

**GAYA DAN CIRI KEPIMPINAN PENGURUS PERTENGAHAN  
SEKOLAH MENENGAH DI ZON BANDAR,  
DAERAH SEGAMAT**

**ILAWATI BINTI JOHARI @ ISMAIL**

**Laporan kajian ini dikemukakan  
sebagai memenuhi syarat penganugerahan  
Ijazah Sarjana Pengurusan dan Pentadbiran Pendidikan**

**Fakulti Pendidikan  
Universiti Teknologi Malaysia**

**JUN, 2012**

**GAYA DAN CIRI KEPIMPINAN PENGURUS PERTENGAHAN  
SEKOLAH MENENGAH DI ZON BANDAR,  
DAERAH SEGAMAT**

**ILAWATI BINTI JOHARI @ ISMAIL**

**Laporan kajian ini dikemukakan  
sebagai memenuhi syarat penganugerahan  
Ijazah Sarjana Pengurusan dan Pentadbiran Pendidikan**

**Fakulti Pendidikan  
Universiti Teknologi Malaysia**

**JUN, 2012**

Khas buat suami yang tercinta,

Hisham b. Abdul

Anak-anak yang tersayang,

Nur Farhah Amirah

Nur Farhah Athirah

Nur Farhah Aliah

Terima kasih

Atas segala sokongan dan dorongan dalam  
mengharungi liku dan onak yang menuntut  
ketabahan hati dan keutuhan minda kita  
bersama selama ini.

## **PENGHARGAAN**

Bersyukur ke hadrat Ilahi kerana dengan limpah kurnia-Nya dapat saya menyempurnakan penyelidikan ini.

Pertama, penulis ingin merakamkan penghargaan ikhlas kepada penyelia tesis, Prof. Madya Dr. Yusof Boon atas segala bimbingan dan dorongan yang diberikan sepanjang tempoh penyelidikan tesis ini.

Seterusnya, kerjasama daripada Pihak Pentadbir, Guru-Guru Kanan Bidang dan Ketua-Ketua Panitia Sekolah Menengah di Zon Bandar, Daerah Segamat, amat dihargai.

Setinggi-tinggi penghargaan juga ditujukan kepada para pensyarah, keluarga dan rakan-rakan yang sentiasa mendoakan kejayaan penyelidikan ini. Akhirnya, jutaan terima kasih kepada semua pihak yang terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam membantu merealisasikan projek penyelidikan ini.

## ABSTRAK

Era globalisasi menuntut seseorang pemimpin dalam dunia pendidikan mempunyai gaya dan ciri kepemimpinan yang dapat menangani sebarang cabaran dalam memastikan organisasi pendidikan yang diterajui mencapai matlamat yang ditetapkan. Justeru, kajian ini telah memfokuskan gaya dan ciri kepemimpinan pengurus pertengahan sekolah menengah di Zon Bandar, Daerah Segamat. Kajian ini menggunakan soal selidik dan soalan-soalan berdasarkan Model Bolman dan Deal untuk gaya kepemimpinan dan Ujian Lima Sifat Utama (*Big Five Personality Test*) bagi ciri kepemimpinan. Data diproses dan dianalisis menggunakan perisian *Statistical Package For The Social Science (SPSS) version 16.0 for Windows*. Kajian menunjukkan bahawa gaya kepemimpinan Kerangka Sumber Manusia merupakan yang paling dominan. Manakala ciri kepemimpinan yang paling dominan pula ialah Suka bergaul (*Ektroversion*). Seterusnya, kajian juga menunjukkan terdapat hubungan pada tahap sederhana antara gaya dan ciri kepemimpinan pengurus pertengahan sekolah menengah di Zon Bandar, Daerah Segamat. Kajian menunjukkan bahawa pengurus pertengahan sekolah menengah di Zon Bandar, Daerah Segamat mementingkan kerja secara berkumpulan dan berusaha mewujudkan hubungan mesra dalam kalangan mereka sewaktu menguruskan pentadbiran panitia untuk mencapai matlamat yang dirancang secara bersama.

## **ABSTRACT**

The era of globalization demands a world leader in education and leadership style that can tackle any challenge in ensuring that the educational organization that led to reach the target. Thus, this study has focused on leadership styles and schools of middle managers in Town Zone, District of Segamat. This study used a questionnaire and the questions based on Bolman and Deal Model to test his leadership style and The Big Five Personality Test for nature of leadership. Data were processed and analyzed using Statistical Package For The Social Science (SPSS) version 16.0 for Windows. Research shows that the leadership style of Human Resources Framework is the most dominant. While the leadership of the dominant features is the Ekstroversion. This study also showed moderate correlation between leadership style and characteristics of secondary school middle managers in Town Zone, District of Segamat. Research shows that secondary school middle managers in Town Zone, District of Segamat group emphasizing work and strive to establish friendly relations among them during the administrative committee to manage the planned goals together.

## ISI KANDUNGAN

<b>BAB</b>	<b>PERKARA</b>	<b>HALAMAN</b>
	<b>PENGESAHAN STATUS TESIS</b>	
	<b>PENGESAHAN PENYELIA</b>	
	<b>HALAMAN JUDUL</b>	i
	<b>HALAMAN PENGAKUAN</b>	ii
	<b>HALAMAN DEDIKASI</b>	iii
	<b>HALAMAN PENGHARGAAN</b>	iv
	<b>ABSTRAK</b>	v
	<b>ABSTRACT</b>	vi
	<b>HALAMAN KANDUNGAN</b>	vii
	<b>HALAMAN SENARAI JADUAL</b>	xii
	<b>HALAMAN SENARAI RAJAH</b>	xv
	<b>HALAMAN SENARAI SINGKATAN</b>	xvi
	<b>HALAMAN SIMBOL</b>	xvii
	<b>HALAMAN SENARAI LAMPIRAN</b>	xviii
<b>I</b>	<b>PENDAHULUAN</b>	
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latar Belakang Masalah	4
	1.3 Penyataan Masalah	6
	1.4 Objektif Kajian	7
	1.5 Persoalan Kajian	8
	1.6 Kerangka Teori	9
	1.7 Kerangka Kajian	10
	1.8 Kepentingan Kajian	9
	1.9 Batasan Kajian	10
	1.10 Prosedur Kajian	11

1.11	Definisi Istilah dan Konsep	11
1.11.1	Gaya Kepimpinan	12
1.11.2	Ciri Kepimpinan	14
1.11.3	Pengurus Pertengahan	15
1.12	Kesimpulan	16
<b>2</b>	<b>SOROTAN KAJIAN</b>	
2.1	Pengenalan	18
2.2	Teori dan Model	18
2.2.1	Teori Kepimpinan	19
2.2.1.1	Teori Sifat	19
2.2.1.2	Teori Tingkah laku	20
2.2.1.3	Teori Situasi	21
2.2.1.4	Teori Transaksional	22
2.2.1.5	Teori Transformasional	23
2.2.1.6	Model Bolman dan Deal	24
2.2.2	Ciri Kepimpinan	30
2.2.2.1	Lima Sifat Utama	31
2.2.2.2	Orientasi Nilai Wong dan Page	32
2.3	Kajian Terdahulu	33
2.3.1	Kajian Dalam Negara	33
2.3.2	Kajian Luar Negara	35
2.4	Kesimpulan	36
<b>3</b>	<b>METODOLOGI</b>	
3.1	Pengenalan	37
3.2	Rekabentuk Kajian	37
3.3	Lokasi Kajian	38
3.4	Populasi Sampel Kajian	38
3.5	Instrumen Kajian	39



3.6	Keesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen	42
3.7	Analisis Data	42
3.8	Kajian Rintis	46
3.9	Kesimpulan	47
<b>4</b>	<b>ANALISIS KAJIAN</b>	
4.1	Pengenalan	48
4.2	Analisis Deskriptif Demografi Responden	48
4.2.1	Taburan Responden Mengikut Jantina	49
4.2.2	Taburan Responden Mengikut Kaum	49
4.2.3	Taburan Responden Mengikut Pengalaman	50
4.2.4	Taburan Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan	51
4.3	Taburan Responden Mengikut Persoalan Kajian	53
4.3.1	Gaya Kepimpinan Pengurus Pertengahan	54
4.3.2	Ciri Kepimpinan Pengurus Pertengahan	55
4.4	Analisis Berdasarkan Hipotesis Kajian	78
4.5	Kesimpulan	83
<b>5</b>	<b>RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN</b>	
5.1	Pengenalan	84
5.2	Rumusan	84
5.3	Perbincangan	87
5.3.1	Gaya kepimpinan	87
5.3.2	Ciri Kepimpinan	91
5.3.3	Perbandingan Gaya Kepimpinan Mengikut Demografi	94
5.3.4	Perbandingan antara Ciri Kepimpinan Mengikut Demografi	94
5.3.5	Hubungan Gaya dengan Ciri Kepimpinan	95
5.4	Cadangan Kajian	95

5.4.1	Cadangan Tindakan	96
5.4.2	Cadangan Lanjutan	97
5.5	Penutup	98
<b>RUJUKAN</b>		99

## SENARAI JADUAL

<b>NO. JADUAL</b>	<b>TAJUK</b>	<b>HALAMAN</b>
3.1	Bilangan Guru Kanan Bidang dan Ketua	39
	Panitia	40
3.2	Skala Likert	41
3.3	Item berdasarkan Model	41
	Bolman dan Deal	41
3.4	Item berdasarkan Dimensi Lima Sifat	44
	Utama Mc Crae dan Costa	
3.5	Penggunaan Statistik berdasarkan Persoalan	44
	Kajian Gaya dan Ciri Kepimpinan	
	Pengurus Pertengahan Di Zon Bandar	
	Daerah Segamat	
3.6	Nilai Korelasi dan Interpretasi daripada	44
	Rowntree	
3.7	Nilai min Gaya Kepimpinan dan Ciri	45
	Kepimpinan	
4.1	Taburan Responden Mengikut Jantina	49
4.2	Taburan Responden Mengikut Kaum	49
4.3	Taburan Responden Mengikut Pengalaman	51
	sebagai Pengurus Pertengahan	
4.4	Taburan Responden Mengikut Latihan	52
	Pengurusandan Pentadbiran	
4.5	Taburan Tempoh Perkhidmatan Responden	52

4.6	Taburan Responden Berdasarkan Kerangka Gaya Kepimpinan	54
4.7	Taburan Responden Berdasarkan Ciri Kepimpinan	55
4.8	Taburan Peratus Mengikut Gaya Kepimpinan Kerangka Sumber Manusia	57
4.9	Taburan Peratus Mengikut Gaya Kepimpinan Kerangka Struktural	59
4.10	Taburan Peratus Mengikut Gaya Kepimpinan Kerangka Simbolik	62
4.11	Taburan Peratus Mengikut Gaya Kepimpinan Kerangka Politik	63
4.12	Taburan Peratus Mengikut Ciri Kepimpinan Kerangka Suka bergaul	66
4.13	Taburan Peratus Mengikut Ciri Kepimpinan Mempunyai Kesedaran	68
4.14	Taburan Peratus Mengikut Ciri Kepimpinan Neurotisime	71
4.15	Taburan Peratus Mengikut Ciri Kepimpinan Sependapat	74
4.16	Taburan Peratus Mengikut Ciri Kepimpinan Bersikap Terbuka	76
4.17	Perbandingan Tahap Gaya Kepimpinan dalam Kalangan Pengurus Pertengahan Mengikut Jantina	78
4.18	Perbandingan Tahap Ciri Kepimpinan dalam Kalangan Pengurus Pertengahan	79
4.19	Perbandingan Gaya Kepimpinan Dalam Kalangan Pengurus Pertengahan Mengikut Kaum	80
4.20	Perbandingan Ciri Kepimpinan Dalam Kalangan	

	Pengurus Pertengahan Mengikut Kaum	80
4.21	Perbandingan Gaya Kepimpinan Dalam Kalangan PengurusPertengahan Mengikut Tempoh Perkhidmatan	81
4.22	Perbandingan Ciri Kepimpinan Dalam Pengurusan Pertengahan Mengikut Tempoh Perkhidmatan	81
4.23	Hubungan Gaya Kepimpinan Dengan Ciri Kepimpinan Pengurus Pertengahan	82

**SENARAI RAJAH**

<b>NO. RAJAH</b>	<b>TAJUK</b>	<b>HALAMAN</b>
1.1	Kerangka Teori Kajian Gaya dan Ciri Kepimpinan Pengurus Pertengahan Sekolah Menengah di Zon Bandar, Daerah Segamat	8
1.2	Kerangka Konsep kajian, Gaya dan Ciri Kepimpinan Pengurus Pertengahan Sekolah Menengah di Zon Bandar, Daerah Segamat	9

**SENARAI SINGKATAN**

STS	-	Sangat Tidak Setuju
TS	-	Tidak Setuju
KS	-	Kurang Setuju
S	-	Setuju
SS	-	Sangat Setuju
Ho1	-	Hipotesis 1
Ho2	-	Hipotesis 2
Ho3	-	Hipotesis 3
Ho4	-	Hipotesis 4
Ho5	-	Hipotesis 5
Ho6	-	Hipotesis 6
Ho7	-	Hipotesis 7
Bil.	-	Bilangan
Jum.	-	Jumlah
SP	-	Sisihan Piawa
OCEAN	-	Openness, Conscientiousness, Extroversion, Aggreeableness, Neuroticism
PPD	-	Pejabat Pelajaran Daerah

**SENARAI SIMBOL**

$\%$	-	Peratus
$f$	-	Frekuensi
$\alpha$	-	Alfa Cronbach



**SENARAI LAMPIRAN**

<b>LAMPIRAN</b>	<b>TAJUK</b>	<b>HALAMAN</b>
A	Soal selidik	106
B	Kelulusan EPRD	118

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Pengenalan**

Perubahan zaman telah menuntut bidang Pendidikan berkembang seiring dengan arus globalisasi tanpa sempadan. Bidang pendidikan perlu bertindak balas sebagai agen perubahan dalam masyarakat. Oleh itu, sekolah sebagai organisasi yang bertanggungjawab perlu menangani perubahan yang berlaku. Pengurus, pentadbir dan pemimpin di sekolah perlu mengurus perubahan dengan kepimpinan yang mantap. Pelbagai gaya kepimpinan diaplikasi di sekolah untuk memastikan sekolah diurus dengan sebaik mungkin. Gaya kepimpinan yang berkesan akan meningkatkan keberkesanan sesebuah organisasi.

Lantaran itu, dalam kepimpinan, gaya memainkan peranan yang penting. Setiap pemimpin mempunyai gayanya yang tersendiri. Gaya seseorang pemimpin memberi impak yang mendalam kepada organisasi yang dipimpinnya. Tidak dapat dinafikan gaya juga dapat menentukan corak kepimpinan seseorang pemimpin. Corak inilah berperanan membawa pemimpin dan para pengikutnya untuk mencapai matlamat organisasi mereka.

Pemimpin yang berjaya lazimnya mempunyai gaya yang dapat disesuaikan dan diterima oleh pengikutnya. Justeru, pemimpin perlu bijak mengamalkan gaya yang betul agar pengikut dapat diurus dengan baik. Seseorang pemimpin perlu mengetahui cara mengawal atau mempengaruhi para pengikutnya supaya mereka dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawab dengan berkesan. Selain itu, pemimpin mesti menyesuaikan gaya kepimpinannya supaya membolehkan

sesebuah organisasi yang dipimpin dapat beroperasi ke arah pencapaian matlamat organisasi. Seringkali didapati gaya kepimpinan berbeza antara pemimpin kerana mereka mempunyai pendekatan masing-masing untuk disesuaikan dengan masalah yang dihadapi. Penyesuaian gaya kepimpinan juga mungkin dipengaruhi oleh budaya dan persekitaran tempat kerja. Tambahan pula, sifat atau peribadi pemimpin mungkin akan mempengaruhi gaya kepimpinannya.

Seterusnya, menurut Tannenbaun dan Schmidt (1958) dalam Nursya'bani Purnama (2005), terdapat pelbagai faktor yang mempengaruhi gaya kepimpinan seseorang pemimpin. Beliau mencadangkan seseorang pemimpin hendaklah memikirkan tiga daya penggerak sebelum memilih sesuatu gaya kepimpinan, iaitu;

i. Daya penggerak dalam diri pemimpin.

ii. Daya penggerak dalam diri pekerja atau pengikut.

iii. Daya penggerak berdasarkan situasi.

Oleh itu, pemimpin perlu mengetahui kekuatan dalam diri mereka yang menyebabkan kepimpinan mereka diterima. Kekuatan dalam diri pekerja juga perlu dikenal pasti agar potensi mereka boleh dioptimumkan untuk mencapai matlamat organisasi. Selain itu, seseorang pemimpin juga perlu menyesuaikan gaya mereka mengikut situasi yang berbeza. Mereka perlu mengetahui situasi yang boleh menyokong gaya kepimpinan yang diamalkan.

Di sekolah, struktur organisasi perlu diurus dengan bijaksana dan ditadbir dengan sempurna dan cekap (Zaidatol, 1990). Daya penggerak ini akan mempengaruhi kepimpinan seseorang pemimpin itu. Bermakna dalam konteks sekolah, seseorang pemimpin itu perlu membuat jangkaan tentang gaya yang bakal digunakan oleh mereka supaya guru-guru di sekolah mereka dapat bekerja

dengan berkesan terutamanya dalam memastikan misi dan visi Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) dapat direalisasikan.

Oleh itu, dalam pelaksanaan kurikulum di sekolah, organisasi kurikulum dibentuk sebagai satu kumpulan penggerak yang bertanggungjawab merancang kurikulum sekolah bersesuaian dengan visi dan misi yang ditetapkan oleh KPM. Guru sebagai pelaksana kurikulum dikelompokkan berdasarkan pengkhususan masing-masing dan bernaung di bawah empat bidang, iaitu Bidang Sains Sosial, Bidang Bahasa, Bidang Sains dan Matematik dan Bidang Teknik dan Vokasional. Setiap bidang memegang amanah untuk menguruskan panitia-panitia di bawah mereka. Panitia ini perlulah diurus dengan baik selaras dengan matlamat Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM). Tanggungjawab untuk memastikan pengurusan panitia ini ditadbir dengan berkesan dan efektif diserahkan kepada pengurus pertengahan, iaitu Guru Kanan Bidang Mata Pelajaran dan Ketua Panitia. Justeru, sebagai pengurus pertengahan, mereka perlu mempunyai gaya kepimpinan yang sesuai untuk memastikan program yang dirancang membuahkan kejayaan.

Seterusnya, kajian ini diharap dapat mengenal pasti ciri-ciri pengurus pertengahan yang boleh menyumbang ke arah kejayaan program yang dirancang. Maka kajian ini akan cuba mengenal pasti ciri-ciri yang sering diguna pakai dan bertepatan dengan seseorang pengurus pertengahan. Ciri-ciri ini diharap dapat membantu pengurus pertengahan membentuk pengurusan yang berkualiti dalam sesebuah organisasi. Oleh itu, pengurus pertengahan mestilah menyemai rasa tanggungjawab dan saling membantu dalam kalangan pengikutnya, iaitu para guru. Guru di bawah panitia yang sama boleh berkongsi masalah, mengadakan perkongsian bestari dan menghasilkan inovasi yang mampu memacu panitia ke arah kecemerlangan. Bermakna mereka perlu merancang dan melaksana program-program yang sesuai untuk memajukan panitia masing-masing.

Oleh itu, pengurusan panitia yang efisien pastinya merujuk kepada pengurus pertengahan itu sendiri. Sebagai pengurus pertengahan, mereka merupakan penggerak orang bawahannya, iaitu para guru. Lantaran itu, pengurus

pertengahan berperanan besar untuk memastikan program-program panitia dapat dilaksanakan mengikut perancangan yang ditetapkan. Maka, semua guru mata pelajaran di bawah panitia yang sama hendaklah berganding bahu untuk memastikan panitia diurus dengan cemerlang. Ini jelas dalam Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 4/1986 - Panitia Mata Pelajaran, menyatakan bahawa guru-guru perlu bekerjasama dan saling membantu dan berkongsi fikiran, pengalaman dan kepakaran dalam menguruskan panitia. Selain itu, panitia dianggap sebagai medan untuk guru-guru berusaha menyelesaikan masalah pembelajaran para pelajar dan meningkatkan semangat motivasi dalam kalangan para pelajar untuk belajar dengan berkesan. Secara tidak langsung, pengurus pertengahan memainkan peranan penting untuk memastikan sesebuah sekolah memperoleh pencapaian cemerlang terutamanya dalam peperiksaan. Ini tidak kiralah sama ada dalam Peperiksaan Awam mahupun Peperiksaan Dalaman. Oleh itu, kajian ini diharap akan dapat menjelaskan bahawa pengurus pertengahan sebenarnya berperanan untuk ‘menghidupkan’ panitia di sekolah masing-masing agar program yang dirancang dan dilaksana dapat menyumbang ke arah kegemilangan sesebuah sekolah.

## **1.2 Latar Belakang Masalah**

Di sekolah, Guru Kanan Bidang dilantik oleh Jabatan Pelajaran Negeri dan di bawah beliau terdapat ketua-ketua panitia yang dilantik oleh pihak sekolah untuk mengetuai panitia masing-masing. Umpamanya, dalam Bidang Sains Sosial, antara panitia-panitia yang terlibat ialah Panitia Sejarah, Panitia Geografi, Panitia Pendidikan Islam Panitia Pendidikan Moral, Panitia Sivik dan Kewarganegaraan, Panitia Pendidikan Jasmani dan Kesihatan. Guru-guru mestilah mengajar mata pelajaran berkenaan dalam panitia tersebut. Guru-guru ini akan menubuhkan jawatankuasa panitia masing-masing. Jawatankuasa yang dibentuk akan merangka program-program bagi membantu pihak sekolah menjayakan visi dan misi sekolah selaras dengan visi dan misi Kementerian Pelajaran Malaysia, iaitu, Visi Sekolah Unggul Penjana Generasi Terbilang. Manakala Misi pula ialah, Membangun Potensi Individu Melalui Pendidikan Berkualiti. Justeru dalam memenuhi visi dan misi tersebut telah menuntut semua

panitia di bawah bidang masing-masing diuruskan secara berkesan. Oleh itu, pengurus pertengahan perlu mengamalkan gaya kepimpinan dan ciri kepimpinan yang sesuai agar misi dan visi sekolah dapat direalisasikan.

Sebagai pengurus pertengahan, mereka perlu melaksanakan setiap tugas mereka dengan sempurna. Bagaimanapun menurut Salmiyah (1995) dalam M. Al-Muzammil et.al (2006), antara kekangan pengurus pertengahan ini ialah masalah kecekatan ilmu pengetahuan dan kemahiran serta kepakaran dalam menguruskan bidang mereka. Keadaan ini telah menyebabkan mereka tidak dapat menjalankan tugas dengan berkesan. Justeru, kajian ini diharap dapat melihat kekurangan maklumat, dalam kalangan pengurus pertengahan mungkin boleh menjejaskan kerja yang dipertanggungjawabkan atas mereka. Situasi ini kemungkinan boleh menyebabkan banyak dokumen berkaitan dengan panitia tidak lengkap dan tidak diurus dengan baik. Ini secara tidak langsung akan memberikan pandangan yang negatif pada gaya kepimpinan pengurus pertengahan berkenaan.

Tambahan pula, berdasarkan Laporan Jemaah Nazir Sekolah Wilayah Persekutuan (1999) dalam M. Al-Muzammil et.al (2006), telah mendapati bahawa ketua panitia tidak mampu atau kurang kemahiran serta pengetahuan tentang prinsip-prinsip pengurusan dan merancang pengurusan panitia, malahan tiada perancangan mengadakan kursus untuk staf, dan seterusnya panitia telah dikatakan gagal memainkan peranannya. Dalam konteks ini didapati salah satu punca pelbagai masalah ini wujud akibat daripada peralihan yang tidak memenuhi kriteria yang khusus. Kemungkinan lantikan atas kapasiti cukup tempoh perkhidmatan (*time base*) atau kekananan (*seniority*).

Selain itu, di sesebuah sekolah sering kali wujud perubahan gaya kepimpinan apabila kehadiran pengetua baru. Situasi ini membebankan pengurus pertengahan. Berdasarkan kajian Shek Kwai Fun (2007), pengurus panitia sering melihat dan memikirkan perubahan yang dibuat sebagai beban kerja. Berbeza pula menurut Tee (2003) dalam Shek Kwai Fun (2007) menyatakan bahawa perubahan yang berlaku di sesebuah sekolah merupakan satu proses keperluan dan

harus dihadapi supaya dapat mempertingkatkan kecekapan kerja dan seterusnya dapat mencapai matlamat organisasi. Maka pendekatan kerja yang sistematik dan berkesan perlu diamalkan. Sikap mementingkan diri dan menganggap perubahan sebagai beban merupakan salah satu halangan yang besar kepada perkembangan sesebuah organisasi. Justeru, sebagai pengurus pertengahan mereka tidak boleh mementingkan diri dan memandang rendah kepada guru-guru di bawahnya. Segala perancangan akan gagal sekiranya mereka sentiasa berpandangan negatif terhadap sebarang perubahan yang berlaku dalam organisasi. Oleh itu, sebagai pengurus pertengahan, mereka perlulah mempunyai ciri kepimpinan yang sesuai agar mereka dapat menjana sekolah mereka ke arah kecemerlangan.

### **1.3 Pernyataan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka kajian ini ingin merungkai gaya dan ciri kepimpinan yang paling dominan dalam kalangan pengurus pertengahan. Selain itu, kajian ini juga ingin mengenal pasti gaya dan ciri kepimpinan yang paling dominan dipraktikkan di sekolah menengah di Zon Bandar, Daerah Segamat. Kajian ini akan tertumpu di enam buah sekolah menengah di Zon Bandar, Daerah Segamat kerana sehingga kini belum ada kajian analitikal berkaitan gaya dan ciri kepimpinan dijalankan secara khusus di Daerah Segamat

Secara umumnya, dalam perbincangan peringkat Jawatankuasa Daerah bagi bidang masing-masing telah didapati masalah yang seringkali timbul ialah masalah komitmen daripada pengurus pertengahan yang lazimnya melaksanakan tugas ikut arahan sahaja atas alasan mereka baru dilantik atau tiada kemahiran. Kajian ini diharap akan dapat melihat orientasi kepimpinan pengurus pertengahan berkenaan. Selain itu, wujud situasi ketika pemantauan dibuat oleh pihak Pejabat Pelajaran Daerah atau Jabatan Pelajaran Johor, terdapat dokumen tidak dikemas kini. Kajian ini diharap dapat mengenal pasti gaya dan ciri kepimpinan yang diamalkan oleh pengurus pertengahan sehingga memungkinkan wujudnya masalah-masalah sedemikian. Di samping itu, faktor demografi juga akan dirujuk untuk melihat sama ada jantina, kaum dan tempoh perkhidmatan mempengaruhi

gaya dan ciri kepimpinan pengurus pertengahan sekolah menengah di Zon Bandar, Daerah Segamat. Dalam kajian ini faktor demografi diambil kira untuk memperincikan dapatan agar lebih tepat.

#### **1.4 Objektif Kajian**

Secara khususnya, objektif kajian adalah untuk;

- i. Mengetahui gaya kepimpinan yang paling dominan diamalkan oleh pengurus pertengahan sekolah menengah di Zon Bandar, Daerah Segamat.
- ii. Mengetahui ciri kepimpinan yang paling dominan dalam kalangan pengurus pertengahan sekolah menengah di Zon Bandar, Daerah Segamat.
- iii. Mengetahui sama ada terdapat perbezaan gaya kepimpinan pengurus pertengahan di Zon Bandar, Daerah Segamat mengikut demografi pengurus pertengahan (jantina, kaum dan tempoh perkhidmatan).
- iv. Mengetahui sama ada terdapat perbezaan ciri kepimpinan pengurus pertengahan sekolah menengah di Zon Bandar, Daerah Segamat mengikut demografi pengurus pertengahan (jantina, kaum dan tempoh perkhidmatan).
- v. Mengetahui sama ada terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan dengan ciri kepimpinan dalam kalangan pengurus pertengahan sekolah menengah di Zon Bandar, Daerah Segamat.

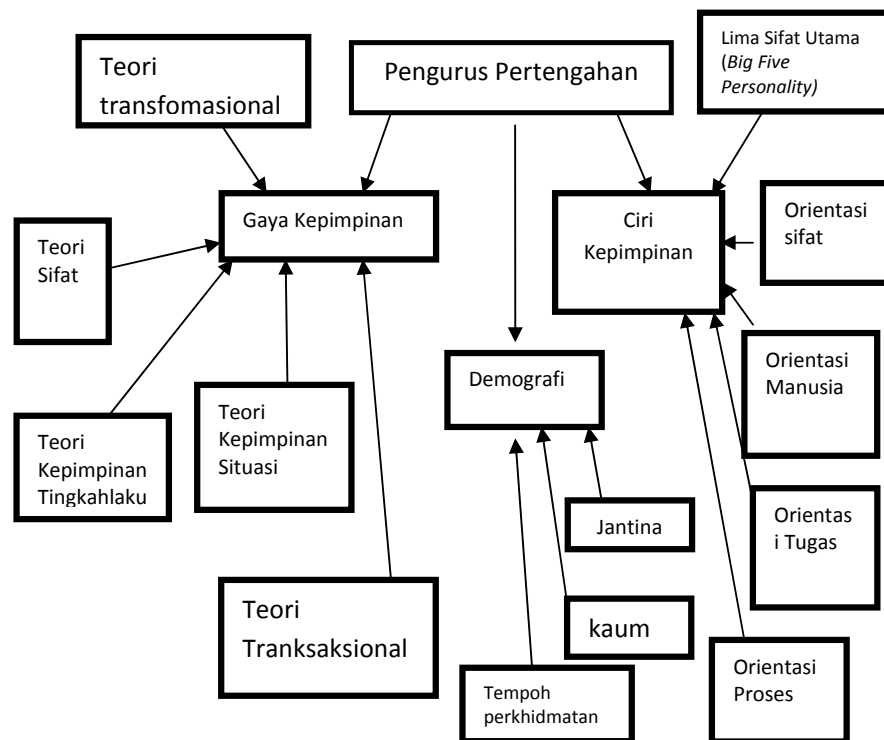
#### **1.5 Persoalan Kajian**

- i. Adakah gaya kepimpinan yang paling dominan diamalkan oleh pengurus pertengahan sekolah menengah di Zon Bandar, Daerah Segamat?
- ii. Adakah ciri kepimpinan yang paling dominan dalam kalangan pengurus pertengahan sekolah menengah di Zon Bandar, Daerah Segamat?
- iii. Adakah terdapat perbezaan gaya kepimpinan pengurus pertengahan sekolah menengah di Zon Bandar, Daerah Segamat mengikut demografi pengurus pertengahan (jantina, kaum dan tempoh perkhidmatan)?



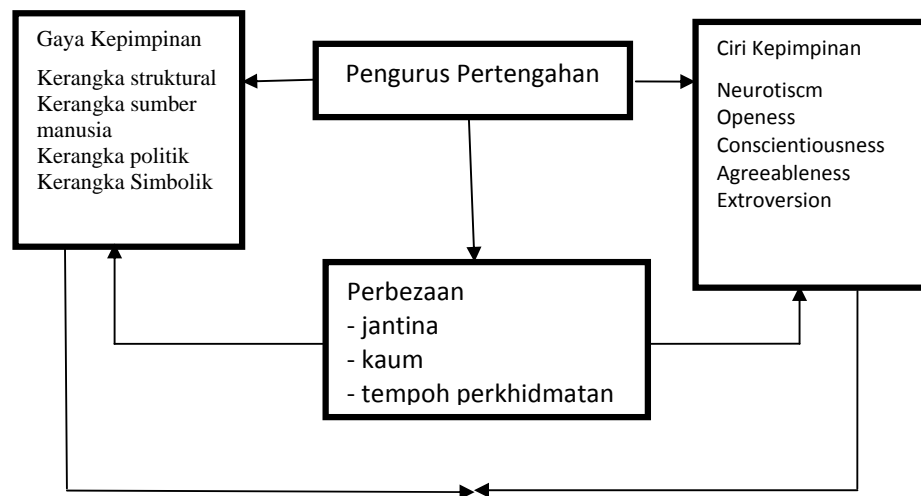
- iv. Adakah terdapat perbezaan ciri kepimpinan pengurus pertengahan sekolah menengah di Zon Bandar, Segamat mengikut demografi pengurus pertengahan (jantina, kaum dan tempoh perkhidmatan)?
- v. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan dengan ciri kepimpinan dalam kalangan pengurus pertengahan sekolah menengah di Zon Bandar, Segamat?

## 1.6 Kerangka Teori



**Rajah 1.1** :Kerangka Teori Kajian Gaya Dan Ciri Kepimpinan Pengurus Pertengahan Sekolah Menengah Di Zon Bandar, Daerah Segamat.

## 1.6 Kerangka Kajian



**Rajah 1.2 :** Kerangka Konsep Kajian Gaya Dan Ciri Kepimpinan Pengurus Pertengahan Sekolah Menengah Di Zon Bandar, Daerah Segamat.

## 1.8 Kepentingan Kajian

Dapatan daripada kajian diharapkan dapat memberi gambaran tentang keadaan sebenar gaya kepimpinan dan ciri kepimpinan pengurus pertengahan sekolah menengah di Zon Bandar, Daerah Segamat. Dapatan ini juga diharap boleh memberi input dan maklumat kepada pihak-pihak yang berminat untuk mengkaji secara mendalam tentang pengurus pertengahan khasnya dan pengurusan panitia secara umumnya.

Selain itu, kajian ini diharap dapat membantu Pengurus Pertengahan sedar akan peranan mereka dalam meningkatkan kualiti pengurusan panitia di peringkat sekolah dan daerah Segamat. Semoga usaha secara berterusan akan dilakukan untuk menjadikan peranan pengurus pertengahan lebih berkesan. Justeru, diharap hasil dapatan akan dapat meningkatkan penglibatan pengurus pertengahan agar

berperanan lebih aktif dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab masing-masing demi memenuhi matlamat sekolah dengan mengamalkan gaya dan ciri kepimpinan yang sesuai.

Dapatan kajian ini juga diharap boleh membantu penggubal dasar Kementerian Pelajaran Malaysia bagi meningkatkan pengurusan dan pentadbiran di sesebuah sekolah. Semoga segala dasar yang digubal akan mengambil kira peranan pengurus pertengahan di sekolah.

Selain itu, kajian ini juga diharap dapat mengenal pasti masalah-masalah yang mungkin timbul dalam kalangan pengurus pertengahan terutama berkaitan dengan gaya dan ciri kepimpinan. Semoga tindakan susulan akan diambil untuk menangani masalah tersebut.

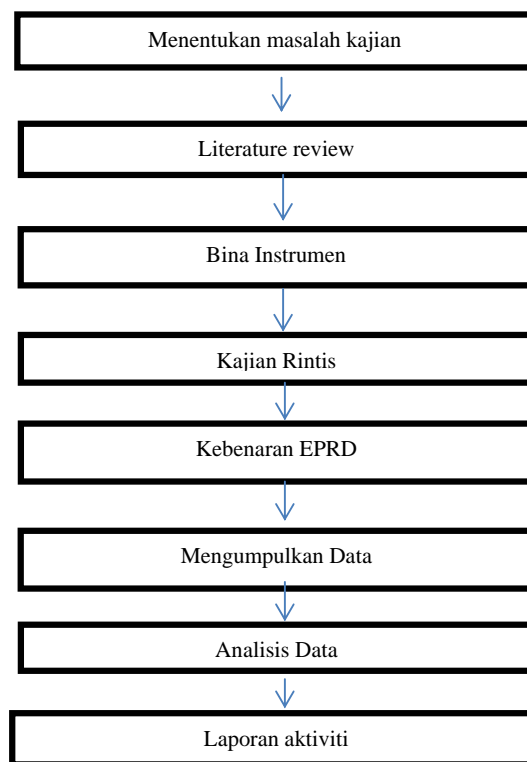
Seterusnya, kajian ini diharap boleh digunakan untuk merancang kursus peningkatan staf dalam kalangan pengurus pertengahan. Antara tujuan kursus tersebut adalah untuk memberi pendedahan, membimbing dan memantapkan kualiti gaya kepimpinan agar pengurus pertengahan mempunyai kesedaran untuk mengamalkan ciri budaya kerja yang cemerlang.

## **1.9 Batasan Kajian**

Kajian ini dijalankan ke atas pengurus pertengahan yang mengajar sekolah menengah di Zon Bandar, Daerah Segamat. Sekolah- sekolah yang terlibat ialah SMK Dato' Bentara Dalam, SMK Paduka Tuan, SMK Bandar Putra dan Sek. Tinggi Segamat. SMK Canossian Convent dan SMK Agama. Skop kajian hanya meninjau gaya kepimpinan dan ciri kepimpinan pengurus pertengahan di sekolah tersebut. Kajian ini melibatkan sampel, iaitu semua Guru Kanan Bidang Mata Pelajaran dan semua Ketua Panitia. Empat bidang yang terlibat, iaitu Bidang Bahasa, Bidang Sains Kemasyarakatan dan Kemanusiaan, Bidang Teknik dan Vokasional dan Bidang Sains dan Matematik.

Kajian ini hanya terbatas kepada sekolah menengah di kawasan bandar sahaja, iaitu, melibatkan enam buah sekolah. Data yang diperoleh bergantung pada kejujuran responden. Oleh itu, keesahan dan kebolehpercayaan terletak pada keikhlasan dan kejujuran jawapan responden. Soal selidik yang diberikan kepada pengurus pertengahan adalah untuk mengkaji gaya dan ciri kepimpinan mereka sahaja.

### 1.10 Prosedur Kajian



**Rajah 1.3 :** Prosedur Kajian Gaya Dan Ciri Kepimpinan Pengurus Pertengahan Sekolah Menengah Di Zon Bandar, Daerah Segamat.

## **1.11 Definisi Istilah dan Konsep**

Definisi kajian terdiri daripada definisi istilah dan konsep. Definisi tersebut adalah berdasarkan kesesuaian kajian.

### **1.11.1 Gaya Kepimpinan**

Menurut Bolman dan Deal (1997; 2003), gaya kepimpinan terbahagi kepada empat, iaitu Kerangka Struktural, Kerangka Sumber Manusia, Kerangka Politik dan Kerangka Simbolik. Gaya kepimpinan Kerangka Struktural lebih mementingkan produktiviti dan pengurusan yang cekap. Manakala gaya kepimpinan Kerangka Sumber Manusia pula lebih mengutamakan keperluan pengikut mereka. Seterusnya, gaya kepimpinan Kerangka Politik pula berkaitan penggunaan kemahiran politik oleh pemimpin untuk menyelesaikan masalah organisasi. Akhirnya, gaya Kepimpinan Kerangka Simbolik pula merujuk pada peranan pemimpin membina kepercayaan dan menerapkan nilai-nilai murni melalui budaya organisasi. Jelaslah bahawa seseorang pemimpin itu mempunyai kepelbagaian gaya kepimpinan mengikut situasi dan persekitaran serta subordinat yang dihadapinya.

Manakala menurut Kamus Dewan Edisi Empat, gaya ialah stail atau cara melakukan sesuatu. Merujuk kajian ini, gaya merupakan stail, cara atau perlakuan Guru Kanan Bidang dan Ketua Panitia dalam mengurus, memimpin dan mentadbir sekolah ke arah mencapai visi dan misi sekolah.

Menurut Northouse (2007) dalam Lokman Mohd Tahir (2011) menyatakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pemilihan gaya kepimpinan di sekolah, seperti budaya organisasi, struktur organisasi, jantina dan jenis organisasi itu sendiri. Tambah beliau, dua faktor utama, iaitu faktor dalaman dan luaran. Faktor dalaman merujuk kepada pemimpin itu sendiri seperti ciri demografi yang meliputi jantina, umur dan latihan. Manakala faktor luaran merujuk faktor luaran diri pemimpin itu sendiri, iaitu budaya organisasi.

Pemilihan gaya ini menyumbang ke arah keberkesanan dan kecekapan sesebuah organisasi.

Manakala kepimpinan pula ialah keupayaan memimpin (Kamus Dewan Edisi Empat). Selain itu, kepimpinan ialah 'satu proses interaksi antara individu dengan keseluruhan ahli-ahli yang menganggotai kumpulan. Setiap yang terlibat dengan proses interaksi ini boleh dianggap memegang peranan tertentu yang membezakan antara satu sama lain. Asas yang membezakan antara satu sama lain ialah pengaruh, iaitu pemimpin mempengaruhi dan pengikut mematuhi (Gordon, 1995). Seterusnya, Ahmad Ibrahim (1991), menyatakan terdapat tiga asas utama dalam sesuatu kepimpinan, iaitu;

i. Kumpulan manusia itu mestilah mengandungi sekurang-kurangnya dua orang atau lebih;

ii. Kumpulan yang dibentuk mempunyai tujuan dan hasrat yang sama;

iii. Seseorang ketua hendaklah mendapat sokongan daripada semua pihak yang dilantik demi menjayakan kumpulannya.

Bermakna dalam konteks kajian ini, pengurus pertengahan hendaklah menunjukkan kemampuan bekerjasama, memperoleh sokongan dan berjaya mengurus organisasinya ke arah matlamat yang dicita-citakan.

Seterusnya, menurut Ainon (2005), gaya kepimpinan merujuk cara seseorang berfikir dan bagaimana seseorang bertingkah laku dengan tujuan mempengaruhi individu-individu lain supaya mereka secara sukarela melakukan apa yang dikehendaki oleh individu yang memimpin terutama ketika berhadapan dengan situasi yang sering berubah. Oleh itu, dalam kajian ini gaya kepimpinan dapat disimpulkan sebagai cara seseorang pengurus pertengahan menggunakan kuasa yang dimiliki sebagai alat untuk mempengaruhi para guru di dalam panitianya supaya berusaha gigih untuk menjayakan program yang dirancang. Oleh itu, seseorang pengurus pertengahan perlulah bijak memilih cara mengurus dan mentadbir panitia mereka agar dapat mencapai matlamat yang telah ditetapkan.

### 1.11.2 Ciri Kepimpinan

McCrae dan Costa (1997), telah menyatakan terdapat Lima Sifat Utama (*The Big Five Personality*) yang dimiliki oleh seseorang individu, iaitu Bersikap Terbuka (*Openess*), Mempunyai Kesedaran (*Conscientiousness*), Suka Bergaul (*Extrovertion*), Sependapat (*Agreeable*). dan Bersifat Neurotik (*Neuroticism*). Ciri-ciri ini boleh mempengaruhi seseorang untuk bertindak dan bertingkah laku.

Manakala menurut Kamus Dewan Edisi Empat, ciri ialah sifat yang khusus pada sesuatu. Seterusnya, Hisham Altalib (1992), pula menggariskan ciri kepimpinan mengikut pandangan Islam, iaitu;

- i. Bijaksana
- ii. Berjiwa besar
- iii. Mencintai ilmu
- iv. Berakhlak mulia
- v. Azam dan berani
- vi. Adil dan saksama
- vii. Mencintai kebenaran
- viii. Mempunyai daya ingatan tinggi
- x. Berwibawa
- xi. Kefahaman mendalam

Berdasarkan kajian ini, dapat disimpulkan ciri kepimpinan ialah suatu sifat khusus merujuk pada diri pengurus pertengahan itu sendiri yang membentuk cara memimpin dan mengurus guru-guru di bawahnya untuk mencapai matlamat yang ditetapkan.

### 1.11.3 Pengurus Pertengahan

Pengurus pertengahan merupakan kelompok pentadbir lapisan kedua selepas Penolong-penolong Kanan dan Penyelia Petang. Justeru, dalam kajian ini Pengurus Pertengahan ialah Guru Kanan Bidang Mata Pelajaran dan Ketua- Ketua panitia. Guru Kanan Bidang Mata Pelajaran merupakan jawatan hakiki dan lantikan mereka berdasarkan kekananan penglibatan mereka di peringkat daerah dan sekolah. Manakala ketua panitia merupakan satu jawatan yang dilantik oleh pihak sekolah berdasarkan kekananan seseorang guru yang mengajar dalam sesuatu mata pelajaran di sekolah. Di sekolah menengah, terdapat empat bidang yang terlibat, iaitu Bidang Bahasa, Bidang Sains Kemasyarakatan dan Kemanusiaan, Bidang Teknik dan Vokasional dan Bidang Sains dan Matematik. Di bawah Guru Kanan Bidang ini terdapat ketua-ketua panitia yang bertanggungjawab menguruskan panitia masing-masing. Contohnya, di bawah Bidang Bahasa terdapat Panitia Bahasa Melayu, Panitia Bahasa Inggeris, Panitia Bahasa Cina, Panitia Bahasa Arab dan Panitia Bahasa Tamil.

Menurut perkeliling ikhtisas 4/1986 antara 14 peranan panitia iaitu,

- i. Memperoleh sukatan pelajaran yang terbaru atau kemaskini untuk kegunaan ahli-ahli panitia;
- ii. Menyediakan rancangan mengajar untuk ketiga-tiga penggal dalam tahun persekolahan;
- iii. Memilih dan mencadangkan sekolah buku rujukan atau bahan bacaan tambahan yang sesuai dengan keperluan pembelajaran para pelajar dan kegunaan guru untuk dibekalkan di pusat sumber.
- iv. Memilih dan mencadangkan kepada pentadbir sekolah buku teks untuk digunakan oleh pelajar berdasarkan kesesuaian buku itu dari segi kehendak sukatan pelajaran dan tahap kebolehan mereka;
- v. Menyelaraskan soalan-soalan ujian dan peperiksaan (berdasarkan sekolah) yang disediakan bagi tiap-tiap tingkatan dan jika perlu menubuhkan bank soalan;
- vi. Mengkaji dan menganalisis keputusan peperiksaan pelajar dalam tiap-tiap peperiksaan sekolah (khususnya peperiksaan pertengahan tahun dan akhir



- tahun) dan mengambil langkah-langkah untuk mengatasi kelemahan-kelemahan dalam pengajaran dan pembelajaran;
- vii. Mengadakan mesyuarat panitia secara berkala sekurang-kurangnya sekali sepeggal dan mengadakan perjumpaan 'ad-hoc' bila jika perlu;
  - viii. Mengaturkan perjumpaan atau mesyuarat dengan ahli-ahli panitia (secara formal atau tidak formal) untuk memikir dan membincangkan masalah-masalah atau isu-isu yang berkaitan;
  - x. Bertukar-tukar pengalaman dan pengetahuan yang baru diperoleh setelah mengikuti kursus atau seminar dengan ahli-ahli lain;
  - xi Mewujudkan semangat saling bekerjasama dengan persatuan di sekolah dan menjalin hubungan kerja yang boleh membantu bagi mencapai matlamat pengajaran dan pembelajaran;
  - xii Bekerjasama dan bertukar-tukar fikiran, pengalaman dan kepakaran dengan panitia-panitia di sekolah-sekolah berhampiran atau sekawasan;
  - xiii Bekerjasama dengan lain-lain panitia dan membantunya dalam usaha ke arah memajukan pelajar yang lemah dalam mata-mata pelajaran tertentu.

Berdasarkan peranan panitia ini, jelaslah bahawa pengurus pertengahan memainkan peranan penting memastikan visi dan misi sekolah tercapai. Dalam kajian diharap akan dapat melihat sejauh mana pengurus pertengahan dapat menjalankan peranan sebaik mungkin terutama mereka sebagai pemimpin lapisan kedua yang kemungkinan besar merupakan penghubung dalam perancangan yang dibuat dan mungkin juga sebagai pemangkin kepada kejayaan sesuatu program dirancang itu.

## **1.12 Kesimpulan**

Kajian ini diharapkan dapat mengenal pasti gaya dan ciri kepimpinan yang diamalkan oleh pengurus pertengahan sekolah menengah di Zon Bandar, Daerah Segamat. Gaya kepimpinan dikaji berdasarkan Model Bolman dan Deal (2003). Manakala ciri-ciri kepimpinan pengurus pertengahan dikaji berdasarkan Lima Sifat Utama (*The Big Five Personality*) kajian McCrae dan Costa (1997).

Dapatan kajian yang bakal diperoleh diharap dapat menyumbang ke arah keberkesanan pengurusan panitia pada masa akan datang.

## SENARAI DOKUMEN DAN RUJUKAN

Azizi Yahaya et.al (2007). *Menguasai Penyelidikan Dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur : PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.

Ab. Aziz Yusof (2003). *Mengurus Pasukan Kerja Prestasi Tinggi*. Petaling Jaya: Pearson Malaysia Sdn. Bhd.

Ab. Aziz Yusof (2004). *Kepimpinan Dalam Mengurus Perubahan Dari Dimensi Kemanusiaan*. Petaling Jaya: Pearson Malaysia Sdn. Bhd.

Abdul Shukor (2005). *Kepimpinan Unggul Tonggak Pengurusan Pendidikan Cemerlang*. *Jurnal Pengurusan dan Pendidikan*, Jld. 14, Bilangan 01, Jun 2004, Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.

Ahmad Ibrahim Abu Sin (1991). *Pengurusan Dalam Islam*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Ahmad Tajuddin Abd. Hamid (1989). *Peranan Pengetua Dalam Kepimpinan Pengajaran*. Tesis Sarjana: Universiti Malaya.

- Ainon Mohd (2005). *Teori dan Teknik Kepimpinan: Panduan Aplikasi di Tempat Kerja*. Pahang: PTS Professional.
- Blandford, S. (1997). *Middle Management in School*. London: Fiancial Times, Pitman Publishing.
- Bolman,L.G& Deal,T E(1997).*Reframing Organization:Artistry,Choice and Leadership* (2<sup>nd</sup> ed) San Fransisco:Josey-Bass
- Cantu, D.A.(1997). *Leadership Frames of Academics Deans Randomly Selected and nominated as exceptionally effective as public colleges and universities*. Doctoral Dissertation, Akansas State University,1997. Dissertation Abstracts International,5(03A),650.
- Chang,T . ( 2004 ) . *Leadership Styles of Department Chairs and Faculty Utilization of Instructional Technology. Department of Advanced Educational Studies*, Morgantown: West Virginia.
- David Pratt (1988). *Curriculum Design And Development*. International Education. USA. Jovonarich.
- Drucker, P. (1999). *Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challege*. Califonia Management Review.41(2):79-94.
- [Ebookbrose.com/20064771-Pengurusan Panitia](http://Ebookbrose.com/20064771-Pengurusan Panitia).

Go Seow Ann (2004). *Pengamalan Kerja Berpasukan dalam Panitia Kemahiran Hidup di Sekolah Menengah Daerah Johor Bahru*. Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana Muda.

Gurcharan Singh a/l Bulbir Singh. (1997). *Semangat Berpasukan di Kalangan Pegawai Perkhidmatan Pendidikan di Negeri Perak*. Universiti Utara Malaysia.

Hamdan Zainal (2003). *Pengupayaan Dalam Pengurusan Sekolah : Satu Tinjauan Di Kalangan Pengurus Pertengahan Di Sekolah Menengah Di Bandar Johor Bahru*. Universiti Teknologi Malaysia. Skudai.

Hisham Altalib (1992). *Panduan Latihan Bagi Pertugas Islam*. Kuala Lumpur. Nurin Enterprise.

<http://www.freeewebs.com/tkpanitia2.htm>.

<http://www.scribd.com/doc/52304905/visi-dan-misi-Kementerian-Pelajaran-Malaysia>.

<http://www.workingresources.com>.

Jamaliah Abdul Hamid (2005), *Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*.

Penerbit Universiti Putra, Serdang.

J. Sharmila A/P Janardhanan (2000). *Pengamalan Prinsip Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) dalam Meningkatkan Kualiti Perkhidmatan Awam: Satu Kajian Kes di Kampus Intan Wilayah Selatan (IKWAS) Kluang, Johor*.  
Universiti Teknologi Malaysia. Skudai: Tesis Sarjana.

Kamus Dewan Edisi Keenam (2008), *Gaya*. Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.

Kamus Dewan Edisi Keenam (2008), *Ciri*. Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.

Lokman Mohd Tahir (2011). *Teori dan Model Kepimpinan Dalam Pendidikan*.  
Universiti Teknologi Malaysia, Skudai.

McCrae,R.R, & Costa,P.T. (1997). *Personality Trait Structure As A Human Universal*. *American Psychologist*,52,509-516.

Mohd Daud Bin Salleh (2000). *Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Produktiviti serta Keperluan Perkhidmatan Kaunseling di Tempat Kerja*.  
Universiti Teknologi Malaysia. Skudai: Tesis Sarjana.

- Mohd Najib Ghaffar (1999). *Penyelidikan Pendidikan*. Skudai : Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd Salleh Abu dan Zaidatun Tasir (2001). *Pengenalan Kepada Analisis Data Berkomputer SPSS 10.0 For Windows*. Kuala Lumpur : Venture Publishing.
- Mohd Majid Konting (1994). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Mokhtar Zakaria. (1995). *Pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh dalam Kepimpinan Sekolah di Sekolah Menengah Daerah Kota Setar, Kedah Darulaman*. Universiti Utara Malaysia: Tesis Sarjana.
- Mathis, S.G. (1999). *The Relationship of Leadership Frame Use Of Departmental Chairs To Faculty Job Satisfaction As Perceived By Selected Departmental Faculty Members Dissertation*, West Virginia University.
- Muniandi J.S. (1998). *Jenis dan Skop Tugas Guru Kanan Mata Pelajaran*. Universiti Utara Malaysia: Tesis Sarjana.
- Nursya'bani Purnama. (2005). *Kepemimpinan Organisasi Masa Depan: Konsep dan Strategi Keefektifan*. Fakultas Ekonomi. Universitas Islam Indonesia

Omardin Ashaari (1998). *Peranan, Tugas dan Tanggungjawab Guru di Sekolah*.  
Kuala Lumpur: Utusan Publication dan Distributors Sdn. Bhd.

Omardin Ashaari (1999). *Pengurusan Sekolah: Satu Panduan Lengkap*. Kuala Lumpur:  
Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.

Pushpalata A/P R.Ramasamy. (2003). *Kerja Berpasukan dalam Panitia Mata  
Pelajaran: Satu Tinjauan di Sebuah Sekolah Menengah di Daerah Johor  
Bahru*. Universiti Teknologi Malaysia.

Pfeffer, J. (1981). *Power In Organization*. Mashfield, Mas.: Pitman.

Robert K. Yin (1989). *Case Study Research. Design And Methods*. Sage Publication.

Rohaty Mohd Majzub. (1995). *Imej dan Peranan Pendidik dalam Dunia yang  
Berlandaskan Pengetahuan & Teknologi dalam Pendidikan Negara Abad ke  
21*. Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.

Salmiyah Mustafa (1995). *Peranan Guru Kanan Mata Pelajaran di Negeri Perak*  
Universiti Kebangsaan Malaysia : Tesis Sarjana.

Shek Kwai Fun(2007). *Keberkesanan Kerja Berpasukan dan Kepuasan Kerja  
Ketua Panitia Dalam Jabatan Bahasa dan Sains Sosial di Sekolah Menengah  
Daerah Pontian*. Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana Pendidikan



- Subberi Ramli (1998). *Persepsi Guru Terhadap Penentu Kejayaan Kerja Berpasukan dalam Organisasi Sekolah di Daerah Kulim*. Universiti Teknologi Malaysia.
- Walter dan Gall (1979). *Educational Research : An Introduction*. 3<sup>rd</sup> Edition. New York : Longman.
- Wong dan Page (2003), *Servant Leadership*. Roundtable Volume 8. Amerika Syarikat.
- Yos Fatimah Selamat (2008). *Ciri-Ciri Pengurus Pertengahan Sekolah Rendah Yang Berkeanaan*. Fakulti Pendidikan. Universiti Teknologi Malaysia.
- Zaidatol Akmaliah Rope Pihie (1990). *Pentadbiran Pendidikan*. Kuala Lumpur: Fajar Bakti.
- Zainal Ariffin Ahmad (1998). *Perlakuan Organisasi*. Shah Alam: Fajar Bakti.
- Zainorazlin Binti Md . Nor (2001). *Pengaruh Kerja Berpasukan Kepada Kejeleketan, Kepuasan dan Prestasi Pekerja dalam Organisasi*. Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana.