boleh digunakan oleh guru besar dan pentadbir sekolah untuk memperbaiki cara mereka berkomunikasi. Diharapkan gaya komunikasi yang lebih baik akan meningkatkan kepuasan kerja guru, yang akan membawa kepada peningkatan kualiti pendidikan di sekolah. Guru besar yang mahir dalam komunikasi boleh membantu mewujudkan persekitaran kerja yang menyokong, memotivasi, dan menginspirasi guru untuk melakukan yang terbaik.

Gaya komunikasi ditakrifkan sebagai satu set ciri-ciri ucapan seseorang dalam tindakan komunikasi. Ia merangkumi cara-cara tertentu menerima mesej, cara-cara peribadi mentafsir mesej, cara-cara tertentu menyatakan tindak balas dan maklum balas. Gaya komunikasi merupakan indikator bagaimana seseorang itu dapat berhubungan secara sosial, mentafsir dan

mengubah maklumat menjadi tingkah laku aktif dalam penilaian sosial (Pânișoară et al., 2015). Gaya komunikasi juga adalah tingkah laku yang secara konsisten berlaku dalam cara seseorang berinteraksi secara lisan, bukan lisan, dan paralinguistik untuk memberi isyarat kepada orang lain bagaimana makna literal harus diambil, ditafsirkan, ditapis, atau difahami. Setiap individu mempunyai gaya komunikasi masing-masing; ada yang memudahkan hubungan dengan orang lain, sementara ada yang menyukarkan komunikasi dan pembangunan hubungan peribadi yang baik. Gaya komunikasi mempengaruhi cara seseorang berinteraksi, bertukar maklumat, menyokong, bekerjasama dan belajar bersama (de la Torre et al., 2021).

Perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan daripada penilaian pelbagai aspek pekerjaan dikenali sebagai kepuasan kerja (Sikora dan Ferris, 2014; Suong et al., 2019). Ia juga merupakan penilaian dan sikap seseorang atau pekerja terhadap pekerjaannya (Basalamah, 2021). Secara keseluruhannya, kepuasan kerja adalah sikap terhadap pekerjaan seseorang (Robbins dan Judge, 2018). Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana seseorang guru merasa puas hati dengan pelbagai aspek tugas dan persekitaran kerja mereka, termasuk suasana kerja, hubungan dengan rakan sekerja, sokongan daripada pentadbiran, dan peluang untuk perkembangan profesional.

Mull (2020) menjabarkan kajian yang mendapati bahawa kepuasan kerja guru adalah dikaitkan dengan kemahiran komunikasi yang baik oleh guru besar. Kajian ini menekankan betapa pentingnya komunikasi yang berkesan untuk meningkatkan motivasi dan komitmen guru kepada pekerjaan mereka. Guru yang merasa dihargai dan didengari oleh pentadbiran sekolah lebih cenderung untuk merasa puas dengan pekerjaan mereka dan menunjukkan prestasi yang lebih baik. Sadiartha dan Sitorus (2018) mendapati bahawa budaya organisasi, cara berkomunikasi di dalam organisasi, dan gaya kepimpinan mempengaruhi kepuasan kerja. Komunikasi yang baik antara guru besar dan guru boleh meningkatkan suasana kerja yang positif dan kepuasan guru terhadap kerja mereka. Kajian ini menunjukkan bahawa hubungan yang lebih baik antara pentadbiran dan guru boleh dicapai melalui komunikasi yang lebih terbuka dan jujur. Hasilnya, pentadbiran akan lebih gembira dengan prestasi kerja guru dan lebih berjaya dalam pengajaran.

Menurut Jahro, Harapan, dan Tahrin (2021), kepuasan kerja guru dipengaruhi oleh gaya kepimpinan dan kemahiran komunikasi guru besar yang baik. Penemuan ini menunjukkan bahawa gaya komunikasi yang terbuka dan responsif boleh membantu guru berasa lebih baik dan lebih gembira dengan kerja mereka. Guru besar yang mampu berkomunikasi dengan baik dan memberikan maklum balas yang membina boleh membantu guru merasa lebih dihargai dan didorong dalam melakukan tugas mereka. Seperti yang dinyatakan oleh Supraidi dan Mutrofin (2017), kemahiran komunikasi dan kualiti kepimpinan yang baik adalah faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja guru. Menurut kajian ini, guru yang merasakan bahawa mereka "didengar" dan "disokong" oleh pentadbiran sekolah lebih berpuas hati dengan pekerjaan mereka. Guru yang mendapat sokongan dan komunikasi yang baik dari guru besar akan merasa lebih bersemangat dan bermotivasi dalam menjalankan tugas harian mereka.

Kajian mengenai hubungan antara gaya komunikasi guru besar dan kepuasan kerja guru masih terhad, terutamanya dalam konteks tempatan yang berbeza dari negara-negara Barat. Kajian yang ada kebanyakannya tertumpu kepada negara-negara maju, dan terdapat kekurangan kajian yang mendalam dalam konteks Malaysia. Faktor budaya dan sistem pendidikan mungkin

mempengaruhi gaya komunikasi dan kepuasan kerja secara berbeza. Oleh itu, kajian ini bertujuan untuk memenuhi kekurangan itu dengan meneliti hubungan antara gaya komunikasi guru besar dan kepuasan kerja guru di sekolah rendah Zon Ayer Keroh, Melaka. Keunikan budaya tempatan dan pendekatan pendidikan di Malaysia memerlukan kajian yang khusus untuk memahami hubungan dinamik antara pentadbiran sekolah dan guru-guru.

Kajian ini memberikan panduan praktikal bagi guru besar dan pentadbir sekolah tentang bagaimana untuk memperbaiki cara berkomunikasi dengan guru. Guru besar boleh meningkatkan kepuasan kerja guru dengan memahami cara komunikasi yang berkesan. Selain itu, kajian ini menyediakan data empirikal yang boleh digunakan oleh pembuat dasar untuk memperbaiki polisi dan strategi komunikasi dalam sistem pendidikan. Untuk memastikan guru mendapat sokongan yang diperlukan untuk mencapai prestasi terbaik mereka dan menyumbang kepada kualiti pendidikan yang lebih tinggi, sumbangan ini penting.

Kajian ini dijalankan di sekolah rendah Zon Ayer Keroh, Melaka, yang mempunyai pelbagai latar belakang sosioekonomi dan budaya. Zon Ayer Keroh merupakan kawasan yang dinamik dengan kepelbagaian demografi yang mencerminkan pelbagai cabaran dan peluang dalam sistem pendidikan. Guru besar di kawasan ini berhadapan dengan tugas yang kompleks dalam menguruskan komunikasi dan kepimpinan untuk memastikan keberkesanan sekolah. Guru-guru sekolah rendah di Zon Ayer Keroh, Melaka, akan dijadikan unit analisis dalam kajian ini. Untuk mendapatkan gambaran yang lebih baik tentang gaya komunikasi guru besar dan kepuasan kerja guru, kajian ini akan melibatkan guru dari sekolah rendah di kawasan tersebut. Soalan-soalan kajian utama yang akan dijawab dalam kajian ini dan hipotesis kajian adalah:

- i. Apakah gaya komunikasi yang diamalkan oleh guru besar sekolah rendah Zon Ayer Keroh?
- ii. Apakah tahap kepuasan bekerja guru-guru sekolah rendah Zon Ayer Keroh?
- iii. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara gaya komunikasi guru besar dengan tahap kepuasan bekerja guru-guru sekolah rendah Zon Ayer Keroh?

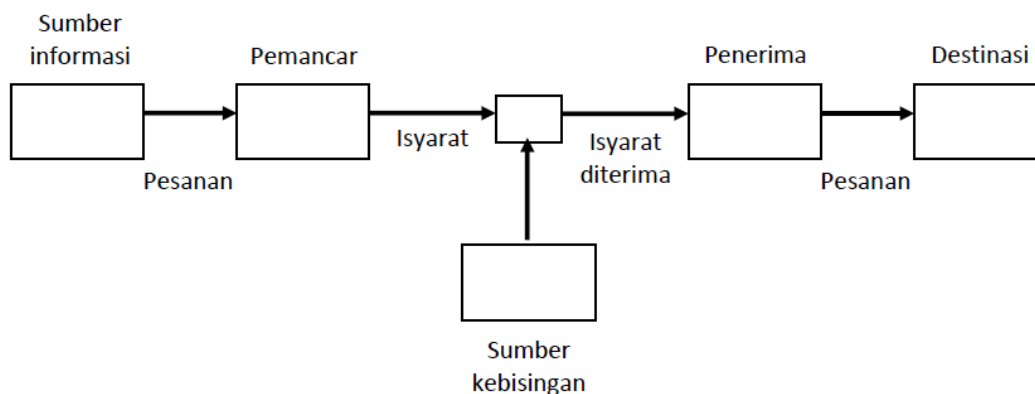
Ho1: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya komunikasi guru besar dengan tahap kepuasan bekerja guru-guru sekolah rendah zon Ayer Keroh, Melaka.

## **TINJAUAN LITERATUR**

### **Model Komunikasi Shannon dan Weaver (1949)**

Dalam "*A Mathematical Theory of Communication*", Shannon (1948) memperkenalkan konsep asas teori maklumat, memberi tumpuan kepada penghantaran dan pemrosesan maklumat dalam sistem komunikasi. Teori Shannon dibina berdasarkan idea bahawa komunikasi melibatkan penghasilan semula mesej yang dipilih daripada satu set mesej yang mungkin, walaupun terdapat 'kebisingan' yang boleh memesongkan mesej semasa penghantaran. Beliau memperkenalkan konsep entropi (*entropy*) sebagai ukuran ketidakpastian atau kandungan maklumat, menggunakan fungsi logaritma untuk mengukur maklumat yang dihasilkan apabila mesej dipilih daripada satu set kemungkinan yang sama. Model Komunikasi Shannon dan

Weaver seperti di dalam Rajah 1 di bawah terdiri daripada lima komponen utama: sumber maklumat, pemancar, saluran, penerima dan destinasi, dengan ‘kebisingan’ (*noise*) yang berpotensi menjejaskan isyarat antara pemancar dan penerima. Teori ini menekankan kepentingan pengkodan mesej dengan cara yang memaksimumkan kecekapan dan meminimumkan ralat dalam memastikan penghantaran maklumat yang boleh dipercayai. Shannon meletakkan asas untuk komunikasi digital moden, menonjolkan kepentingan sifat statistik dan peranan ‘kebisingan’ dalam membentuk strategi komunikasi.



Rajah 1 Model Komunikasi Shannon dan Weaver

Sumber: adaptasi daripada Shannon dan Weaver (1949).

### Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg

Kajian ini turut didasari oleh Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg. Teori Motivasi Dua Faktor, atau dikenali sebagai Teori Motivasi-*Hygiene* Herzberg berpendapat bahawa terdapat faktor yang saling berhubung kait di tempat kerja, yang sama ada menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan kerja (Herzberg, 1982, 1991; Alshmemri et al., 2017). Bagi Herzberg, faktor *hygiene* menurunkan ketidakpuasan kerja, manakala motivasi memastikan kepuasan kerja. Secara amnya, elemen yang menyokong kepuasan kerja ini berkaitan dengan pembangunan dan aktualisasi diri. Faktor motivator (pemuas) ini termasuk prestasi dan pencapaian, pengiktirafan, status pekerjaan, tanggungjawab, peluang untuk kemajuan, pertumbuhan peribadi dan kerja itu sendiri. Faktor *hygiene* (tidak berpuas hati) pula termasuk imbuhan, ruang kerja fizikal, keadaan kerja, hubungan dengan rakan sekerja dan penyelia, kualiti penyelia dan dasar dan peraturan institusi. Penambahbaikan faktor motivator dan *hygiene* membantu meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangkan ketidakpuasan kerja masing-masing.

### Kajian Lepas Gaya Komunikasi PGB, Tahap Kepuasan Kerja Guru dan Hubungan Antara Keduanya Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg

Terdapat kajian-kajian terdahulu yang berkaitan dengan gaya komunikasi guru besar atau pengetua. Objektif utama kajian-kajian ini adalah untuk memahami bagaimana gaya komunikasi pengetua mempengaruhi pelbagai aspek dalam konteks pendidikan. Sebagai

contoh, kajian oleh Berkovich dan Eyal (2018) meneliti bagaimana amalan komunikasi pengetua mempengaruhi tekanan emosi guru. Kajian yang dijalankan oleh Botez (2019) juga bertujuan untuk menentukan gaya komunikasi dan pengurusan pengetua serta kesan gaya ini terhadap prestasi pengurusan dan persepsi guru. Kajian oleh Erben, Schneider, dan Maier (2019) pula meneliti kesepakatan antara penilaian diri pemimpin dan penilaian subordinat terhadap komunikasi kepimpinan serta hubungannya dengan kepuasan kerja subordinat. Kajian oleh Jackson (2022) menyelidik bagaimana gaya komunikasi pengetua mempengaruhi iklim sekolah dan pengekalannya (*retention*) guru. Kajian oleh Virgana dan Lapasau (2024) pula mengkaji pengaruh gaya kepimpinan, termasuk gaya komunikasi, terhadap motivasi kerja dan prestasi guru.

Kajian-kajian ini menunjukkan bahawa cara pengetua berkomunikasi mempunyai kesan besar terhadap pelbagai aspek pendidikan. Berkovich dan Eyal (2018) mendapati bahawa mendengar secara empati oleh pengetua mempunyai kesan positif terhadap kesejahteraan emosi guru. Botez (2019) mengenal pasti bahawa gaya komunikasi demokratik adalah yang paling berkesan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan prestasi guru. Erben et al. (2019) mendapati bahawa kesepakatan antara penilaian diri pemimpin dan penilaian subordinat terhadap komunikasi kepimpinan berkorelasi dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Jackson (2022) menunjukkan bahawa gaya komunikasi tegas dan ringkas oleh pengetua meningkatkan kepuasan kerja dan iklim sekolah. Virgana dan Lapasau (2024) mendapati bahawa gaya kepimpinan, termasuk komunikasi, mempunyai kesan signifikan terhadap motivasi kerja dan prestasi guru, tetapi kesan langsungnya terhadap prestasi guru kurang signifikan tanpa perantaraan motivasi kerja.

Secara keseluruhan, kajian-kajian ini menunjukkan bahawa cara pengetua berkomunikasi mempengaruhi kepuasan kerja, prestasi, dan persekitaran sekolah. Selain itu, kajian ini menekankan keperluan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang cara komunikasi dan gaya kepimpinan boleh disesuaikan untuk memenuhi keperluan unik guru dan pelajar serta untuk membantu dalam pembangunan pendidikan yang lebih baik. Kajian lanjut diperlukan untuk mengisi jurang yang ada dan untuk mengembangkan model kepimpinan yang lebih komprehensif yang mengambil kira faktor-faktor komunikasi dan konteks pendidikan yang berbeza.

Kajian mengenai kepuasan kerja guru telah menjadi fokus utama dalam banyak kajian pendidikan. Kajian oleh Abdulahi (2020) bertujuan mengetahui bagaimana budaya sekolah berkaitan dengan kepuasan kerja guru di Ethiopia, dengan memberi tumpuan kepada faktor profesionalisme dan kolaborasi. Juwaini et al. (2021) mengkaji bagaimana motivasi kerja, budaya organisasi, dan kepimpinan mempengaruhi kepuasan kerja guru di Indonesia. Ini menunjukkan bahawa budaya organisasi memainkan peranan penting dalam menentukan kepuasan kerja seorang guru. Hussain et al. (2022) memfokuskan pada bagaimana kepuasan kerja dapat meramalkan kesejahteraan guru, menekankan pentingnya pengiktirafan dan komunikasi dalam kepuasan kerja. Kajian lain oleh Nurgaliyeva et al. (2023) meneliti hubungan antara kecekapan teknologi dan kepuasan kerja di Kazakhstan, mendapati bahawa kecekapan teknologi yang lebih tinggi berkaitan dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Noori (2023) meneliti perbezaan kepuasan kerja antara guru sekolah awam dan swasta di Afghanistan, dan mendapati bahawa guru sekolah swasta menunjukkan kepuasan kerja yang

lebih tinggi. Niu et al. (2023) menekankan betapa pentingnya budaya sekolah dan kepemimpinan dalam mempengaruhi kepuasan kerja di Jepang dan Korea Selatan. Demir-Yıldız (2023) mengkaji kepuasan kerja guru di Turki menggunakan pendekatan metodologi campuran untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif. Panagopoulos et al. (2024) mengkaji pelbagai gaya kepemimpinan dan kesan mereka terhadap kepuasan kerja guru di Greece. Mereka menekankan kepemimpinan transformasional sebagai faktor utama dalam kepuasan guru di tempat kerja.

Dapatan dari kesemua kajian menunjukkan bahawa faktor-faktor seperti budaya organisasi, kepemimpinan, dan kecekapan teknologi memainkan peranan penting dalam kepuasan kerja guru. Abdulahi (2020) dan Juwaini et al. (2021) mendapati budaya sekolah dan organisasi yang positif meningkatkan kepuasan kerja. Hussain et al. (2022) menekankan peranan komunikasi dan pengiktirafan, manakala Nurgaliyeva et al. (2023) mengaitkan kecekapan teknologi dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Noori (2023) dan Niu et al. (2023) mendapati perbezaan dalam kepuasan kerja antara sekolah awam dan swasta serta variasi budaya sekolah di Jepang dan Korea Selatan. Demir-Yıldız (2023) mengesahkan bahawa gaji dan sokongan ibu bapa adalah faktor utama dalam kepuasan kerja, manakala Panagopoulos et al. (2024) menunjukkan bahawa kepuasan kerja boleh meningkat dengan ketara dengan kepemimpinan transformasional.

Secara keseluruhannya, kajian-kajian lalu ini menunjukkan bahawa banyak perkara mempengaruhi kepuasan kerja guru; ini termasuk budaya sekolah, kepemimpinan, kemahiran teknologi, dan sokongan organisasi. Persamaan utama antara kajian adalah penekanan pada kepentingan budaya organisasi dan kepemimpinan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Perbezaan dalam dapatan kajian mungkin disebabkan oleh konteks geografi yang berbeza dan pendekatan metodologi yang berbeza. Kajian tambahan diperlukan untuk mengesahkan penemuan ini dalam konteks yang lebih luas dan untuk memahami lebih lanjut tentang elemen yang mempengaruhi kepuasan kerja guru.

Kajian Tabia, Baloria, dan Arango (2023) adalah antara kajian yang menghubungkan gaya komunikasi guru besar terhadap tahap kepuasan kerja guru. Mereka berpendapat bahawa gaya komunikasi yang efektif yang digunakan oleh pemimpin boleh meningkatkan kepuasan guru dalam komunikasi. Kajian ini menekankan bahawa komunikasi yang jelas dan teratur adalah penting untuk meningkatkan kepuasan kerja guru. Menurut kajian Mull (2020), terdapat hubungan yang signifikan antara cara pengetua berkomunikasi dengan guru dan tahap kepuasan mereka terhadap kerja mereka. Penemuan ini menunjukkan bahawa pengetua boleh meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja guru dengan komunikasi yang berkesan. Akhirnya, prestasi sekolah akan meningkat.

Sebuah kajian oleh Jahro, Harapan, dan Tahrin (2021) mendapati bahawa kepuasan kerja guru dikaitkan dengan kedua-dua keberkesanan kepemimpinan dan komunikasi interpersonal. Mereka mendapati bahawa komunikasi interpersonal yang baik antara pengetua dan guru boleh meningkatkan kepuasan kerja guru, dan impaknya sekolah mempunyai prestasi pendidikan yang lebih baik. Dalam kajian mereka tentang kemahiran komunikasi interpersonal dan persepsi gaya kepemimpinan, Harapan dan Fitriana (2021) mendapati bahawa terdapat hubungan yang positif antara komitmen guru dan kemahiran komunikasi interpersonal pengetua. Mereka

menekankan bahawa pengetua yang baik dalam berkomunikasi dengan orang lain boleh meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja guru.

Dalam kajian mereka mengenai kepuasan kerja guru, Toropova, Myrberg, dan Johansson (2021) menunjukkan bahawa ciri-ciri guru dan keadaan kerja di sekolah adalah dua faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja guru. Mereka mendapati bahawa komunikasi yang baik antara guru dan pengetua adalah penting untuk meningkatkan kepuasan guru terhadap kerja mereka. Dalam kajian mereka tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru di sekolah menengah di Karachi, Pakistan, Ahmad, Noorani, dan Ali (2024) mendapati bahawa komunikasi yang baik antara guru dan pengurusan sekolah adalah salah satu faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja guru. Mereka menekankan bahawa komunikasi yang terbuka dan jujur boleh meningkatkan kepuasan kerja guru dan meningkatkan komitmen mereka terhadap pekerjaan mereka.

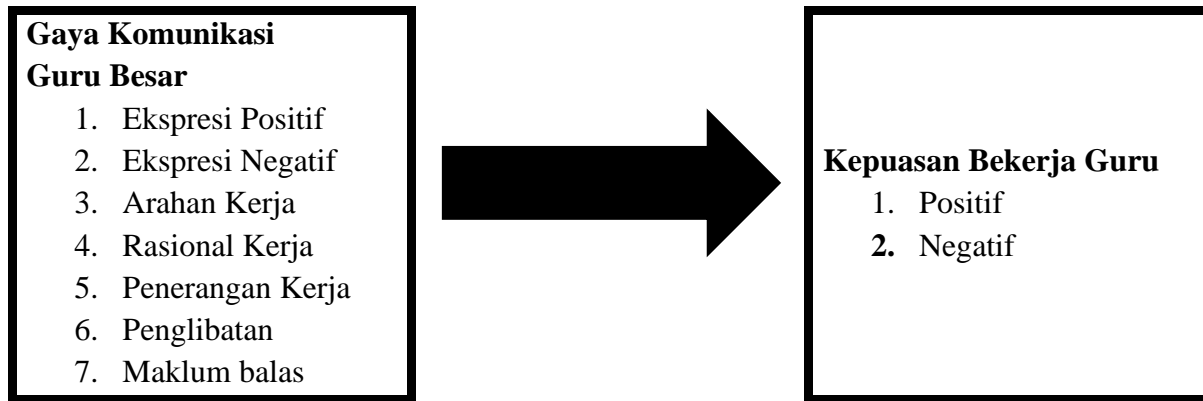
Berdasarkan kajian-kajian di atas, dapat dirumuskan bahawa gaya komunikasi guru besar yang baik memainkan peranan penting dalam mengurangkan ketidakkepuasan kerja guru. Gaya komunikasi yang efektif melibatkan komunikasi yang jelas, teratur, terbuka, dan jujur. Terdapat bukti bahawa motivasi, komitmen dan kepuasan kerja guru akan meningkat hasil daripada keberkesanan komunikasi ini, yang seterusnya akan membawa kepada peningkatan dalam prestasi akademik sekolah. Walaupun terdapat banyak kajian mengenai hubungan antara gaya komunikasi dan kepuasan kerja, masih terdapat kesenjangan dalam literatur yang meneliti konteks sekolah rendah di Zon Ayer Keroh, Melaka. Kajian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan untuk mengetahui gaya komunikasi guru besar, tahap kepuasan kerja dan adakah terdapat hubungan antara kedua-duanya.

Secara keseluruhannya, kepuasan kerja guru adalah elemen penting yang dipengaruhi oleh gaya komunikasi guru besar atau pengetua. Kesemua kajian yang dianalisis menunjukkan bahawa gaya komunikasi yang berkesan, seperti asertif, terbuka, dan inklusif, dapat meningkatkan kepuasan kerja guru. Ini menekankan pentingnya komunikasi yang baik dalam pengurusan sekolah untuk memastikan guru merasa dihargai dan disokong dalam persekitaran kerja mereka. Oleh itu, untuk meningkatkan kepuasan kerja guru, pentadbir sekolah perlu memberi tumpuan kepada memperbaiki gaya komunikasi mereka dan memastikan bahawa komunikasi tersebut menyokong dan memotivasikan guru dalam melaksanakan tugas harian mereka.

## **Kerangka Konseptual**

Rajah 2 di bawah menunjukkan kerangka konseptual kajian berkaitan gaya komunikasi guru besar dengan kepuasan kerja guru-guru sekolah rendah Zon Ayer Keroh, Melaka. Kerangka konseptual ini dibina daripada adaptasi *Supervisory Communication Scales* (Huseman et.al., 1980) dan *Job Satisfaction Index* (Brayfield dan Rothe, 1951). Di dalam kajian ini, gaya komunikasi guru besar yang terdiri daripada tujuh gaya merupakan pemboleh ubah bebas, manakala kepuasan kerja guru sama ada positif atau negatif sebagai pemboleh ubah bersandar.





Rajah 2 Kerangka konseptual kajian

## METODOLOGI

Kajian ini menggunakan reka bentuk kuantitatif untuk menilai hubungan antara gaya komunikasi guru besar dengan kepuasan kerja guru sekolah rendah di Zon Ayer Keroh, Melaka. Reka bentuk kuantitatif ini dipilih kerana ia membolehkan data yang diperoleh diukur dan dianalisis secara statistik. Menurut Creswell (2014), pendekatan kuantitatif sangat sesuai untuk menguji hipotesis dan mengkaji hubungan antara pemboleh ubah. Kaedah ini memberi tumpuan kepada pengumpulan dan analisis data numerik yang boleh digeneralisasikan kepada populasi yang lebih besar. Penggunaan kaedah tinjauan dalam kajian ini disokong oleh Fraenkel, Wallen, dan Hyun (2019), yang menyatakan bahawa kaedah ini sangat sesuai untuk mengumpul data daripada sampel yang besar dalam tempoh masa yang singkat. Selain itu, kaedah ini juga membolehkan generalisasi hasil kajian kepada populasi yang lebih luas.

Populasi kajian ini terdiri daripada 342 orang guru sekolah rendah di Zon Ayer Keroh, Melaka. Untuk menentukan saiz sampel yang sesuai, kajian ini merujuk kepada panduan yang diberikan oleh Krejcie dan Morgan (1970). Menurut mereka, bilangan sampel yang bersesuaian untuk populasi sebesar ini adalah seramai 181 orang. Oleh itu, kajian ini menggunakan kaedah persampelan rawak mudah untuk memilih sampel kajian. Menurut Gay, Mills, dan Airasian (2012), kaedah persampelan rawak mudah memberi setiap ahli populasi peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Ini mengurangkan bias dalam pemilihan sampel dan memastikan bahawa sampel kajian adalah representatif kepada populasi yang dikaji.

Konteks kajian ini melibatkan guru-guru dari empat buah Sekolah Kebangsaan yang berada di Zon Ayer Keroh, Melaka. Pemilihan sekolah-sekolah ini adalah berdasarkan kesediaan mereka untuk mengambil bahagian dalam kajian ini melalui pertanyaan awal, selain itu, sekolah-sekolah ini juga berada dalam radius jarak yang berhampiran bagi memudahkan urusan kajian dilakukan. Guru-guru yang terlibat dijangka memberikan pandangan mereka mengenai gaya komunikasi guru besar dan tahap kepuasan kerja mereka. Ini penting untuk memastikan bahawa data yang dikumpul adalah relevan dan boleh dipercayai.

Instrumen yang digunakan dalam kajian ini adalah adaptasi daripada *Supervisory Communication Scales* (SCS) oleh Huseman et al. (1980) dan *Job Satisfaction Index* (JSI) oleh Brayfield dan Rothe (1951). Instrumen ini digunakan di dalam kajian oleh Mohd Khadri (2003) untuk disesuaikan dengan konteks kajian di Malaysia. Instrumen kajian ini terdiri daripada tiga

bahagian. Bahagian pertama menumpukan kepada demografi responden. Bahagian kedua menilai gaya komunikasi guru besar, manakala bahagian ketiga mengukur tahap kepuasan kerja guru.. Bahagian demografi bertujuan untuk mengumpul maklumat asas mengenai responden seperti umur, jantina, dan pengalaman mengajar. Bahagian gaya komunikasi guru besar terdiri daripada 28 soalan yang menilai bagaimana guru besar berkomunikasi dengan guru-guru mereka. Bahagian kepuasan kerja guru pula mengandungi 18 soalan yang menilai tahap kepuasan kerja guru. Soalan-soalan ini terdiri daripada soalan berbentuk positif dan negatif bagi mendapatkan jawapan yang lebih jujur daripada responden. Instrumen ini menggunakan skala Likert lima mata. Bagi bahagian gaya komunikasi guru besar, skala ini terdiri daripada 1 (Tidak Pernah) hingga 5 (Selalu). Bagi bahagian kepuasan kerja guru, skala ini terdiri daripada 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju). Instrumen ini telah diubah suai bagi disesuaikan dengan sasaran responden di peringkat sekolah serta mendapatkan kelulusan oleh pihak Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (EPRD) KPM. Kesahan instrumen ini telah disemak dan dipersetujui oleh pensyarah pembimbing. Untuk memastikan kebolehpercayaan instrumen, ujian rintis telah dijalankan dengan seramai 33 orang responden. Hasil ujian rintis menunjukkan nilai alpha Cronbach 0.872, yang mana menurut Hair et al. (2010), nilai alpha Cronbach yang melebihi 0.70 menunjukkan kebolehpercayaan yang tinggi.

Tatacara pengumpulan data dalam kajian ini melibatkan pengedaran soal selidik kepada guru-guru yang terlibat secara atas talian (*Google Form*) selepas melalui proses mendapatkan kebenaran daripada pihak EPRD KPM, ujian rintis, Jabatan Pendidikan Negeri Melaka dan sekolah yang terbabit. Guru-guru diberi tempoh tujuh hari untuk melengkapkan soal selidik dan tiada paksaan dikenakan ke atas mereka untuk mengambil bahagian. Pautan kepada soal selidik diedarkan melalui pihak pentadbiran sekolah dan ditutup untuk menerima respons pada masa yang telah ditetapkan. Proses ini dijalankan dengan teliti untuk memastikan bahawa semua soal selidik yang dikutip adalah lengkap dan boleh digunakan untuk analisis data.

Analisis data dalam kajian ini dijalankan menggunakan perisian SPSS versi 27. Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden dan pemboleh ubah kajian iaitu gaya komunikasi guru besar dan tahap kepuasan kerja guru. Menurut Field (2018), analisis deskriptif adalah penting kerana ia memberi gambaran yang jelas mengenai data yang dikumpul dan membantu dalam memahami corak dan trend data. Analisis deskriptif melibatkan kekerapan, peratusan, min, dan sisihan piawai. Selain itu, analisis korelasi Pearson digunakan untuk mengkaji hubungan antara gaya komunikasi guru besar dan kepuasan kerja guru. Pallant (2020) menyatakan bahawa analisis korelasi Pearson sesuai untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan linear antara dua pemboleh ubah. Dalam kajian ini, analisis korelasi Pearson akan menunjukkan sama ada terdapat hubungan yang signifikan antara gaya komunikasi guru besar dan kepuasan kerja guru.

## **DAPATAN KAJIAN**

### **Demografi Responden**

Kajian ini memberi tumpuan kepada guru Sekolah Kebangsaan dalam Zon Ayer Keroh, Melaka, dan seramai 181 orang telah terlibat di dalam kajian ini. Sebanyak tujuh ciri demografi telah

digunakan seperti jantina, kategori umur, bangsa, tempat bertugas, gred jawatan, kategori guru, dan pengalaman mengajar.

Daripada 181 orang responden, 57 (31.5%) adalah lelaki manakala 124 (68.5%) adalah perempuan. Ini menunjukkan bahawa majoriti responden dalam kajian ini adalah perempuan. Kategori umur responden menunjukkan variasi yang luas. Sebanyak 16 (8.8%) responden berumur kurang daripada 29 tahun, 53 (29.3%) berumur antara 30 hingga 39 tahun, 75 (41.4%) berumur antara 40 hingga 49 tahun, dan 37 (20.4%) berumur lebih daripada 50 tahun. Majoriti responden adalah dalam lingkungan umur 40 hingga 49 tahun. Responden kajian ini hampir keseluruhannya adalah berbangsa Melayu dengan jumlah 180 orang (99.4%). Hanya seorang responden (0.6%) yang berbangsa Cina. Ini menunjukkan bahawa kajian ini mempunyai representasi yang tinggi daripada satu kaum sahaja.

Dalam kategori guru, majoriti adalah Guru Akademik Biasa dengan 105 orang (58.0%). Kategori lain termasuk Guru Penolong Kanan dengan 12 orang (6.6%), Guru Bimbingan & Kaunseling dengan 1 orang (0.6%), Guru Pendidikan Khas Integrasi dengan 24 orang (13.3%), Guru Pendidikan Islam dengan 36 orang (19.9%), dan Guru Prasekolah dengan 3 orang (1.7%). Pengalaman mengajar responden juga menunjukkan variasi yang ketara. Sebanyak 22 orang (12.2%) mempunyai pengalaman kurang dari 5 tahun, 15 orang (8.3%) mempunyai pengalaman antara 6 hingga 10 tahun, 48 orang (26.5%) mempunyai pengalaman antara 11 hingga 15 tahun, 53 orang (29.3%) mempunyai pengalaman antara 16 hingga 20 tahun, 22 orang (12.2%) mempunyai pengalaman antara 21 hingga 25 tahun, dan 21 orang (11.6%) mempunyai pengalaman antara 26 hingga 30 tahun. Majoriti responden mempunyai pengalaman mengajar antara 16 hingga 20 tahun.

### **Gaya Komunikasi Guru Besar**

Keputusan kajian ini adalah untuk menjawab objektif kajian pertama iaitu mengenal pasti gaya komunikasi guru besar sekolah rendah zon Ayer Keroh, Melaka. Berikut merupakan persoalan yang berkenaan:

**Persoalan 1:** Apakah gaya komunikasi yang diamalkan oleh guru besar sekolah rendah zon Ayer Keroh?

Jadual 1 di bawah menunjukkan skor kekerapan, peratusan, min dan sisihan piawai bagi setiap item untuk kesemua gaya komunikasi guru besar di dalam soal selidik. Terdapat item-item negatif yang dinyatakan dalam bentuk negatif (\*) telah dikod semula sebelum di analisis bagi memberikan gambaran tentang gaya komunikasi yang sebenar.

Hasil kajian bagi Ekspresi Positif menunjukkan item B1 iaitu “Guru besar boleh berbual mesra dengan saya.” mencatatkan min yang tertinggi (min = 3.81, SP = 1.125). Diikuti dengan item B8 iaitu “Guru besar boleh bergurau dengan saya.” (min = 3.60, SP = 1.264), item \*B22 iaitu “Guru besar saya adalah seorang yang tegas dan tidak banyak cakap.” (min = 2.70, SP = 1.269), dan terakhir item \*B16 iaitu “Guru besar dapat mengawal emosinya walaupun beliau berada dalam keadaan marah.” (min = 2.08, SP = 0.885).

Hasil kajian bagi Ekspresi Negatif pula menunjukkan item \*B15 iaitu “Guru besar tidak bertegur sapa dengan saya apabila kami berjumpa.” mencatatkan min yang tertinggi (min = 4.42, SP = 0.907). Diikuti dengan item \*B23 iaitu “Guru besar akan memanggil saya ke biliknya jika beliau hendak membuat apa-apa teguran.” (min = 2.17, SP = 1.176), item B2 iaitu “Guru besar selalu mengkritik tugas saya di depan guru lain.” (min = 1.45, SP = 0.853), dan terakhir item B9 iaitu “Guru besar suka mempersenda dan memainkan saya.” (min = 1.19, SP = 0.436).

Bagi hasil kajian untuk gaya Arahan Kerja menunjukkan item \*B24 iaitu “Guru besar tidak memberitahu saya cara yang sesuai dan baik untuk melaksanakan sesuatu arahnya.” mencatatkan min yang tertinggi (min = 4.29, SP = 0.917). Diikuti dengan item B3 iaitu “Guru besar ada memberitahu saya perkara yang harus dilakukan semasa menjalankan tugas.” (min = 4.23, SP = 0.744), item \*B17 iaitu “Guru besar tidak memberikan penerangan yang cukup tentang sesuatu arahan yang dikeluarkannya.” (min = 4.18, SP = 1.146), dan terakhir item B10 iaitu “Guru besar ada memberitahu saya apakah langkah-langkah yang perlu diikuti semasa menjalankan tugas.” (min = 4.13, SP = 0.844).

Hasil kajian gaya Penglibatan menunjukkan item \*B25 iaitu “Guru besar tidak mempedulikan pendapat saya apabila saya memberikan pandangan saya tentang tugas saya.” mencatatkan min yang tertinggi (min = 4.62, SP = 0.805). Diikuti dengan item B11 iaitu “Guru besar selalu mempertimbangkan pendapat yang saya berikan.” (min = 3.89, SP = 0.722), item B4 iaitu “Guru besar selalu meminta saya memberikan cadangan bagaimana hendak melakukan tugas dengan baik.” (min = 3.52, SP = 1.073), dan terakhir item B18 iaitu “Guru besar selalu meminta guru-guru lain mendengar pendapat dan cadangan saya.” (min = 2.93, SP = 1.243). Bagi gaya Rasional Kerja pula menunjukkan item \*B26 iaitu “Guru besar tidak memberitahu saya apakah bidang tugas saya dan cara hendak melaksanakannya dengan sempurna.” mencatatkan min yang tertinggi (min = 4.52, SP = 0.854). Diikuti dengan item B12 iaitu “Guru besar selalu memberitahu saya sebab-sebab sesuatu arahan itu dikeluarkan.” (min = 4.20, SP = 0.763), item B5 iaitu “Guru besar biasanya memberitahu saya sebab-sebab sesuatu kerja itu perlu dilakukan.” (min = 4.07, SP = 0.886), dan terakhir item \*B19 iaitu “Guru besar tidak memberitahu apakah kepentingan dan perkaitan tugas saya dengan tugas-tugas lain.” (min = 4.03, SP = 1.157).

Hasil kajian untuk gaya Maklum Balas menunjukkan item \*B27 iaitu “Guru besar tidak memberitahu tentang tahap prestasi kerja saya sekarang.” mencatatkan min yang tertinggi (min = 4.10, SP = 1.136). Diikuti dengan item \*B13 iaitu “Guru besar tidak memberitahu prestasi kerja saya sama ada memuaskan atau tidak.” (min = 3.87, SP = 1.249), item B6 iaitu “Guru besar akan memberitahu saya apabila beliau berpuas hati dengan tugas yang saya jalankan.” (min = 3.73, SP = 1.163), dan terakhir item B20 iaitu “Guru besar ada memberitahu saya tentang prestasi perkhidmatan saya berbanding rakan-rakan yang lain.” (min = 2.08, SP = 1.016).

Hasil kajian gaya Penerangan Kerja menunjukkan item \*B21 iaitu “Guru besar tidak memberitahu saya tentang perkara-perkara yang berkaitan dengan perkhidmatan dan organisasi.” mencatatkan min yang tertinggi (min = 4.45, SP = 0.826). Diikuti dengan item \*B28 iaitu “Guru besar tidak memberitahu bagaimana saya boleh memperoleh dan menggunakan kemudahan-kemudahan yang ada di dalam organisasi.” (min = 4.31, SP = 0.897), item B7 iaitu “Guru besar ada menerangkan kepada saya tentang peraturan-peraturan

organisasi.” (min = 4.18, SP = 0.872), dan terakhir item B14 iaitu “Guru besar ada memberitahu tentang masa depan pekerjaan saya.” (min = 3.33, SP = 1.325).

Jadual 1 Analisis Deskriptif Bagi Setiap Gaya Komunikasi Guru Besar

No	Pernyataan	TP	JJ	Kk	K	S	Min	SP
<b>Ekspresi Positif</b>								
B1	Guru besar boleh berbual mesra dengan saya.	10 (5.5)	12 (6.6)	38 (21.0)	63 (34.8)	58 (32.0)	3.81	1.125
B8	Guru besar boleh bergurau dengan saya.	18 (9.9)	17 (9.4)	36 (19.9)	59 (32.6)	51 (28.2)	3.60	1.264
*B16	Guru besar dapat mengawal emosinya walaupun beliau berada dalam keadaan marah.	0 (0.0)	15 (8.3)	33 (18.2)	84 (46.4)	49 (27.1)	2.08	.885
*B22	Guru besar saya adalah seorang yang tegas dan tidak banyak cakap.	19 (10.5)	36 (19.9)	31 (17.1)	62 (34.3)	33 (18.2)	2.70	1.269
<b>Ekspresi Negatif</b>								
B2	Guru besar selalu mengkritik tugas saya di depan guru lain.	132 (72.9)	23 (12.7)	22 (12.2)	1 (0.6)	3 (1.7)	1.45	.853
B9	Guru besar suka mempersenda dan memainkan saya.	149 (82.3)	29 (16.0)	3 (1.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	1.19	.436
*B15	Guru besar tidak bertegur sapa dengan saya apabila kami berjumpa.	117 (64.6)	31 (17.1)	28 (15.5)	2 (1.1)	3 (1.7)	4.42	.907
*B23	Guru besar akan memanggil saya ke biliknya jika beliau hendak membuat apa-apa teguran.	5 (2.8)	28 (15.5)	28 (15.5)	51 (28.2)	69 (38.1)	2.17	1.176
<b>Arahan Kerja</b>								
B3	Guru besar ada memberitahu saya perkara yang harus dilakukan semasa menjalankan tugas.	0 (0.0)	1 (0.6)	31 (17.1)	75 (41.4)	74 (40.9)	4.23	.744
B10	Guru besar ada memberitahu saya apakah langkah-langkah yang perlu diikuti semasa menjalankan tugas.	0 (0.0)	6 (3.3)	36 (19.9)	68 (37.6)	71 (39.2)	4.13	.844
*B17	Guru besar tidak memberikan penerangan	99 (54.7)	43 (23.8)	21 (11.6)	8 (4.4)	10 (5.5)	4.18	1.146

yang cukup tentang sesuatu arahan yang dikeluarkannya.

*B24	Guru besar tidak memberitahu saya cara yang sesuai dan baik untuk melaksanakan sesuatu arahnya.	97 (53.6)	53 (29.3)	18 (9.9)	13 (7.2)	0 (0.0)	4.29	.917
------	---	--------------	--------------	-------------	-------------	------------	------	------

**Penglibatan**

B4	Guru besar selalu meminta saya memberikan cadangan bagaimana hendak melakukan tugas dengan baik.	12 (6.6)	14 (7.7)	54 (29.8)	70 (38.7)	31 (17.1)	3.52	1.073
B11	Guru besar selalu mempertimbangkan pendapat yang saya berikan.	0 (0.0)	3 (1.7)	49 (27.1)	94 (51.9)	35 (19.3)	3.89	.722
B18	Guru besar selalu meminta guru-guru lain mendengar pendapat dan cadangan saya.	39 (21.5)	17 (9.4)	55 (30.4)	58 (32.0)	12 (6.6)	2.93	1.243
*B25	Guru besar tidak mempedulikan pendapat saya apabila saya memberikan pandangan saya tentang tugas saya.	139 (76.8)	22 (12.2)	16 (8.8)	1 (0.6)	3 (1.7)	4.62	.805

**Rasional Kerja**

B5	Guru besar biasanya memberitahu saya sebab-sebab sesuatu kerja itu perlu dilakukan.	2 (1.1)	10 (5.5)	23 (12.7)	85 (47.0)	61 (33.7)	4.07	.886
B12	Guru besar selalu memberitahu saya sebab-sebab sesuatu arahan itu dikeluarkan.	0 (0.0)	4 (2.2)	26 (14.4)	81 (44.8)	70 (38.7)	4.20	.763
*B19	Guru besar tidak memberitahu apakah kepentingan dan perkaitan tugas saya dengan tugas-tugas lain.	90 (49.7)	32 (17.7)	40 (22.1)	12 (6.6)	7 (3.9)	4.03	1.157
*B26	Guru besar tidak memberitahu saya apakah bidang tugas saya dan cara hendak melaksanakannya dengan sempurna.	128 (70.7)	28 (15.5)	16 (8.8)	9 (5.0)	0 (0.0)	4.52	.854

**Maklum Balas**

B6	Guru besar akan memberitahu saya apabila beliau berpuas hati dengan tugas yang saya jalankan.	11 (6.1)	14 (7.7)	44 (24.3)	55 (30.4)	57 (31.5)	3.73	1.163
*B13	Guru besar tidak memberitahu prestasi kerja saya sama ada memuaskan atau tidak.	81 (44.8)	39 (21.5)	22 (12.2)	34 (18.8)	5 (2.8)	3.87	1.249
B20	Guru besar ada memberitahu saya tentang prestasi perkhidmatan saya berbanding rakan-rakan yang lain.	67 (37.0)	49 (27.1)	50 (27.6)	13 (7.2)	2 (1.1)	2.08	1.016
*B27	Guru besar tidak memberitahu tentang tahap prestasi kerja saya sekarang.	101 (55.8)	17 (9.4)	48 (26.5)	10 (5.5)	5 (2.8)	4.10	1.136

**Penerangan Kerja**

B7	Guru besar ada menerangkan kepada saya tentang peraturan-peraturan organisasi.	0 (0.0)	11 (6.1)	22 (12.2)	71 (39.2)	77 (42.5)	4.18	.872
B14	Guru besar ada memberitahu tentang masa depan pekerjaan saya.	36 (19.9)	4 (2.2)	31 (17.1)	84 (46.4)	26 (14.4)	3.33	1.325
*B21	Guru besar tidak memberitahu saya tentang perkara-perkara yang berkaitan dengan perkhidmatan dan organisasi.	111 (61.3)	50 (27.6)	12 (6.6)	7 (3.9)	1 (0.6)	4.45	.826
*B28	Guru besar tidak memberitahu bagaimana saya boleh memperoleh dan menggunakan kemudahan-kemudahan yang ada di dalam organisasi.	103 (56.9)	37 (20.4)	35 (19.3)	6 (3.3)	0 (0.0)	4.31	.897

\* Pernyataan negatif

Jadual 2 di bawah pula menunjukkan taburan interpretasi tahap bagi gaya-gaya komunikasi mengikut pengkelasan. Secara keseluruhannya, ia menunjukkan skor Ekspresi Positif dalam gaya komunikasi guru besar sekolah rendah zon Ayer Keroh, Melaka adalah berada pada tahap yang rendah (min = 12.19, SP = 2.340). Bagi taburan skor Ekspresi Positif mengikut pengkelasan pula mendapati seramai 97 orang (53.6%) berada pada tahap yang

rendah, manakala seramai 84 orang (46.4%) lagi pada tahap yang tinggi. Skor Ekspresi Negatif dalam gaya komunikasi guru besar sekolah rendah zon Ayer Keroh, Melaka adalah berada pada tahap yang rendah (min = 9.23, SP = 1.419). Bagi taburan skor Ekspresi Negatif mengikut pengkelasan pula mendapati majoriti adalah seramai 181 orang (100.0%) adalah berada pada tahap yang rendah.

Dapatan juga menunjukkan skor Arahan Kerja dalam gaya komunikasi guru besar sekolah rendah zon Ayer Keroh, Melaka adalah berada pada tahap yang tinggi (min = 16.82, SP = 2.563). Bagi taburan skor Arahan Kerja mengikut pengkelasan pula mendapati seramai 18 orang (9.9%) berada pada tahap yang rendah, manakala seramai 163 orang (90.1%) lagi pada tahap yang tinggi. Skor Penglibatan dalam gaya komunikasi guru besar sekolah rendah zon Ayer Keroh, Melaka adalah berada pada tahap yang tinggi (min = 14.96, SP = 2.708). Bagi taburan skor Penglibatan mengikut pengkelasan pula mendapati seramai 40 orang (22.1%) berada pada tahap yang rendah, manakala seramai 141 orang (77.9%) lagi pada tahap yang tinggi dan skor Rasional Kerja dalam gaya komunikasi guru besar sekolah rendah zon Ayer Keroh, Melaka adalah berada pada tahap yang tinggi (min = 16.81, SP = 2.569). Bagi taburan skor Rasional Kerja mengikut pengkelasan pula mendapati seramai 10 orang (5.5%) berada pada tahap yang rendah, manakala seramai 171 orang (94.5%) lagi pada tahap yang tinggi.

Skor Maklum Balas dalam gaya komunikasi guru besar sekolah rendah zon Ayer Keroh, Melaka adalah berada pada tahap yang tinggi (min = 13.78, SP = 2.975). Bagi taburan skor Maklum Balas mengikut pengkelasan pula mendapati seramai 55 orang (30.4%) berada pada tahap yang rendah, manakala seramai 1265 orang (69.6%) lagi pada tahap yang tinggi. Skor Penerangan Kerja dalam gaya komunikasi guru besar sekolah rendah zon Ayer Keroh, Melaka pula adalah berada pada tahap yang tinggi (min = 16.28, SP = 2.817). Bagi taburan skor Penerangan Kerja mengikut pengkelasan pula mendapati seramai 22 orang (12.2%) berada pada tahap yang rendah, manakala seramai 159 orang (87.8%) lagi pada tahap yang tinggi.

Jadual 2 Taburan Interpretasi Tahap Gaya Komunikasi Mengikut Pengkelasan

Skor	Tahap	Kekerapan	Peratus	Min	SP
<b>Ekspresi Positif</b>					
4 - 12	Rendah	97	53.6	12.19	2.340
13 - 20	Tinggi	84	46.4		
Jumlah		181	100.0		
<b>Ekspresi Negatif</b>					
4 - 12	Rendah	181	100.0	9.23	1.419
13 - 20	Tinggi	0	0.0		
Jumlah		181	100.0		
<b>Arahan Kerja</b>					
4 - 12	Rendah	18	9.9	16.82	2.563
13 - 20	Tinggi	163	90.1		
Jumlah		181	100.0		
<b>Penglibatan</b>					
4 - 12	Rendah	40	22.1	14.96	2.708



13 - 20	Tinggi	141	77.9		
Jumlah		181	100.0		
<b>Rasional Kerja</b>					
4 - 12	Rendah	10	5.5	16.81	2.569
13 - 20	Tinggi	171	94.5		
Jumlah		181	100.0		
<b>Maklum Balas</b>					
4 - 12	Rendah	55	30.4	13.78	2.975
13 - 20	Tinggi	126	69.6		
Jumlah		181	100.0		
<b>Penerangan Kerja</b>					
4 - 12	Rendah	22	12.2	16.28	2.817
13 - 20	Tinggi	159	87.8		
Jumlah		181	100.0		

Berdasarkan jadual berikut dapat dilihat bahawa gaya komunikasi yang paling diamalkan oleh guru besar sekolah rendah zon Ayer Keroh, Melaka adalah arahan kerja (min = 16.82, SP = 2.563). Diikuti dengan rasional kerja (min = 16.81, SP = 2.569), dan seterusnya penerangan kerja (min = 16.28, SP = 2.817), penglibatan (min = 14.96, SP = 2.708), maklum balas (min = 13.78, SP = 2.975), ekspresi positif (min = 12.19, SP = 2.340), dan terakhir adalah ekspresi negatif (min = 9.23, SP = 1.419).

### Tahap Kepuasan Bekerja Guru

Keputusan kajian ini adalah untuk menjawab objektif kajian kedua iaitu mengenal pasti tahap kepuasan bekerja guru-guru sekolah rendah zon Ayer Keroh, Melaka. Berikut merupakan persoalan yang berkenaan:

**Persoalan 2:** Apakah tahap kepuasan bekerja guru-guru sekolah rendah zon Ayer Keroh, Melaka.

Analisis deskriptif taburan kepuasan bekerja guru-guru sekolah rendah zon Ayer Keroh, Melaka dipaparkan dalam Jadual 3 di bawah.

Jadual 3 Analisis Deskriptif Bagi Kepuasan Bekerja Guru

No	Pernyataan	STS	TS	TP	S	SS	Min	SP
C1	Pekerjaan saya sekarang adalah hobi kepada saya.	31 (17.1)	17 (9.4)	23 (12.7)	39 (21.5)	71 (39.2)	3.56	1.503
C2	Tugas saya sekarang menyeronokkan dan membuatkan saya tidak	1 (0.6)	1 (0.6)	26 (14.4)	67 (37.0)	86 (47.5)	4.30	.776

	merasa jemu melakukannya setiap hari.							
*C3	Saya rasa rakan-rakan saya lebih berminat terhadap tugas dan pekerjaan mereka berbanding saya.	65 (35.9)	15 (8.3)	77 (42.5)	9 (5.0)	15 (8.3)	3.59	1.251
*C4	Saya menganggap tugas saya sekarang kurang menyenangkan saya.	2 (1.1)	18 (9.9)	23 (12.7)	28 (15.5)	110 (60.8)	1.75	1.085
C5	Saya menyukai tugas-tugas saya lebih daripada masa rehat saya.	7 (3.9)	18 (9.9)	70 (38.7)	48 (26.5)	38 (21.0)	3.51	1.052
*C6	Saya mudah merasa jemu dengan tugas yang saya lakukan.	4 (2.2)	2 (1.1)	39 (21.5)	46 (25.4)	90 (49.7)	1.81	.961
*C7	Saya tidak begitu pasti dengan tugas-tugas saya.	118 (65.2)	56 (30.9)	7 (3.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.61	.562
*C8	Saya selalu memaksa diri melakukan sesuatu tugas yang diberikan kepada saya.	100 (55.2)	39 (21.5)	24 (13.3)	18 (9.9)	0 (0.0)	4.22	1.020
C9	Saya berpuas hati dengan kerja-kerja yang saya lakukan sekarang.	11 (6.1)	4 (2.2)	10 (5.5)	99 (54.7)	57 (31.5)	4.03	1.005
*C10	Saya perlukan cabaran baru dalam pekerjaan saya.	36 (19.9)	84 (46.4)	46 (25.4)	11 (6.1)	4 (2.2)	3.76	.917
C11	Saya merasa gembira dengan tugas-tugas saya berbanding guru yang lain.	14 (7.7)	13 (7.2)	54 (29.8)	71 (39.2)	29 (16.0)	3.49	1.088
C12	Saya sentiasa bersemangat untuk menjalankan tugas-tugas saya.	0 (0.0)	1 (0.6)	23 (12.7)	72 (39.8)	85 (47.0)	4.33	.715
*C13	Saya selalu merasakan tugas saya lebih banyak daripada guru-guru lain.	49 (27.1)	38 (21.0)	69 (38.1)	23 (12.7)	2 (1.1)	3.60	1.052
C14	Saya sangat menyukai tugas-tugas saya berbanding guru-guru lain.	15 (8.3)	19 (10.5)	67 (37.0)	63 (34.8)	17 (9.4)	3.27	1.047
C15	Saya begitu gembira dengan setiap tugas yang diserahkan kepada saya.	0 (0.0)	3 (1.7)	57 (31.5)	64 (35.4)	57 (31.5)	3.97	.836
*C16	Saya berhasrat untuk berpindah ke sekolah yang lain.	8 (4.4)	7 (3.9)	36 (19.9)	43 (23.8)	87 (48.1)	1.93	1.111

C17	Saya merasakan diri saya dianggap penting oleh guru besar.	31 (17.1)	8 (4.4)	75 (41.4)	50 (27.6)	17 (9.4)	3.08	1.176
*C18	Saya mudah merasa tertekan dengan tugas-tugas yang diberikan kepada saya.	14 (7.7)	8 (4.4)	24 (13.3)	76 (42.0)	59 (32.6)	2.13	1.150

\* Pernyataan negatif

Jadual 3 menunjukkan skor kekerapan, peratusan, min dan sisihan piawai bagi setiap item kepuasan bekerja guru. Terdapat sembilan item negatif yang dinyatakan dalam bentuk negatif (\*) yang merupakan kepuasan bekerja negatif telah dikod semula sebelum di analisis bagi memberikan gambaran tentang kepuasan bekerja yang sebenar. Hasil kajian ini menunjukkan item \*C7 iaitu “Saya tidak begitu pasti dengan tugas-tugas saya.” mencatatkan min yang tertinggi (min = 4.61, SP = 0.562). Diikuti dengan item C12 iaitu “Saya sentiasa bersemangat untuk menjalankan tugas-tugas saya.” (min = 4.33, SP = 0.715), dan seterusnya item C2 iaitu “Tugas saya sekarang menyeronokkan dan membuatkan saya tidak merasa jemu melakukannya setiap hari.” (min = 4.30, SP = 0.776), item \*C8 iaitu “Saya selalu memaksa diri melakukan sesuatu tugas yang diberikan kepada saya.” (min = 4.22, SP = 1.020), item C9 iaitu “Saya berpuas hati dengan kerja-kerja yang saya lakukan sekarang.” (min = 4.03, SP = 1.005), item C15 iaitu “Saya begitu gembira dengan setiap tugas yang diserahkan kepada saya.” (min = 3.97, SP = 0.836), item \*C10 iaitu “Saya perlukan cabaran baru dalam pekerjaan saya.” (min = 3.76, SP = 0.917), item \*C13 iaitu “Saya selalu merasakan tugas saya lebih banyak daripada guru-guru lain.” (min = 3.60, SP = 1.052), item \*C3 iaitu “Saya rasa rakan-rakan saya lebih berminat terhadap tugas dan pekerjaan mereka berbanding saya.” (min = 3.59, SP = 1.251), item C1 iaitu “Pekerjaan saya sekarang adalah hobi kepada saya.” (min = 3.56, SP = 1.503), item C5 iaitu “Saya menyukai tugas-tugas saya lebih daripada masa rehat saya.” (min = 3.51, SP = 1.052), item C11 iaitu “Saya merasa gembira dengan tugas-tugas saya berbanding guru yang lain.” (min = 3.49, SP = 1.088), item C14 iaitu “Saya sangat menyukai tugas-tugas saya berbanding guru-guru lain.” (min = 3.27, SP = 1.047), item C17 iaitu “Saya merasakan diri saya dianggap penting oleh guru besar.” (min = 3.08, SP = 1.176), item \*C18 iaitu “Saya mudah merasa tertekan dengan tugas-tugas yang diberikan kepada saya.” (min = 2.13, SP = 1.150), item \*C16 iaitu “Saya berhasrat untuk berpindah ke sekolah yang lain.” (min = 1.93, SP = 1.111), item \*C6 iaitu “Saya mudah merasa jemu dengan tugas yang saya lakukan.” (min = 1.81, SP = 0.961), dan terakhir item \*C4 iaitu “Saya menganggap tugas saya sekarang kurang menyenangkan saya.” (min = 1.75, SP = 1.085).

Secara keseluruhannya, Jadual 4 di bawah menunjukkan skor kepuasan bekerja guru-guru sekolah rendah zon Ayer Keroh, Melaka adalah berada pada tahap yang tinggi (min = 60.93, SP = 5.014). Bagi taburan skor kepuasan bekerja mengikut pengkelasan pula mendapati seramai 23 orang (12.7%) berada pada tahap yang rendah, manakala seramai 158 orang (87.3%) lagi pada tahap yang tinggi.

Jadual 4 Taburan Interpretasi Tahap Kepuasan Bekerja Mengikut Pengkelasan

Skor	Tahap	Kekerapan	Peratus	Min	SP
18 - 54	Rendah	23	12.7	60.93	5.014
55 - 90	Tinggi	158	87.3		
Jumlah		181	100.0		

### Hubungan Antara Gaya Komunikasi Guru Besar Dengan Kepuasan Bekerja Guru

Keputusan kajian ini adalah untuk menjawab objektif kajian ketiga iaitu menentukan hubungan antara gaya komunikasi guru besar dengan tahap kepuasan bekerja guru-guru sekolah rendah zon Ayer Keroh, Melaka.

**Persoalan 3:** Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara gaya komunikasi guru besar dengan tahap kepuasan bekerja guru-guru sekolah rendah zon Ayer Keroh, Melaka?

**Ho1** Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya komunikasi guru besar dengan tahap kepuasan bekerja guru-guru sekolah rendah zon Ayer Keroh, Melaka.

Bagi menjawab persoalan kajian ini, analisis kaedah korelasi digunakan dengan tujuan untuk menentukan sama ada terdapatnya hubungan yang signifikan di antara pemboleh ubah bebas, iaitu gaya komunikasi guru besar dengan pemboleh ubah bersandar, iaitu kepuasan bekerja. Jadual 5 di bawah menunjukkan dapatan analisis korelasi Pearson yang telah dijalankan.

Jadual 5 Hubungan Antara Gaya Komunikasi Guru Besar Dengan Kepuasan Bekerja Guru

Gaya komunikasi guru besar	Kepuasan Bekerja	
	r	Sig. P
Ekspresi positif	-0.228**	.002
Ekspresi negatif	-0.290**	.000
Arahan kerja	0.362**	.000
Penglibatan	0.157*	.034
Rasional kerja	0.347**	.000
Maklumbalas	0.200**	.007
Penerangan kerja	0.242**	.001

\*\*  $p < 0.01$

Hasil kajian seperti yang dipaparkan dalam Jadual 5 menunjukkan gaya komunikasi guru besar dari elemen ekspresi positif ( $r = -0.228$ ,  $p < 0.01$ ); ekspresi negatif ( $r = -0.290$ ,  $p < 0.01$ ); arahan kerja ( $r = 0.362$ ,  $p < 0.01$ ); penglibatan ( $r = 0.157$ ,  $p < 0.05$ ); rasional kerja ( $r = 0.347$ ,  $p < 0.01$ ); maklum balas ( $r = 0.200$ ,  $p < 0.01$ ); dan penerangan kerja ( $r = 0.242$ ,  $p < 0.01$ ) mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan bekerja guru-guru sekolah rendah zon Ayer Keroh, Melaka. Dapatan ini juga menunjukkan kesemua tujuh elemen gaya komunikasi

guru besar mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan bekerja guru-guru sekolah rendah zon Ayer Keroh, Melaka. Dengan itu Ho1 adalah ditolak.

## **PERBINCANGAN**

Gaya komunikasi yang paling kerap diamalkan oleh guru besar sekolah rendah zon Ayer Keroh, Melaka adalah gaya Arahan Kerja. Dapatan ini selari dengan kajian yang telah dijalankan oleh Mohd Nazrul dan Aida Hanim (2018). Selain daripada itu, tahap tinggi juga turut dinilai untuk Rasional Kerja, Penerangan Kerja, Penglibatan dan Maklum balas. Ini menunjukkan gaya komunikasi guru besar di zon Ayer Keroh, Melaka, lebih cenderung kepada memberikan arahan kerja yang jelas, menerangkan rasional kerja, dan melibatkan guru dalam proses membuat keputusan justeru, elemen-elemen ini dinilai pada tahap yang tinggi oleh guru-guru. Menurut Eliophotou-Menon dan Ioannou (2016), Leithwood dan Jantzi (2000) serta Leithwood dan Slegers (2006) dalam Jamal et. al. (2019), kepimpinan transformasi di sesebuah institusi pendidikan membantu kakitangan membina dan mengekalkan kerjasama, budaya sekolah yang profesional, kakitangan selalu bercakap, memerhati, mengkritik dan berusaha secara bersama-sama serta mempunyai nilai norma tanggungjawab kolektif. Pemimpin transformasi juga berusaha melibatkan orang bawahan secara kerjasama di dalam menetapkan matlamat, mengurangkan penyisihan guru, mencari alternatif terhadap mekanisme birokratik untuk membawa dan mengekalkan perubahan budaya, berkongsi kepimpinan dengan orang lain dengan perwakilan autoriti dan berkomunikasi dengan lebih aktif berkaitan nilai-nilai norma dan kepercayaan sekolah. Sebaliknya, ekspresi positif dan negatif digunakan pada tahap yang rendah. Ini mungkin mencerminkan pendekatan yang lebih formal dan berstruktur dalam komunikasi, dengan kurang penekanan pada elemen emosional seperti pujian atau kritikan.

Dapatan kajian bagi tahap kepuasan bekerja guru-guru sekolah rendah zon Ayer Keroh, Melaka juga mendapati ia berada pada tahap tinggi. Gaya komunikasi guru besar yang melibatkan arahan kerja yang jelas, rasional kerja yang baik, dan penerangan kerja yang komprehensif dinilai tinggi oleh guru-guru. Ini menunjukkan bahawa komunikasi yang efektif dari guru besar berperanan besar dalam meningkatkan kepuasan kerja guru. Penglibatan guru dalam proses membuat keputusan dan maklum balas yang konstruktif juga menyumbang kepada tahap kepuasan kerja yang tinggi. Menurut Mohd Nazrul dan Aida Hanim (2018), gaya Arahan Kerja, Rasional Kerja dan Penglibatan merupakan elemen komunikasi yang paling kerap diamalkan oleh guru besar dan menyebabkan 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. Dapatan ini bercanggah dengan dapatan kajian oleh Mohd Nazri dan Aida Hanim (2022) di mana kepuasan kerja guru sekolah menengah adalah di tahap yang sederhana. Keputusan berbeza ini mungkin didorong oleh faktor persekitaran dan budaya kerja di sekolah rendah Ayer Keroh mungkin lebih kondusif untuk kepuasan kerja berbanding di Kinabatangan.

Dapatan ini juga menunjukkan kesemua tujuh elemen gaya komunikasi guru besar mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan bekerja guru-guru sekolah rendah zon Ayer Keroh, Melaka. Dapatan ini selari dengan dapatan Mohd Nazrul dan Aida Hanim (2018); Nurul Hani dan Mohd Izham (2021) dan Mohd Nazri dan Aida Hanim (2022). Menurut Ariffin

(2001), guru-guru memperoleh kepuasan kerja yang tinggi sekiranya pengetua atau guru besar mempunyai kecenderungan untuk berkomunikasi secara terbuka, positif dan mesra yang sudah pasti akhirnya akan menzahirkan peningkatan dalam kualiti kerja mereka di sekolah (Mohd Nazri dan Aida Hanim, 2022).

Dapatan kajian secara keseluruhan menyokong kedua-dua Teori Dua Faktor Herzberg dan Model Komunikasi Shannon dan Weaver. Gaya komunikasi yang baik oleh guru besar bukan sahaja meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga menunjukkan proses komunikasi yang berkesan. Ini mengesahkan bahawa gaya komunikasi yang berkesan oleh pemimpin sekolah (guru besar) adalah penting untuk meningkatkan kepuasan kerja guru dan membuktikan bahawa faktor motivator yang telah dipenuhi dan mempengaruhi kepuasan kerja guru. Dapatan ini juga memperkukuhkan relevansi teori ini dalam konteks pendidikan. Dapatan juga menunjukkan bahawa komunikasi yang jelas dan berstruktur oleh guru besar mengurangkan gangguan (*noise*) dan meningkatkan kepuasan kerja guru. Ini menunjukkan keberkesanan model ini dalam konteks organisasi pendidikan.

Perbincangan kajian ini juga diharap akan membawa implikasi terhadap aspek dasar, latihan dan amalan dalam bidang pentadbiran pendidikan di Malaysia. Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 telah digarap untuk meningkatkan mutu serta mencapai aspirasi pendidikan negara. Justeru, bagi merealisasikan Anjakan Kelima, pemantapan program latihan kepimpinan (NPQEL) perlu ditambah baik mengikut keperluan dari semasa ke semasa bagi tujuan pemantapan kualiti dan peningkatan kompetensi pemimpin pendidikan, terutamanya dalam aspek komunikasi. Dalam aspek latihan pula, Kursus Peningkatan Profesional Berterusan (CPD) untuk pemimpin sekolah mengenai strategi komunikasi yang berkesan boleh diadakan secara berkala dengan anjuran pihak seperti PPD dan JPN. Dan akhir sekali dari aspek amalan guru besar boleh mengamalkan komunikasi harian dengan pemberian arahan kerja dan rasional kerja yang jelas dan berstruktur, mengamalkan pemberian maklum balas yang konstruktif dan membina secara berkala. Peningkatan kepuasan kerja guru juga boleh dilakukan dengan memberi perhatian kepada perkara yang melibatkan kebajikan guru dan amalan komunikasi terbuka di dalam organisasi.

Daripada dapatan kajian, 12.7% atau seramai 23 orang guru didapati mempunyai tahap kepuasan kerja yang rendah. Kajian berbentuk kualitatif dengan menggunakan wawancara mendalam, kumpulan fokus, dan analisis kandungan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam punca tahap kepuasan kerja yang rendah disebabkan oleh gaya komunikasi guru besar. Ini akan melengkapkan data kuantitatif dengan data kualitatif yang memberikan konteks dan naratif yang lebih kaya.

## **KESIMPULAN**

Secara kesimpulannya, kajian ini adalah bertujuan untuk mengetahui gaya komunikasi yang diamalkan oleh guru besar sekolah rendah Zon Ayer Keroh, tahap kepuasan bekerja guru-guru sekolah rendah Zon Ayer Keroh dan hubungan antara gaya komunikasi guru besar dengan tahap kepuasan bekerja guru-guru sekolah rendah Zon Ayer Keroh. Dapatan menunjukkan gaya komunikasi guru besar sekolah rendah zon Ayer Keroh, Melaka yang paling dominan adalah arahan kerja, diikuti dengan rasional kerja, penerangan kerja, penglibatan, maklum balas,

ekspresi positif, dan terakhir ekspresi negatif. Tahap kepuasan bekerja guru-guru sekolah rendah zon Ayer Keroh, Melaka pula adalah tinggi dan terdapat hubungan antara gaya komunikasi guru besar dengan kepuasan bekerja guru-guru sekolah rendah zon Ayer Keroh, Melaka. Kajian ini memberikan panduan praktikal bagi guru besar dan pentadbir sekolah tentang bagaimana untuk memperbaiki cara berkomunikasi dengan guru. Selain itu, kajian ini menyediakan data empirikal yang boleh digunakan oleh pembuat dasar untuk memperbaiki polisi dan strategi komunikasi dalam sistem pendidikan. Sumbangan ini penting untuk memastikan bahawa guru mendapat sokongan yang diperlukan untuk mencapai prestasi terbaik mereka dan menyumbang kepada kualiti pendidikan yang lebih tinggi.

## **RUJUKAN**

- Abdulahi, B. A. 2020. Determinants of teachers' job satisfaction: school culture perspective. *Humaniora*, 32(2), 151-162.
- Ahmad, N., Noorani, Z., & Ali, Z. 2024. Factors Influencing on Job Satisfaction of Secondary School Teachers in Karachi Pakistan. *Research Journal for Societal Issues*, 6(2) (2024): 138-152. [https://www.researchgate.net/publication/380935884\\_Factors\\_Influencing\\_on\\_Job\\_Satisfaction\\_of\\_Secondary\\_School\\_Teachers\\_in\\_Karachi\\_Pakistan](https://www.researchgate.net/publication/380935884_Factors_Influencing_on_Job_Satisfaction_of_Secondary_School_Teachers_in_Karachi_Pakistan)
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. 2017. Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14 (5), 12–16.
- Basalamah, S. A. 2021. The role of work motivation and work environment in improving job satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94-103.
- Berkovich, I., & Eyal, O. 2018. The effects of principals' communication practices on teachers' emotional distress. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(4) 642–658.
- Botez, S. 2019. Correlation between the managerial style and communication style in education units. *Euromentor Journal*, 10(1), 145-156.
- Creswell, J. W. 2014. *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- de la Torre, G. G., Ramallo, M. A., Gonzalez-Torre, S., Mora Prat, A., Rueda-Marroquin, A., Sallago-Marcos, A., ... & Garcia, M. A. 2021. Communication styles and attention performance in primary school children. *Behavioral Sciences*, 11(12), 172.
- Demir-Yıldız, C. 2023. Unveiling job satisfaction of teachers through a blend of methodologies. *Sustainability*, 15, 13986.
- Eliophotou-Menon, M., & Ioannou, A. 2016. The link between transformational leadership and teachers' job satisfaction, commitment, motivation to learn, and trust in the leader. *Academy of Educational Leadership Journal*, 20(3), 12.
- Erben, J., Schneider, F. M., & Maier, M. 2019. In the ear of the beholder: self-other agreement in leadership communication and its relationship with subordinates' job satisfaction. *International Journal of Business Communication*, 56(4) 505–529
- Field, A. 2018. *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. Sage Publications.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. 2019. *How to Design and Evaluate Research in Education (10th Ed.)*. McGraw-Hill Education.

- Gay, L., Mills, G. and Airasian, P. 2012. *Educational Research: Competencies for Analysis and Applications*. 10th Edition, Pearson, Toronto.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. 2010. *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. Pearson.
- Harapan, E., & Fitria, H. 2021. The interpersonal communication skills and perceptions of the leadership style on teachers' commitment. *Jurnal Iqra': Kajian Ilmu Pendidikan*, 6(1), 140-153. <https://journal.iaimnumetrolampung.ac.id/index.php/ji/article/view/1242/728>
- Herzberg, F. I. 1982. *The Managerial Choice: To be Efficient and to be Human (2nd ed., Rev.)* Olympus.
- Herzberg, F. I. 1991. *Happiness and Unhappiness: A Brief Autobiography of Frederick I. Herzberg*. [Unpublished manuscript]. University of Utah.
- Hussain, S., Saba, N., Ali, Z., Hussain, H., Hussain, A., & Khan, A. 2022. Job satisfaction as a predictor of wellbeing among secondary school teachers. *SAGE Open*, 1–9.
- Jackson, K. D. 2022. Principal leadership, communication styles, and school climate: a multiple case study. *Dissertation Manuscript*. Northcentral University.
- Jahro, L., Harapan, E., & Tahrin, T. 2021. The effect of leadership effectiveness and interpersonal communication on teacher job satisfaction. *Journal of Social Work and Science Education*, 2(3), 219-226. <https://ejournal.karinosseff.org/index.php/jswse/article/view/252/225>
- Juwaini, A., Fahlevi, M., Nadeak, M., Novitasari, D., Nagoya, R., & Wanasida, A. S. 2021. The role of work motivation, organizational culture and leadership on job satisfaction and teachers' performance: an empirical study on Indonesian senior high schools. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*.12(12): 2964-2974.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. 2013. *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (Pendidikan Prasekolah hingga Lepas Menengah)*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. 1970. Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30: 607-610.
- Leithwood, & Jantzi, D. 2000. The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2): 112-129.
- Leithwood, & Slegers, P. 2006. *Transformational School Leadership: Introduction*. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2): 143-144.
- Mohd. Khadri bin Fazil Rahman. 2003. Gaya komunikasi pengetua dan hubungannya dengan kepuasan bekerja pensyarah di maktab perguruan. *Tesis Sarjana Pendidikan*. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mohd Nazri Mat Yasin & Aida Hanim A. Hamid. 2022. Amalan gaya komunikasi pengetua dan hubungannya terhadap kepuasan kerja guru sekolah menengah Daerah Kinabatangan Sabah. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 4(1): 334-348.
- Mull, M. 2021. The influence of school principals' communications styles on experienced teachers' job satisfaction. *Doctoral dissertation*, Ashford University. <https://www.proquest.com/openview/b0c57fce67a598e5aa9ced8bc74e2fe1/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>



- Niu, J., Fan, C., Wang, Z., & Chen, Y. 2023. Multi-level analysis of factors on teacher job satisfaction across Japan and South Korea: Evidence from TALIS 2018. *SAGE Open*, 1–14.
- Nurgaliyeva, S., Iztleuova, Z., Maigeldiyeva, S., Zhussupova, Z., Saduakas, G., & Omarova, G. 2023. Examining the relationships between teachers' job satisfaction and technological competencies. *International Journal of Education in Mathematics, Science, and Technology (IJEMST)*, 11(4): 898-912.
- Nurul Hani Bt Shah Jan & Mohd Izham Mohd Hamzah. 2021. Amalan komunikasi interpersonal guru besar dan hubungan dengan kepuasan kerja guru-guru sekolah rendah di negeri Melaka. *Proceeding of the 8th International Conference on Management and Muamalah 2021 (ICoMM 2021)*.
- Pallant, J. 2020. *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using IBM SPSS*. London: McGraw-Hill, Open University Press.
- Pânișoară, G., Sandu, C., Pânișoară, I. O., & Duță, N. 2015. Comparative study regarding communication styles of the students. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 186, 202-208.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2018. *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson.
- Sadiartha, A. A. N. G., & Sitorus, S. A. 2018. Organizational culture, communication and leadership style on job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 7(4), 1-9.
- Shannon, C. E. 1948. A mathematical theory of communication. *The Bell System Technical Journal*, Vol. 27, pp. 379–423, 623–656. <https://people.math.harvard.edu/~ctm/home/text/others/shannon/entropy/entropy.pdf>
- Shannon, C. E. & Weaver, W. 1949. Recent contributions to the mathematical theory of information in *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana & Chicago: University of Illinois Press. <https://raley.english.ucsb.edu/wp-content/Engl800/Shannon-Weaver.pdf>
- Sikora, D. M., & Ferris, G. R. 2014. Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review*, 24(3), 271–281. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.008>
- Suong, H. T. T., Thanh, D. D., & Dao, T. T. X. 2019. The impact of leadership styles on the engagement of cadres, lecturers and staff at public universities - evidence from Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(1), 273–280.
- Tabia, J. C. J. D., Baloria, R. C. & Arango, S. B. 2023. The effect of communication styles of school heads on communication satisfaction among teachers. *Ignatian International Journal for Multidisciplinary Research*, 1(2), 388-408.
- Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. 2021. Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational Review*, 73 (1), 71-97. <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/00131911.2019.1705247?needAccesse ss=true>