

**ISOLASI (PENGASINGAN DIRI) DALAM
KALANGAN PENGETUA SEKOLAH MENENGAH
NEGERI JOHOR**

A RAZAK BIN A KARIM

UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

**ISOLASI (PENGASINGAN DIRI) DALAM
KALANGAN PENGETUA SEKOLAH MENENGAH
NEGERI JOHOR**

A RAZAK BIN A KARIM

**Laporan projek ini dikemukakan
sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat
penganugerahan Ijazah Sarjana Pendidikan
(Pengurusan dan Pentadbiran)**

**Fakulti Pendidikan
UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA**

MEI 2012

PENGAKUAN

“Saya akui laporan pojek ini yang bertajuk isolasi (pengasingan diri) dalam kalangan pengetua sekolah menengah negeri Johor adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya”.

Tandatangan:

Nama Penulis: A RAZAK BIN A KARIM

Tarikh: 30 MEI 2012

DEDIKASI

Buat ke dua ibu bapa ku

Allahyarham A Karim Bin Amil, dan

Allahyarhamah Zabedah Binti Harun,

semoga rohmu dicucuri rahmat.

Terima kasih kerana telah mendewasakan aku dengan penuh kesabaran dan mendoakan kejayaan ku dalam kehidupan ini. Ya Allah ampunilah kedua ibu bapa ku dan letakkan mereka ke dalam syurga mu dengan aman.

Isteri yang dikasihi

Norhayati Binti Bunawan

Yang sabar dan sentiasa memberi bantuan, dorongan serta sokongan.
Sesungguhnya kejayaan ini adalah kebersamaan mu jua.

Anak-anak yang disayangi

Nabilah, Nadiah, Farhana, Farhani, Izzati Balqis

Semoga menjadi muslimah yang berilmu. Kemanisan hidup adalah keinginan untuk sentiasa berubah menjadi lebih baik dari hari sebelumnya.

Sahabat dan sesiapa yang terlibat

Terima kasih di atas segala bantuan.

PENGHARGAAN

Alhamdulillah, pertamanya saya ingin memanjatkan kesyukuran ke hadrat Illahi kerana dengan izin-Nya saya dapat menyiapkan disertasi sarjana pendidikan ini.

Pada kesempatan ini, saya ini mengucapkan ribuan terima kasih dan setinggi-tinggi penghargaan buat Dr Lokman bin Mohd Tahir selaku penyelia projek sarjana yang telah banyak memberi bimbingan, nasihat, buah fikiran serta tunjuk ajar yang membina sepanjang tempoh penyediaan disertasi ini.

Ucapan terima kasih juga diucapkan buat semua pensyarah yang turut mencurahkan ilmu pengetahuan dan pengalaman yang berguna kepada saya sepanjang pengajian saya di Fakulti Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia. Buat rakan seperjuangan terima kasih diucapkan di atas segala bantuan dan sokongan.

Penghargaan juga ditujukan kepada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pelajaran Negeri Johor, Pejabat Pendidikan Daerah-Daerah Negeri Johor, Pengetua-pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan negeri Johor dan semua guru yang telah memberikan kerjasama dalam penyediaan laporan projek ini.

ABSTRAK

Kajian ini dijalankan untuk mengenalpasti sama ada pengetua sekolah menengah negeri Johor mengalami keadaan isolasi, faktor-faktor yang menyebabkan berlakunya keadaan tersebut, langkah-langkah yang diambil oleh pengetua untuk menghadapinya dan kesan keadaan itu terhadap prestasi kerja mereka memimpin sekolah. Kajian tinjauan ini menggunakan pendekatan gabungan antara kaedah kuantitatif melalui soal selidik dan kaedah kualitatif melalui temubual. Satu set soal selidik berdasarkan UCLA Loneliness Scale yang dibina oleh Russell et. al. (1978) yang telah diterjemahkan digunakan dalam kajian ini. Sebanyak 200 orang pengetua telah terlibat menjadi responden. Semua data yang diperolehi telah dianalisis dengan menggunakan program SPSS versi 11.0. Kajian ini juga diperkukuhkan dengan mendapatkan data dalam bentuk kualitatif melibatkan kaedah temubual terhadap 12 orang pengetua di sekitar daerah Johor Bahru, Kulaijaya, Batu Pahat dan Muar. Data-data yang diperolehi telah dikelompok dan di beri kod sebelum dianalisis secara manual menggunakan kekerapan, min dan peratusa, serta skor-t dan anova. Dapatan daripada analisis data kuantitatif menunjukkan tahap isolasi dalam kalangan pengetua di negeri Johor adalah rendah. Walau bagaimanapun terdapat tiga elemen isolasi yang mencatatkan nilai min pada tahap sederhana. Analisis data kualitatif pula menunjukkan terdapat empat orang pengetua daripada 12 orang yang ditemubual (33.3%) mengakui pernah mengalami keadaan isolasi terutamanya pada peringkat awal mereka ditempatkan di sekolah baru. Dapatan kajian berkaitan faktor-faktor yang menjadi punca berlakunya isolasi, strategi yang mereka ambil untuk menangani keadaan isolasi dan impak keadaan isolasi yang dialami terhadap prestasi kerja mereka di sekolah telah juga dilaporkan oleh penyelidik dalam kajian ini.

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine whether the school principals in Johor are facing any syndrome of isolation. This case study also determined the factors causing this problem, steps taken by the principals to overcome it and the impacts of the problem on their performance in managing the schools. This study uses both quantitative and qualitative approach by means of questionnaires and interview to collect the research datas. A set of questionnaires used is based on translated version of UCLA Loneliness Scale created by Russell et. al. (1978). A total of 200 principals have participated as respondents. The datas collected were then analyzed using SPSS softwear version 11.0 to determine whether they felt isolated. To support the findings, qualitative datas were then collected by means of interview involving 12 principals from Johor Bahru, Kulaijaya, Batu Pahat dan Muar. All datas collected were grouped and coded before being analyzed manually using simple statistic (frequencies and percentages) in order to answer all four research questions involving the level of isolation among the principals, factors causing this problem, steps taken by the principals to overcome it and the impacts of the problem on their performances in managing the schools. Research findings from quantitative datas analysis revealed that the level of isolation among the principal in Johor is low. However, three items of isolation used recorded slightly higher mean scores (intermediate level). On the other hand, qualitative datas analysis shows that three out of 12 principals participated in the interviews (33.3%) admitted that they experienced the syndrome of isolation especially during their early years of service as principals. Research findings involving factors causing this problem, steps taken by the principals to overcome it and the impact of the problem on their performances in managing the schools are also reported by the researcher in the study.

KANDUNGAN

PERKARA	MUKASURAT
HALAMAN JUDUL	i
PENGAKUAN	ii
DEDIKASI	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xiii
SENARAI RAJAH	xiv
SENARAI SINGKATAN	xv
SENARAI LAMPIRAN	xvi

BAB 1: PENGENALAN

1.1.	Pendahuluan	1
1.2.	Latar Belakang Kajian	3

1.3.	Pernyataan Masalah	8
1.4.	Objektif Kajian	12
1.5.	Persoalan Kajian	12
1.6.	Hipotesis Kajian	13
1.7.	Rasional Kajian	13
1.8.	Kekangan Kajian	14
1.9.	Definisi Operasional	14
	1.9.1. Pengetua	15
	1.9.2. Sekolah Menengah	15
	1.9.3. Isolasi (Pengasingan Diri)	16
1.10.	Kerangka Konseptual Kajian	16
1.11.	Rumusan	18

BAB 2: SOROTAN PENULISAN

2.1.	Pengenalan	20
2.2.	Isolasi	22
2.3.	Isolasi Dalam Pekerjaan	23
2.4.	Isolasi Dalam Pendidikan	24
2.5.	Isolasi Dalam Kalangan Pemimpin Pendidikan	26
2.6.	Dimensi Isolasi / Pengasingan Diri	27
2.7.	Faktor-faktor Penyebab Isolasi	28

2.8.	Kesan-kesan Pengasingan Diri	30
2.9.	Langkah-langkah Untuk Menangani Isolasi	30
2.10.	Pendekatan Kepimpinan Dalam Menghadapi Isolasi	31
2.11.	Kajian Melibatkan Isolasi	34
2.12.	Instrumen Soalselidik UCLA <i>Loneliness Scale</i>	37
2.13.	Rumusan	38

BAB 3: METODOLOGI KAJIAN

3.1.	Pengenalan	39
3.2.	Reka Bentuk Kajian	40
3.3.	Populasi & Sampel Kajian	41
3.4.	Instrumen Kajian	42
3.5.	Kajian Rintis	44
3.6.	Analisis Data	45
3.7.	Takwim Penyelidikan	48
3.8.	Rumusan	48

BAB 4: DAPATAN KAJIAN

4.1.	Pengenalan	50
4.2.	Dapatan Data Kuantitatif	51
4.2.1.	Latar Belakang Responden	51
4.2.1.1.	Jantina	51

4.2.1.2.	Lokasi Sekolah	51
4.2.1.3.	Pengalaman Sebagai Pengetua	51
4.2.1.4.	Gred Jawatan	53
4.2.2.	Isolasi Dalam Kalangan Pengetua	54
4.2.2.1.	Secara Keseluruhan	54
4.2.2.2.	Berdasarkan Jantina	55
4.2.2.3.	Berdasarkan Lokasi Sekolah	56
4.2.2.4.	Berdasarkan Pengalaman Sebagai Pengetua	57
4.2.2.5.	Berdasarkan Gred Jawatan	57
4.2.2.6.	Elemen Isolasi Dalam Kalangan Pengetua	58
4.2.2.7.	Dapatan Ujian Statistik Inferensi Untuk Menguji Hipotesis Kajian	61
4.3.	Dapatan Data Kualitatif	64
4.3.1.	Latar Belakang Responden	65
4.3.2.	Isolasi Dalam Kalangan Pengetua	67
4.3.3.	Punca-punca Isolasi	69
4.3.4.	Strategi Menangani Isolasi	71
4.3.4.1.	Strategi Mengatasi Isolasi Dalam Kalangan Pengetua Yang Mengalami Keadaan Isolasi	72
4.3.4.2.	Strategi Mengelakkan Berlakunya Isolasi dalam kalangan Pengetua yang tidak Menghadapi Keadaan Isolasi	73
4.3.5.	Impak Isolasi Terhadap Prestasi Kerja	76
4.4.	Rumusan	78

BAB 5: RUMUSAN, PERBINCANGAN & CADANGAN

5.1.	Pengenalan	79
5.2.	Rumusan Dapatan	79
5.3.	Perbincangan	83
5.3.1.	Isolasi Dalam Kalangan Pengetua	83
5.3.2.	Punca-punca Isolasi	87
5.3.3.	Strategi Menangani Isolasi	89
5.3.4.	Impak Isolasi Terhadap Prestasi Kerja	93
5.4.	Implikasi	95
5.5.	Cadangan	99
5.5.1.	Cadangan Tindakan	100
5.5.2.	Cadangan Kajian Lanjut	101
5.6.	Penutup	102
	RUJUKAN	95-102

SENARAI JADUAL

No.	Jadual	Mukasurat
1.	Jadual 3.1: Interpretasi Skor Min Bagi Dimensi Isolasi dengan Tekanan Kerja Pengetua	45
2.	Jadual 3.2: Rumusan Analisis Data Kajian	47
3.	Jadual 3.3: Takwim Penyelidikan	48
4.	Jadual 4.1: Taburan Responden Mengikut Jantina	52
5.	Jadual 4.2: Taburan Responden Mengikut Lokasi Sekolah	52
6.	Jadual 4.3: Taburan Responden Mengikut Pengalaman Sebagai Pengetua	53
7.	Jadual 4.4: Taburan Responden Mengikut Gred Jawatan	54
8.	Jadual 4.5: Isolasi dalam Kalangan Pengetua Secara Keseluruhan	55
9.	Jadual 4.6: Isolasi dalam Kalangan Pengetua Berdasarkan Jantina	56
10.	Jadual 4.7: Isolasi dalam Kalangan Pengetua Berdasarkan Lokasi Sekolah	56
11.	Jadual 4.8: Isolasi dalam Kalangan Pengetua Berdasarkan b b Pengalaman	57
12.	Jadual 4.9: Isolasi dalam Kalangan Pengetua Berdasarkan Gred Jawatan	58
13.	Jadual 4.10: Elemen Isolasi Berdasarkan Item Soalselidik	60
14.	Jadual 4.11: Keputusan Ujian-T Bagi Perbezaan Isolasi Pengetua Berdasarkan Jantina Dan Lokasi Sekolah	62
15.	Jadual 4.12: Keputusan ANOVA Bagi Perbezaan Isolasi Berdasarkan Pengalaman Menjadi Penguatua Dan Gred Jawatan	63
16.	Jadual 4.13: Taburan Responden Berdasarkan Jantina, Lokasi dan Daerah	65
17.	Jadual 4.12: Taburan Responden Berdasarkan Pengalaman dan Gred Jawatan	66

SENARAI GAMBARAJAH

No. Gambarajah	Muka Surat
1. Gambarajah 1.1: Kerangka Kajian	17

SENARAI SINGKATAN

DG	Degree Gred
EPRD	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan
IAB	Institut Aminuddin Baki
JPN	Jabatan Pelajaran Negeri
KPM	Kementerian Pelajaran Malaysia
KUP	Khas Untuk Penyandang
MPSM	Majlis Pengetua Sekolah Menengah
<i>UCLA</i>	<i>University of California, Los Angeles</i>
<i>SPSS</i>	<i>Statistical Package For The Social Technology</i>
<i>ANOVA</i>	Analisis Varian

SENARAI LAMPIRAN**LAMPIRAN****TAJUK**

A	Borang soal selidik
B	Surat kebenaran menjalankan kajian
C	Surat pengesahan status pelajar UTM

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Masyarakat meletakkan harapan yang tinggi kepada sekolah dalam usaha melahirkan warga yang berkualiti iaitu berilmu, bermoral serta berkemahiran tinggi (Donaldson,2006). Oleh kerana itu, pengetua adalah orang yang paling di pertanggungjawabkan untuk memimpin sekolah supaya fungsi sekolah lebih teratur dan berkesan demi mencapai aspirasi masyarakat dan negara.

Fullan (2001) dan Deal dan Peterson (2000) mendedahkan bahawa terdapat beberapa kelemahan dalam kepimpinan pengetua yang boleh merencatkan pembangunan dan pencapaian sekolah. Antara kelemahan utama ialah stail kepimpinan pengetua yang terlalu birokratik, cenderung kepada kepimpinan autokratik menerusi peraturan formal, mengabaikan kehendak psikologi guru, terlalu mengutamakan pencapaian akademik dan mengeneipkan peranan yang dapat menjana modal insan yang berkualiti untuk tujuan pembangunan pendidikan.

Ariffin Ba'ada (2001) dan Vishalache Balakrishnan (2005) melaporkan bahawa pengetua di Malaysia masih mengamalkan komunikasi sehala, kurang

berinteraksi dengan guru, tidak melaksanakan autonomi guru malah jarang melaksanakan pengurusan pengupayaan yang dianggap menjadi punca kemerosotan tahap komitmen terhadap guru sekolah. Secara keseluruhan dapatan mereka membuktikan bahawa peranan pengetua di sekolah kini hanya sebagai pentadbir dan bukan pemimpin pendidikan profesional seperti diinginkan oleh pihak Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM), iaitu mencakupi peranan sebagai pendidikan, pembimbing guru serta pemimpin yang dapat menjana kesetiaan guru supaya lebih komited dan produktif (Abdul Shukor Abdullah, 1995).

Sehubungan itu, pengetua perlu berperanan memastikan segala tenaga dan usaha guru digembeleng dengan menggunakan sumber yang ada kearah pencapaian program pendidikan yang berkesan. Pengetahuan, kemahiran dan kualiti peribadi yang boleh dipelbagaikan mengikut keperluan dan situasi adalah sangat dituntut untuk mengurus dan mentadbir sekolah bagi melahirkan generasi berkualiti. Pengetua perlu bijak memilih stail kepimpinan untuk mengelak diri dari merasa terasing secara profesional. Sikap memencilkan diri dan punca pengasingan profesional inilah yang akan dikaji oleh penyelidik untuk melihat sejauhmana kesannya terhadap pencapaian sekolah di negeri Johor.

Bab ini secara ringkasnya membincangkan latar belakang kajian dan pernyataan masalah yang menjurus kepada keperluan kajian ini dilakukan. Pernyataan masalah ini diperjelaskan lagi dengan objektif kajian, persoalan kajian, hipotesis kajian, kepentingan kajian dan kerangka kajian. Definisi operasional bagi istilah-istilah yang digunakan dalam kajian juga disertakan di bahagian akhir bab ini.

1.2 Latar Belakang Kajian

Organisasi yang berjaya biasanya dikaitkan dengan kualiti kepimpinan pengurusannya. Pemimpin merupakan agen perubahan yang penting dalam menyatupadukan warganya untuk mencapai wawasan sebuah organisasi. Kini, kelangsungan hayat dan keberkesanan sebuah organisasi sangat bergantung kepada kebolehan pemimpinnya menangani cabaran baru untuk berubah selari dengan kehendak masa dan persekitaran (JPNJ, 2009).

Sekolah sebagai sebuah organisasi pendidikan juga tidak dapat lari daripada desakan ini. Kecemerlangan organisasi sekolah banyak bergantung kepada bagaimana pemimpin dapat mengamalkan gaya kepimpinan serta sentiasa berusaha meningkatkan prestasi sekolah. Berjaya atau gagalanya sebuah sekolah melaksanakan fungsinya banyak bergantung kepada kepimpinan sekolah tersebut. Ini dinyatakan dengan jelas oleh Hechinger, Presiden New York Times yang menyatakan: “Saya belum pernah melihat sekolah yang maju ditadbir oleh pengetua yang lemah, atau sekolah yang mundur ditadbir oleh seorang pengetua yang cekap. Saya pernah melihat sekolah-sekolah yang mundur berjaya dimajukan, dan yang menyedihkan, ada sekolah-sekolah yang maju merosot dengan mendadak. Dalam setiap kes, jatuh bangun sesebuah sekolah adalah kerana kualiti pengetuanya.”

Mengulas lanjut, ungkapan Hechinger itu jelas menunjukkan bahawa peranan pengetua sangat penting dalam menentukan kejayaan sesebuah sekolah yang dipimpin. Pengetua merupakan pemimpin organisasi pendidikan yang dipertanggungjawabkan untuk merealisasikan matlamat pembangunan sekolah iaitu ke arah mewujudkan sekolah yang cemerlang secara holistik. Dalam hal ini, pengetua merupakan individu yang berperanan sebagai *key player* dalam membuat usaha penambahbaikan terhadap sekolah dan seterusnya melestarikannya (Abdul Ghafar, 2011). Kouzes and Posner (1995) dalam

membincangkan soal kepemimpinan menyatakan bahawa: “*As a good captain, the leader should be able to sail his ship in a direction of success and be able to make adjustment and face all kinds of unpredictable circumstances.*”

Bagi memastikan sistem pendidikan terus relevan dan bersifat dinamik dan sesuai dengan persekitaran yang berubah, program transformasi kerajaan untuk menjadikan Malaysia sebagai sebuah negara membangun pada tahun 2020 adalah sangat bertepatan. Namun, ia merupakan cabaran baru bagi pemimpin pendidikan. Abdul Shukor, mantan Ketua Pengarah Pelajaran Malaysia pernah mengatakan dalam Seminar Nasional Pemimpin Pendidikan Ke 12 bahawa konsep kepemimpinan bukanlah suatu yang stabil dan terbatas. Malah, kepemimpinan memerlukan kepelbagaian ilmu dan kemahiran yang sesuai dengan keperluan organisasi.

Ini menunjukkan bahawa sebagai seorang pemimpin organisasi pendidikan, pengetua semestinya mempunyai kebolehan untuk menginterpretasi perubahan dan menggunakan gaya kepemimpinan tertentu dalam memotivasikan guru serta staf bukan guru ke arah perubahan. Gaya kepemimpinan pengetua dikatakan amat penting dalam menentukan kejayaan sesebuah sekolah. Melalui kepemimpinan berkesan dalam organisasi sekolah dan kualiti perkhidmatan guru yang tinggi, proses pendidikan diharap akan dapat melahirkan modal insan berminda kelas pertama selari dengan aspirasi kerajaan yang sedang melakukan program transformasi pendidikan.

Tranformasi sistem pendidikan di negara kita yang ingin menjadikan Malaysia sebagai hub pendidikan antarabangsa telah menjadikan sistem pendidikan kita menjadi lebih *demanding*. Keadaan ini menyebabkan peranan yang dimainkan oleh seorang pemimpin pendidikan di sekolah menjadi lebih rumit dan mencabar kerana mencakupi pelbagai bidang seperti pentadbiran pejabat, pengurusan akademik, pengurusan kewangan, perancangan

pembangunan fizikal, pembangunan sumber, jalinan hubungan luar dan sebagainya (PKPSM, 2010). Justeru, pemimpin sekolah perlu mempunyai persediaan yang secukupnya untuk membolehkan mereka melaksanakan tugasnya dengan lebih cekap dan berkesan selari dengan keperluan persekitaran pendidikan yang sentiasa berubah.

Berjaya atau gagalnya sesuatu objektif dan matlamat sekolah bergantung kepada sejauh mana kepimpinan sekolah dan guru-guru memainkan peranan masing-masing. Dalam hal ini kesihatan fizikal, kestabilan emosi dan kematangan seorang pemimpin menjadi semakin penting dalam usaha seorang pengetua memenangi hati pengikutnya bagi memacu organisasi mencapai matlamat yang diharapkan. Namun, dalam keadaan tertentu kestabilan emosi terganggu kerana permintaan-permintaan tinggi dari pengurusan atasan, masyarakat, ibubapa mahupun orang bawahan yang sukar untuk berubah. Keadaan ini jika dibiarkan boleh memberi tekanan terhadap pemimpin sekolah. Tanpa bantuan dan sokongan daripada guru-guru, pengurusan pertengahan mahupun pemimpin atasan di Pejabat Pelajaran Daerah dan Jabatan Pelajaran Negeri, pengetua akan mengalami kesukaran sehingga menyebabkan berlakunya masalah isolasi (pengasingan diri).

Isolasi merupakan suatu keadaan di mana pemimpin sebuah organisasi merasa dirinya terasing ataupun keseorangan disebabkan kedudukannya sebagai ketua yang memerlukan dia membuat keputusan atau menyelesaikan masalah secara bersendirian untuk organisasi yang dipimpinnya (Abrams Jr, 1997). Sebagai pemimpin tertinggi dalam sebuah sekolah, pengetua juga berkemungkinan mengalami keadaan isolasi atau berasa dirinya terasing dari warga sekolah yang lain disebabkan kedudukan dalam hirarki organisasinya. Hal ini disebabkan adanya kecenderungan dalam kalangan guru untuk mengelak diri dari berhadapan secara langsung dengan pengetua sekolah kerana mereka beranggapan bahawa mereka hanyalah orang bawahan atau pengikut yang tidak

terlibat dengan proses menyelesaikan masalah dan membuat keputusan di peringkat pengurusan sekolah (Forsyth dan Hoy, 1978).

Sehubungan itu, sekiranya pengetua tidak mengamalkan gaya kepimpinan yang mendorong ke arah amalan penyelesaian masalah dan membuat keputusan secara kolaborasi dengan melibatkan para guru dalam proses tersebut, sudah tentu mereka akan berasa keseorangan atau bersendirian dalam mengurus sekolah. Oleh itu, kebanyakan organisasi yang berjaya telah mengubah struktur mereka daripada organisasi yang bersifat birokrasi, kawalan serta pengkhususan tugas kepada struktur yang lebih mudah (*simple*) dan anjal (*flexible*) dengan struktur lapisan birokrasi yang semakin kurang dan amalan perkongsian kuasa yang lebih meluas (Gust-Thomason dan Yantis, 1998; Pounder, 1997).

Organisasi berkesan tidak lagi menganggap para pekerja mereka sebagai mesin yang hanya bekerja mengeluarkan produk atau perkhidmatan dengan kawalan ketat daripada penyelia dan pengurus-pengurus mereka. Sebaliknya, para pekerja tanpa mengira kedudukan, pangkat atau kelayakan dianggap sebagai aset bernilai yang dapat membawa organisasi ke mercu kejayaan sekiranya potensi dan kekuatan yang ada pada mereka dapat dibangunkan dan dimanfaatkan sebaik mungkin.

Salah satu usaha yang diambil oleh pihak pengurusan organisasi yang berkesan bagi memastikan organisasi mereka dapat beroperasi dengan cemerlang dan mencapai matlamat yang ditetapkan ialah dengan menubuhkan pasukan-pasukan kerja dalam kalangan kakitangan mereka. Melalui pendekatan ini, mereka akan dilatih secara sistematik untuk membolehkan mereka bekerja bersama dengan berkesan dalam satu pasukan. Proses penyelesaian masalah (*problem solving*) dan membuat keputusan (*decision making*) tidak lagi hanya tertumpu kepada pihak pengurusan atasan, sebaliknya pasukan kerja diberi kuasa dan tanggungjawab untuk menyelesaikan sebarang masalah yang timbul dalam

organisasi dan membuat keputusan tertentu terutama yang melibatkan operasi kerja bagi memastikan objektif pasukan dan matlamat organisasi tercapai (Lussier dan Achua, 2000).

Matlamat untuk menjana kegemilangan pendidikan juga dapat dicapai sekiranya amalan pengurusan di sekolah berpusatkan kepada pembangunan pasukan kerja yang berkesan. Peranan pasukan fungsi di sekolah seperti panitia mata pelajaran, jawatankuasa kurikulum, unit kokurikulum dan seumpamanya perlu diperluaskan. Keberkesanan amalan kerja sepasukan di sekolah perlu terus dipertingkatkan. Hal ini kerana, pasukan kerja yang dapat berfungsi dengan baik dan melaksanakan peranannya dengan berkesan akan dapat membantu sekolah mencapai matlamatnya (Glickman *et. al.*, 1995). Dengan pendekatan ini bukan hanya membantu pihak pengetua melaksanakan tugasnya dengan lebih berkesan tetapi juga mengelakkan pengetua merasa terasing atau berseorangan dalam menyelesaikan masalah dan membuat keputusan serta mengurus sekolah.

Ringkasnya, sokongan daripada pihak guru melalui kerja sepasukan serta hubungan kerja yang baik antara pihak pengetua, pemimpin pertengahan dan guru-guru dapat mengurangkan gejala isolasi dalam kalangan pemimpin sekolah. Abram Jr. (1997) menyatakan bahawa dalam tinjauan literature, penyelesaian masalah isolasi di tempat kerja (*professional isolation*) kerap dikaitkan dengan perhubungan secara profesional (*professional connection*) antara pemimpin organisasi dengan warga organisasi (dalaman) dan pihak luar seperti pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) dan kesatuan atau badan profesional (*professional suport group*). Dalam konteks organisasi sekolah, beliau mendefinisikan *professional connection* sebagai: "A condition characterized by a school principal having a supported ability to seek the help of other people in solving problems or challenges of a professional nature, and where this supported ability enhances his or her efforts to meet the organizational goals."

Oleh hal yang demikian, pengetua sekolah yang tidak mempunyai *professional connection* seperti dinyatakan di atas akan berasa keseorangan atau bersendirian dalam membuat keputusan dan mengurus sekolahnya. Gejala isolasi sebegini sudah tentu akan menjejaskan prestasi kerja dan keberkesanan mereka mengurus sekolah. Sekiranya tiada langkah dan tindakan berkesan diambil untuk membantu menangani masalah isolasi yang mereka hadapi, kualiti pengurusan sekolah dan perkhidmatan pendidikan yang ditawarkan juga turut terjejas.

Sehubungan itu, terdapat keperluan untuk mengkaji masalah isolasi dalam kalangan pengetua dengan lebih lanjut untuk mengenal pasti sama ada pengetua sekolah menengah negeri Johor mengalami keadaan isolasi atau sebaliknya. Kajian ini juga dijalankan untuk mengenal pasti faktor-faktor yang menyebabkan berlakunya keadaan tersebut, strategi yang diambil oleh pengetua untuk menghadapinya dan kesannya terhadap prestasi mereka mengurus sekolah.

1.3. Pernyataan Masalah

Isolasi merupakan suatu keadaan di mana seseorang itu merasa dirinya terasing ataupun keseorangan disebabkan oleh pelbagai faktor seperti umur, status perkahwinan, tahap sosio ekonomi, sikap diri dan kerjaya (Hecht dan Baum, 1984; Noonan, 1988). Kajian berkaitan isolasi yang berlaku dalam sektor pekerjaan biasanya menggunakan istilah isolasi profesional (*professional isolation*) bagi membezakannya dengan isolasi sosial (Cambell *et. al.* 2000).

Walaupun faktor kerjaya bukan merupakan punca tunggal yang menjadi penyebab kepada keadaan isolasi, namun ada kajian menunjukkan bahawa mereka yang berada dalam kedudukan hirarki yang lebih tinggi dalam sebuah

organisasi lebih kerap mengalami keadaan isolasi berbanding rakan mereka yang berada di peringkat bawahan iaitu sebagai pengikut (Revenson dan Johnson, 1984). Hal ini kerana, sebagai pemimpin organisasi, ada kalanya mereka merasa keseorangan dan ada kalanya seperti menyendiri kerana mereka perlu menyelesaikan masalah dan membuat keputusan secara bersendirian tanpa sokongan dan bantuan orang lain (Sinberg and Lipscomb, 2005).

Seperti juga pemimpin organisasi yang lain, pengetua turut terdedah kepada keadaan mengalami isolasi kerana kedudukannya sebagai peneraju sekolah. Di samping faktor sistem sokongan dan perhubungan seperti dinyatakan di atas, keadaan ini juga berlaku disebabkan oleh beberapa faktor seperti sikap individu yang enggan meminta bantuan rakan sekerja, malu bertanya, kurang bergaul dengan orang bawahan dan gagal berkomunikasi dengan berkesan. Faktor-faktor tersebut telah membataskan daya keupayaan pengetua untuk mendapatkan bantuan dan pertolongan dalam menangani masalah dan membuat keputusan. Oleh itu, dalam tesisnya, Abrams Jr., (1997) secara jelas telah mentakrifkan isolasi profesional dalam kalangan pengetua sebagai: *"A condition characterized by a school principal having a limited ability to seek the help of other people in solving problems or challenges of a professional nature, and where this limited ability interferes with his or her efforts to achieve the organization goals."*

Sehubungan itu, para pemimpin sekolah yang menghadapi keadaan isolasi terutamanya pengetua baru yang mempunyai kurang pengalaman dalam bidang pengurusan umumnya mempunyai keupayaan yang agak terhad dalam mendapatkan bantuan dan sokongan semasa proses mengendalikan masalah dan membuat keputusan. Sedangkan pada masa itu, mereka sangat perlukan bantuan daripada guru-guru, staf dan pengurus pertengahan di sekolahnya di samping bantuan daripada pihak pejabat pelajaran daerah, jabatan pelajaran negeri dan badan-badan profesional.

Oleh itu, tanpa sistem sokongan yang baik daripada pihak-pihak tersebut, sudah tentu pengetua akan terdorong untuk mengalami keadaan isolasi dan seterusnya akan menjejaskan keberkesanan mereka mengurus sekolah. Kajian Stephenson dan Bauer (2010) melibatkan pengetua baru di sekolah telah menunjukkan bahawa secara profesional, keadaan isolasi telah memberi kesan terhadap kualiti kerja pengetua-pengetua baru yang dikajinya dan ia juga sangat berkait rapat secara signifikan terhadap kecenderungan untuk mereka mengalami tekanan dan keadaan *burnout*.

Bagi mengurangkan masalah akibat berlakunya keadaan isolasi dalam kalangan pengetua seperti dinyatakan di atas, beberapa langkah yang strategik perlu diambil bagi membolehkan pengetua melaksanakan tugasnya dengan lebih cemerlang. Oleh itu, dalam hal ini, banyak organisasi telah mengorak langkah untuk memberi perhatian yang lebih serius terhadap masalah isolasi dalam memimpin organisasinya (Brook *et. al.*, 2007; Bunnell, 2006). Malah banyak sekolah awam di Amerika telah mengikuti tren ini dengan mengambil pelbagai langkah perlu bagi mengurangkan kadar pengetua yang mengalami isolasi (Cookson, 2005; Garmston, 2007).

Antara usaha yang telah menampakkan hasil ialah penubuhan *Principal Centre* yang berfungsi sebagai tempat untuk pengetua-pengetua berhubung, berbincang dan mendapatkan bantuan daripada rakan-rakan pengetua yang lain (Campbell *et. al.*, 2010). Melalui wadah tersebut, para pengetua dapat menjalin hubungan dan membina jaringan profesional dalam kalangan mereka dan seterusnya dapat mengurangkan keadaan isolasi yang dialami sebelum ini. Implikasinya, mutu perkhidmatan yang mereka berikan akan meningkat. Hal ini dibuktikan oleh beberapa kajian yang telah dilaksanakan oleh para sarjana yang menunjukkan bahawa pencapaian pelajar adalah pada tahap yang lebih baik di sekolah-sekolah yang dipimpin oleh pengetua yang kurang menghadapi masalah isolasi (Fullan, 2001; Schlechte, Yssel dan Merbler, 2005).

Tanggungjawab untuk memastikan kecemerlangan sekolah sepenuhnya diletakan di bahu kepimpinan dengan sokongan padu staf di bawah mereka, pelajar dan ibu bapa. Hal ini kerana, menurut Abdul Shukor (1995), pemimpin yang berkesan mempunyai disiplin yang mantap tanpa peraturan terlalu tegar, harmoni dan kondusif untuk proses pengajaran dan berusaha bersungguh-sungguh bagi memastikan matlamat pengajaran dilaksanakan secara terancang dan berkesan. Dalam situasi ini wujud suasana iaitu tuntutan daripada pihak atasan yang bertentangan dengan keselesaan pengikut memberi kesan kepada tindakan pengetua. Ada juga situasi di mana segala perancangan rapi yang telah dilakukan untuk meningkatkan kecemerlangan sekolah tidak mencapai sebagaimana yang diharapkan. Pihak sekolah dipersalahkan dan situasi ini sudah tentu memberi tekanan kepada pengetua. Dalam majlis tertentu di peringkat daerah atau jabatan sekiranya kebanyakan rakan mereka menerima pengiktirafan, seorang pengetua yang sekolahnya tidak menerima sebarang anugerah juga akan merasa malu dan merasa terpencil dari rakan yang lain. Situasi inilah yang ingin dikaji dan dikongsikan dalam kajian ini. Oleh itu kajian tinjauan isolasi dalam kalangan pengetua sekolah menengah ini, adalah relevan dengan isu yang dihadapi oleh pemimpin sekolah pada masa kini.

Oleh hal yang demikian, terdapat keperluan untuk mengenal pasti faktor-faktor yang menyebabkan isolasi dalam kalangan pengetua sekolah bagi membolehkan strategi yang berkesan untuk mengelak keadaan ini berlaku dapat dilaksanakan. Hal ini kerana, tanpa adanya masalah isolasi, pengetua akan dapat melaksanakan tugasnya dengan lebih berkesan dan seterusnya dapat memajukan organisasi yang dipimpin. Oleh itu, kajian ini perlu dilakukan bagi mengenal pasti sama ada keadaan isolasi ini dialami oleh pemimpin organisasi khususnya dalam kalangan pengetua sekolah menengah negeri Johor.

Kajian ini juga dijalankan untuk mengenal pasti faktor-faktor yang menyebabkan berlakunya isolasi, langkah-langkah yang diambil oleh pengetua untuk menghadapi keadaan ini dan impak isolasi terhadap prestasi mereka

mengurus sekolah. Tambahan pula, penyelidikan tentang isu ini di negara kita adalah agak terhad dan belum dikaji dengan lebih mendalam. Justeru, kajian ini bukan sahaja akan membantu para pengetua tetapi juga banyak pihak lain yang terlibat untuk membangunkan kapasiti kepimpinan mereka seperti Institut Aminuddin Baki, Majlis Pengetua Sekolah Malaysia (MPSM) serta Jabatan-Jabatan Pelajaran Negeri.

1.4 Objektif Kajian

Objektif yang ditetapkan untuk kajian ini adalah:

- i) Menenalpasti tahap isolasi dalam kalangan pengetua sekolah menengah di negeri Johor.
- ii) Menenalpasti faktor menyebabkan berlakunya isolasi dalam kalangan pengetua sekolah menengah negeri Johor.
- iii) Menenalpasti strategi yang diambil oleh pengetua sekolah menengah negeri Johor untuk menangani masalah isolasi.
- iv) Menenalpasti kesan isolasi terhadap prestasi kerja pengetua sekolah.

1.5 Persoalan Kajian

Berdasarkan objektif kajian yang dinyatakan di atas, berikut adalah persoalan kajian yang perlu dijawab dalam kajian ini:

- i) Apakah tahap isolasi dalam kalangan pengetua sekolah menengah di negeri Johor.

- ii) Apakah faktor utama menyebabkan berlakunya isolasi dalam kalangan pengetua sekolah menengah negeri Johor.
- iii) Bagaimanakah pengetua sekolah menengah negeri Johor menangani masalah isolasi.
- v) Apakah kesan (impak) isolasi terhadap prestasi kerja pengetua sekolah.

1.6 Hipotesis Kajian

Terdapat empat hipotesis yang dibina untuk tujuan kajian ini iaitu:

- Hipotesis 1 : Tidak terdapat perbezaan tahap isolasi yang signifikan dalam kalangan pengetua sekolah menengah negeri Johor berdasarkan lokasi sekolah.
- Hipotesis 2 : Tidak terdapat perbezaan tahap isolasi yang signifikan dalam kalangan pengetua sekolah menengah negeri Johor berdasarkan jantina.
- Hipotesis 3 : Tidak terdapat perbezaan tahap isolasi yang signifikan dalam kalangan pengetua sekolah menengah negeri Johor berdasarkan pengalaman mereka menjadi pengetua.
- Hipotesis 4 : Tidak terdapat perbezaan tahap isolasi yang signifikan dalam kalangan pengetua sekolah menengah negeri Johor berdasarkan gred jawatan.

1.7 Rasional Kajian

Berikut adalah beberapa rasional mengapa kajian ini dilaksanakan:

- i) Membolehkan jabatan membangunkan satu modul latihan kepimpinan yang menyeluruh kepada bakal-bakal Pengetua sebelum dilantik menjadi pemimpin di sekolah.
- ii) Menjadi input yang penting bagi Jabatan Pelajaran Negeri mengenalpasti calon-calon Pengetua yang sesuai untuk ditempatkan ke sekolah-sekolah yang besar dan mempunyai reputasi yang tinggi.
- iii) Kajian ini juga boleh digunakan oleh pengurus sekolah untuk mewujudkan iklim dan budaya kerja yang sihat demi kecekapan pengurusan dan kecemerlangan sekolah.

1.8 Kekangan Kajian

Kajian ini adalah terbatas kepada pengetua sekolah menengah yang sedang berkhidmat di negeri Johor kecuali mereka yang berkhidmat di sekolah berasrama penuh, sekolah teknik dan vokasional, sekolah menengah kebangsaan agama, sekolah sukan dan sekolah menengah pendidikan khas. Isu yang dikaji pula hanya terhad kepada masalah isolasi yang dialami, faktor-faktor yang menyebabkan berlakunya keadaan tersebut dan langkah-langkah yang mereka ambil untuk menghadapinya.

1.9 Definisi operasional

Berikut adalah konsep-konsep yang perlu dijelaskan untuk memahami isu yang dikaji:

1.9.1 Pengetua

Pengetua merupakan pegawai eksekutif tertinggi atau pentadbir utama sesebuah sekolah dan dipertanggungjawabkan terhadap persekitaran dan pengurusan sekolah. Sebagai pemimpin di sekolah, mereka berperanan menentukan visi, misi dan matlamat sekolah, membuat keputusan, mengelola sekolah dan melakukan perubahan pendidikan (Hussein, 1993). Dalam konteks kajian ini, pengetua yang dimaksudkan adalah pemimpin tertinggi di sekolah menengah dalam negeri Johor.

1.9.2 Sekolah Menengah

Sekolah merupakan institusi pendidikan yang bertanggungjawab terhadap pendidikan kanak-kanak dari umur 6 atau 7 tahun sehinggalah kepada 12 tahun di peringkat asas (primary) di sekolah rendah. Sementara itu, institusi pendidikan di peringkat sekolah menengah pula merangkumi pendidikan terhadap remaja atau awal remaja selepas mengikuti pendidikan di peringkat sekolah rendah sehinggalah mereka menjangkau umur antara 17 atau 18 tahun. Oleh itu, sekolah menengah merupakan institusi pendidikan yang menawarkan perkhidmatan pendidikan untuk tahap kedua sebagai kesinambungan daripada tahap pendidikan asas yang ditawarkan di sekolah rendah. Bagi tujuan kajian ini, sekolah menengah yang dimaksudkan melibatkan hanya Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) atau sekolah menengah kerajaan.

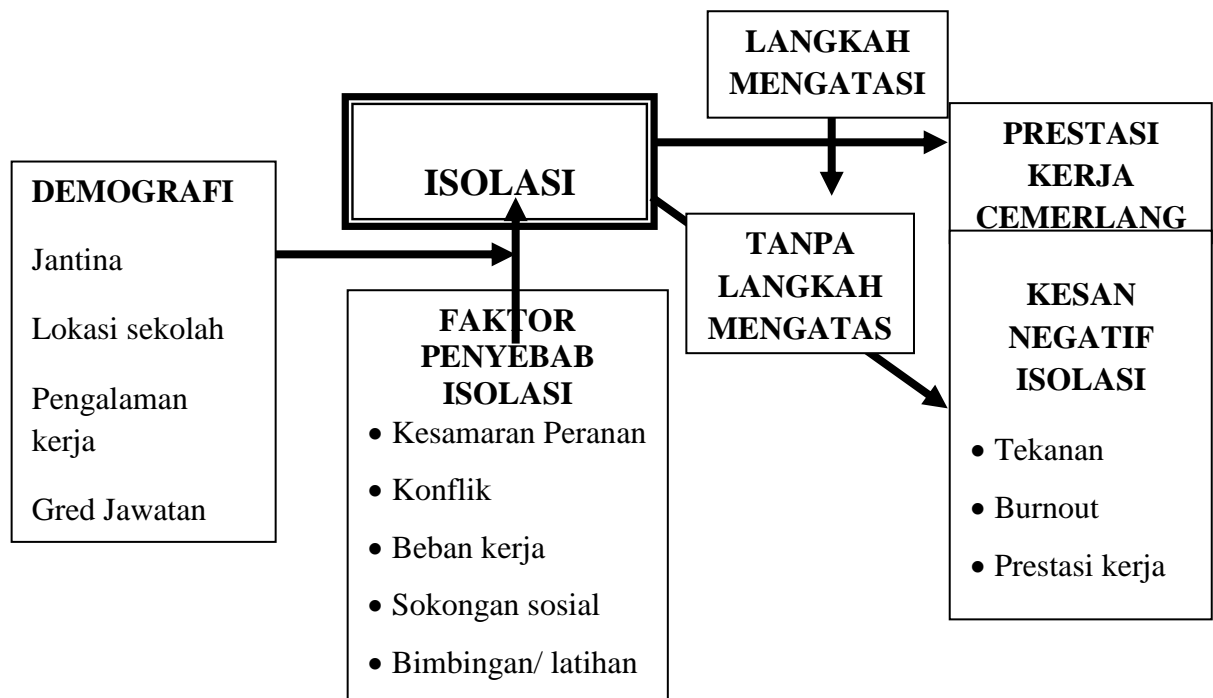
1.9.3 Isolasi (Pengasingan Diri)

Isolasi merupakan satu keadaan yang dialami oleh seseorang sehingga dirinya rasa terasing atau terpinggir daripada kelompoknya (The American Heritage Dictionary, 1982). Sekiranya keadaan ini berlaku dalam alam pekerjaan, ia lebih dikenali sebagai isolasi profesional. Menurut Abrams Jr (1997) isolasi profesional dalam institusi pendidikan merujuk kepada keadaan yang dibentuk oleh seseorang guru atau pemimpin sekolah yang tidak mempunyai kebolehan untuk meminta pertolongan daripada orang lain apabila berdepan dengan sesuatu masalah profesional sehingga mengakibatkan dirinya rasa keseorangan atau terasing daripada rakan-rakan sekerja yang lain dalam organisasinya. Bagi tujuan kajian ini, isolasi digunakan bagi merujuk kepada isolasi profesional yang dialami oleh pengetua di sekolah menengah di negeri Johor

1.10 Kerangka Konseptual Kajian

Isu dan permasalahan yang telah dikenal pasti telah membantu penyelidik untuk mengkaji sama ada pengetua sekolah menengah negeri Johor mengalami keadaan isolasi. Kajian juga dijalankan untuk mengenalpasti faktor-faktor yang menyebabkan berlakunya isolasi dan langkah-langkah yang diambil oleh pengetua untuk menghadapi keadaan ini. Hal ini kerana, sekiranya para pengetua tidak melaksanakan langkah-langkah wajar untuk mengatasi masalah isolasi yang dialaminya, pengetua akan menerima kesan negatif akibat daripada masalah tersebut seperti berasa tertekan, mengalami keadaan *burnout* atau menyebabkan prestasi kerja yang semakin rendah (Stephenson dan Bauer, 2010). Langkah-langkah strategik yang perlu diambil pula sangat berkait rapat dengan punca masalah atau faktor-faktor penyebab kepada berlakunya masalah tersebut. Oleh

itu, kajian ini akan meninjau beberapa aspek yang penting dalam isu ini. Ringkasnya, kerangka keseluruhan kajian ini dapat dirumuskan seperti dalam gambarajah dibawah ini:



Gambarajah 1.1: Kerangka Kajian

Berdasarkan Gambarajah 1.1 di atas, dapat dinyatakan bahawa gejala isolasi di tempat kerja atau kadangkala dipanggil isolasi profesional boleh berlaku dalam kalangan pengetua sekolah. Bagi tujuan kajian ini, soalselidik *UCLA Loneliness Scale* digunapakai sebagai instrumen untuk mengenal pasti tahap isolasi responden yang terdiri daripada kalangan pengetua sekolah menengah di negeri Johor.

Keadaan isolasi yang dialami oleh pemimpin sekolah ini terjadi disebabkan oleh pelbagai faktor diri atau peribadi mahupun faktor melibatkan kerjaya atau profesionalisme. Faktor peribadi seperti umur, status perkahwinan, tahap sosio ekonomi dan sikap diri secara umumnya merupakan punca berlakunya isolasi dalam kehidupan seseorang (Abrams Jr., 1997).

Bagi tujuan kajian ini, item demografi yang digunakan hanyalah melibatkan aspek jantina, lokasi sekolah, pengalaman kerja dan gred jawatan responden. Namun, isolasi profesional yang dialami oleh pengetua disebabkan oleh faktor kerjaya lebih kerap berpunca daripada masalah yang melibatkan tugasnya seperti kesamaran peranan, konflik, beban kerja, sokongan sosial serta bimbingan dan latihan (Baron dan Kenny, 1986).

Oleh itu, pelbagai langkah yang berkesan perlu diambil bagi menangani masalah isolasi dalam kalangan pengetua agar prestasi mereka dalam mengurus sekolah tidak terganggu atau terjejas. Sekiranya tiada usaha diambil untuk menangani masalah tersebut, pengetua akan terus mengalami keadaan isolasi dan lebih parah lagi tahap isolasi yang dialami meningkat. Implikasinya, mereka boleh mengalami tekanan kerja, berada dalam keadaan *burnout* atau berprestasi *rendah dalam melaksanakan tugasnya*.

1.11 Rumusan

Tinjauan awal terhadap permasalahan isolasi telah membantu penyelidik mengenal pasti kajian yang dijalankan iaitu melibatkan persoalan: i) adakah pengetua sekolah menengah negeri Johor mengalami keadaan isolasi, ii) apakah faktor utama menyebabkan berlakunya isolasi dalam kalangan pengetua sekolah menengah negeri Johor, iii) bagaimanakah pengetua sekolah menengah negeri Johor menangani masalah isolasi dan iv) apakah kesan (impak) isolasi terhadap prestasi kerja pengetua sekolah. Kajian ini penting dijalankan bagi membolehkan langkah yang berkesan diambil bagi menangani masalah isolasi dalam kalangan pengetua supaya prestasi mereka dalam mengurus sekolah tidak terganggu atau terjejas. Malah, gejala isolasi yang menyebabkan pengetua mengalami tekanan

kerja, berada dalam keadaan *burnout* atau berprestasi rendah dalam melaksanakan tugasnya akan dapat dielakkan.

RUJUKAN

- Abrams Jr., R. (1997). *Professional Isolation And Connection Among High School Science Teachers in Upstate New York*. New York: Cornell University.
- Abdul Ghafar Mahmud (2011). *Haluan Kerja KPM*. Kuala Lumpur: KPM
- Abdul Shukor Abdullah (1995). Membina Sekolah Berkesan: Aplikasi Dasar. *Seminar Sekolah Efektif* anjuran Kementerian Pendidikan pada 13-14 Julai 1995 di Institut Aminudin Baki.
- Ackerman, R.H. dan Maslin-Ostrowski, P. (2002). *The Wounded Leader: How Real Leadership Emerges in Times of Crisis*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Agor, W.H. (1985). Managing Brain Skills to Increase Productivity. *Public Administration Review*, 45, 864-869.
- Ariffin Ba'ada. 2001. Komunikasi dalam kepimpinan pengetua dan kesannya kepada kepuasan kerja guru. Tesis Dr. Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Archer, V.T. (1990). *A Blueprint For Teacher Empowerment: Peer Clinical Supervision*. University Of Massachusetts: Thesis Master Pendidikan.
- Bolman, L.G. dan Deal, T.E. (1994), *Becoming a Teacher Leader: From Isolation to Collaboration*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Baron, R. M., dan Kenny, D. A. (1986). The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, **51**: 7. 1173–1182.

- Brook, L., Sawyer, E., dan Rimm-Kaufman, S. E. (2007). Teacher Collaboration in the Context of the Responsive Classroom. *Teachers and Teaching*, **13:2** 211-220.
- Brown, A. (1997). *Designing For Learning: What are the Essential Features of an Effective Online Course?*. Murdoch University: Thesis Master Pendidikan.
- Bunnell, T. (2006). Managing the Role Stress of Publicrelations Practitioners in International Schools. *Educational Management Administration and Leadership*. **34:3**. 385–409.
- Calabrese, R.L. (1986). Teaching as aDehumanizing Experience. *High School Journal*. **69**. 255-259.
- Campbell, K.T., LaForge, E. Taylor, L.(2010). The Effects of Principal Centers on Professional Isolation of School Principals. *The Mid-South Educational Researcher*. **32:4**. 204-220.
- Carlén, U., Jobring, O. (2006). Swedish School Leaders Go Online. *Network Learning*. **1:3**. 272-295.
- Cooper, C. dan Kurland, N. (2002). Telecommuting, Professional Isolation and Employee Development in Public and Private Organizations. *Journal of Organizational Behavior*. **23:2**. 511–532.
- Cookson, P. W. (2005). The Challenge of Isolation: Professional Development: Your First Year. *Teaching Pre K–8*. **36:4**. 14-32.
- Cuban, L. (1988). *“The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools.”* Albany, NY: Suny Press.
- Cutrano, C.E., Cole, V. (1994). Perceived Parent Social Support And Academic-Achievement An Attachment Theory Perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*. **66:2**. 369–378.

- Daft, R.L. (1999). *Leadership: Theory and Practice*. Orlando, FL: Harcourt Brace Collage Publishers.
- Dalisle, M.A. (1988). La Solitude des Personnes Agees. *Service Social*, **10**. 41-44.
- Daresh, J. (2004). Mentoring School Leaders: Professional Promise or Predictable Problems? *Educational Administration Quarterly*. **40:4**. 495–517.
- Davidson, E.J. (2005). Evaluation Methodology Basics: The Nuts And Bolts Of Sound Evaluation. *American Journal of Evaluation*. **June 2005: 26**. 281-283.
- Deal, T., & Peterson, K. (2000). *The Leadership paradox: balancing logic and artistry in schools*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Duke, D. (1998). Why Principals Consider Quitting. *Delta Kappan*, **70**, 308-312.
- Dunklee, D. (2000). *If You Want To Lead, Not Just Manage: A Primer For Principals*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Donaldson, G. (2006). *Cultivating leadership in schools: Connecting people, purpose, and practice* (2nd ed.). New York: Teachers College Press.
- Dupont, S. dan Lachance, J. (2007). *Errance at Solitude Chez Les Jeunes*. Paris: Taraedre
- Dussault, M., dan Barnett, S. (1996). Isolation and Performance at Work of School Principals. *Journal of School Leadership*. **7:5**. 521–536.
- Education Research Service (1998). *Is There A Shortage Of Qualified Candidates For Openings In The Princiapalship? An Exploratory Study*. Arlington, Va: ERS.

- Forsyth, P.B. dan Hoy, W.K. (1978). Isolation and Alienation in Educational Organizations. *Educational Administration Quarterly*. **4: 6**. 80-89.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Garmston, R. (2007). Collaborative Culture. *Journal of Staff Development*. **28:2**. 55-57.
- Genctan, E. (1993). *Psiko-Dinamik Psikiyatri ve Normal Disi Davranislar*. Istanbul-Turkey: Remzi Publishing.
- Glickman, C.D., Gordon, S.P., dan Ross-Gordon, J.M. (1995). *Supervision of Instruction: A Developmental Approach*. Needham Height, Mass: Allyn and Bacon.
- Gust-Thomason, S. dan Yantis, J.T. (1998). Assessment of Team Leader Effectiveness Within Self-Managed Team. *Community College Journal of Research and Practice*. **22:2**. 159-168.
- Hecht, D. T., dan Baum, S. K. (1984). Loneliness And Attachment Patterns In Young Adults. *Journal of Clinical Psychology*. **40:1**. 193-197.
- Herlihy, B. dan Herlihy, D. (1980). The Loneliness of Educational Leadership. *NASSP Bulletin*. **64:433**. 7-12.
- Hersey, P. dan Blanchard, K.H. (1977). *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*. Englewood Clif, New Jersey: Prantice Hall.
- Hussein Mahmood (1993). *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Badan Book Store.
- Horney, K. (1945). *Self-analysis*. New York: W.W. Horton & Company.

- Izgar, H. (2009). An Investigation of Depression and Loneliness among School Principals. *Educational Sciences: Theory & Practice*. **9:1**. 247–258.
- JPNJ (2009). “*Bersama Merealisasikan Transformasi Pendidikan.*” Johor Bahru: Jabatan Pelajaran Johor.
- Kirkman, G.S., Cornelius, P.K., Sachs, J.D. and Schwab, K. (2002). *The Global Information Technology Report 2001–2002: Readiness for the networked world*. New York: Oxford University Press.
- Khoo Kheng Hor (1997). Empowerment: a Most Abused Concept. *Certified Management Digest*. (Julai) **4:7**. 76-89.
- Kouzes, J.M. dan Posner, B.Z. (1995). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lortie, D. (1975). *Schoolteacher: A Sociological Study*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lussier, R.N. dan Achua, C.F. (2000). *Leadership: Theory, Application, Skill*. New Jersey: South-Western College Publishing.
- Marshall, G.W., Michaels, C.E., dan Mulki, J.P. (2007). Workplace Isolation: Exploring the Construct Audits Measurement. *Psychology and Marketing*. **24:3**. 195–223.
- McCreight, C. (2001). *Solutions To Securing Qualified Principals*. Laredo, TX: Texas A&M International University.
- Minaker, R.J. (1993). *Teacher Efficacy and Perceived Professional Isolation: a Qualitative Study*. The University Of Manitoba (Canada): Tesis Master Pendidikan.
- Mohd. Majid Konting, (2005). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

- Mohamad Najib Abdul Ghafar (2003). *Penyelidikan Pendidikan*. Skudai, Johor: Universiti Teknologi Malaysia.
- Morgan, D.L. dan Spanish, M.T. (1984). Focus Groups: Anew Tool For Qualitative Research. *Qualitative Sociology*, **3:11**. 253-270.
- Mulki, J. P., Jaramillo, J.F. and Locander W.B. (2008). Effect of Ethical Climate on Turnover Intention: Linking Attitudinal and Stress Theory. *Journal of Business Ethics* **78:1**. 559–574.
- Nelson D.L. and Quick J.C. (1985). Professional Women: Are Distress And Disease Inevitable?. *Academy of Management Review*. 10:2. (April) 206-218.
- Noonan, K.A. (1988). *Coping with Illness*. New York: Albany Press.
- Ozodasik, M. (2011). *Modern Young People*. Konya: Cizgi Kitabevi
- Page, R.M. dan Cole, G.E. (1991). Demographic Predictors of Self-reported Loneliness in Adult. *Psychological Reports*. **68**. 939-945.
- Pierce, J.L., Kostova, T. dan Dirks, K. (2001). Toward A Theory Of Psychological Ownership In Organizations. *Academy of Management Review*, **26:1**. 298–310.
- Petzko, V. (2004). Findings And Implications Of A National Study Of Leadership In Middle Level Schools:Teachers In Middle Level Schools. *National Association of Secondary School Principals Bulletin*. 88:638. 231-242.
- PKPSM Malaysia (2010). *Manual Prosedur Kerja Sekolah Menengah Malaysia*. Melaka: Bintang Printing.

- Pounder, D.G. (1997). Teacher Teams: Promoting Teacher Involvement and Leadership in Secondary School. *High School Journal*. **80:2**. 115-123.
- Revenson, T. and Johnson, J. (1984). "Social and Demographic Correlates of Lone-liness in Later Life." *American Journal of Community Psychology*. **12:2**. 71-85.
- Rich, A.R. dan Scovel, M. (1987). Causes of Depression in College Students: A Cross-Lagged Panel Correlational Analysis. *Psychological Reports*. **60**. 27-30.
- Rokach, K. dan Brock, H. (1997). Loneliness and the Effect of The life Change. *The Journal of Psychology*. **131: 3**. 284-299.
- Russell, D., Peplau L.A. dan Ferguson, M.L. (1978). *Developing A Measure of Loneliness*. Los Angeles: University Of California.
- Salkind, N. (2002). *Handbook Of Research Design And Social Measurement*. California: Sage Publication, Inc.
- Schlechte, J., Yssel, N., dan Merbler, J. (2005). Pathways to Burnout: Case Studies in Teacher Isolation and Aalienation. *Preventing School Failure*, **50:1**. 35-40.
- Short, P. (1998). Empowering Leadership. *Contemporary Education*. **69:2**. 70 -73.
- Sindberg, L., dan Lipscomb, S. D. (2005). Isolation and the Public School Music Teacher. *Bulletin of th e Council for Research in Music Education*, **166:3**. 43–56.
- Smith, D.D. (1989). *Teaching Students With Learning And Behavior Problems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Stephensen, L.E. dan Bauer, S.C. (1997). *Decrypted Secrets : Methods And Maxims Of Cryptology*. New York: Springer Berlin.
- Storr, A. (1989). Psychoanalysis. *The Journal of Analytical Psychology*. **35:84**. 135-147.
- The American Heritage Dictionary (1982). *The American Heritage Dictionary*. 2nd. College Edition. Boston, MA: Houghton Mufflin.
- Tirozzi, G., dan V. Ferrandino. (2000). *The Shortage of Principals Continues. Education Week*. **18: 221**. 1-15.
- Vishalache Balakrishnan. 2005. Work ethics and empowerment within Malaysian schools. Kertas Kerja 2nd Asia Pacific Business Conference. Anjuran Universiti Teknologi Mara. Putrajaya, 1 – 3 September.
- Yerkes, D.M., dan Guaglianone, C.L. (1988) Where Have All the High School Administrators Gone? *Thrust for Educational Leadership* **28:2** (November/December). 10-14.
- Young, D.M. (1988). Developing Collegiality In an Elementary School. University Of Delaware: Tesis Master Pendidikan.
- Whitaker, K. S. (2001). Where Are The Principal Candidates? Perceptions Of Superintendents. *NASSP Bulletin*, **85:625**. 82-92.
- Wiersma, W., (2000). *Research Methods in Education: An Introduction*. 9th Edition. Boston: Allyn and Bacon.
- Zachmeier, W.J. (1969). Feelings Of Professional Isolation Among Teachers. George Peabody College For Teachers: Tesis Master Pendidikan.