

**KEPIMPINAN PENGETUA/GURU BESAR DAN KEPUASAN KERJA GURU  
DI DUA BUAH SEKOLAH BERPRESTASI TINGGI DI JOHOR BAHRU.**

**SHARIFAH EISAH BINTI ABD RAHMAN**

**UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA**

**KEPIMPINAN PENGETUA/GURU BESAR DAN KEPUASAN KERJA  
GURU DI DUA BUAH SEKOLAH BERPRESTASI TINGGI DI JOHOR BAHRU.**

**SHARIFAH EAISAH BINTI ABD RAHMAN**

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

**FAKULTI PENDIDIKAN  
UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA**

**31 MEI 2012**

## DEDIKASI

Dengan nama ALLAH yang maha pemurah lagi maha mengasihani.

Segala puji di atas limpah kurniaNya, Tuhan seru sekalian alam

Selawat dan salam ke atas junjungan besar Nabi Muhammad S.A.W.

Buat Suamiku,

Mohd Nirwan Bin Mohd Noor

Yang tidak jemu-jemu mendorongku ...

Dan terima kasih atas pengorbananmu

Serta memberi keizinan kepadaku ..

Serta Anak-anakku

Nur Nabila Huda & Adrianna Zahirah Huda

Menjadi nadi penguatku untuk terus berjuang

Buat Ayahanda dan Bonda

Yang Telah Menghadap Ilahi

Terima kasih kerana melahirkanku ...

Maafkan anakmu ini...

Ijazah kuperolehi setelah kalian tiada disisi ...

Segala dorongan, pengorbanan dan keikhlasan kalian tidak dapat diucapkan dengan kata-kata. Hanya ALLAH jua yang mengetahui dan melimpahkan rahmatNya kepada kita di dunia dan di akhirat. Amin.

## **ABSTRAK**

Kajian ini bertujuan untuk melihat gaya kepemimpinan pengetua/guru besar dan hubungannya dengan tahap kepuasan kerja guru di dua buah sekolah berprestasi tinggi di Johor Bahru. Instrumen kajian yang digunakan telah disesuaikan daripada Teng Chuan Wan (1995) untuk melihat persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan pengetua/guru besar, manakala tahap kepuasan kerja pula adalah disesuaikan daripada Roslan Atan (2005) untuk melihat tahap kepuasan kerja guru. Seramai 119 responden daripada dua buah sekolah berprestasi tinggi di Johor Bahru telah dipilih dan terlibat sebagai responden. Data dianalisis menggunakan perisian SPSS Versi 17. Analisis statistik yang digunakan ialah analisis deskriptif untuk melihat peratusan dan min skor. Manakala analisis Kolerasi Pearson digunakan untuk melihat hubungan yang signifikan di antara variabel. Aras signifikan yang digunakan ialah 0.05. Kajian ini juga mendapati gaya kepemimpinan pengetua / guru besar lebih cenderung kepada amalan kepemimpinan yang berorientasikan tugas. Manakala gaya kepemimpinan yang berorientasikan perhubungan/pekerja telah tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dengan tahap kepuasan kerja guru. Kajian juga mendapati tahap kepuasan kerja guru menunjukkan min skor yang diperolehi sangat tinggi.

## KANDUNGAN

| <b>BAB</b> | <b>PERKARA</b>         | <b>MUKA SURAT</b> |
|------------|------------------------|-------------------|
|            | <b>PENGAKUAN</b>       | ii                |
|            | <b>DEDIKASI</b>        | iii               |
|            | <b>PENGHARGAAN</b>     | v                 |
|            | <b>ABSTRAK</b>         | v                 |
|            | <b>ABSTRACT</b>        | vi                |
|            | <b>KANDUNGAN</b>       | vii               |
|            | <b>SENARAI RAJAH</b>   | xii               |
|            | <b>SENARAI JADUAL</b>  | xiii              |
| <b>I</b>   | <b>PENDAHULUAN</b>     |                   |
| 1.1        | Pengenalan             | 1                 |
| 1.2        | Latar Belakang Masalah | 5                 |
| 1.3        | Pernyataan Masalah     | 7                 |
| 1.4        | Objektif Kajian        | 8                 |
| 1.5        | Persoalan Kajian       | 8                 |
| 1.6        | Hipotesis Kajian       | 9                 |
| 1.7        | Rasional Kajian        | 9                 |
| 1.8        | Kepentingan Kajian     | 9                 |
| 1.9        | Batasan Kajian         | 10                |
| 1.10       | Kerangka Konsep Kajian | 11                |
| 1.11       | Definisi Operasional   |                   |

|        |                            |    |
|--------|----------------------------|----|
| 1.11.1 | Kepimpinan                 | 12 |
| 1.11.2 | Pengetua                   | 13 |
| 1.11.3 | Guru Besar                 | 14 |
| 1.11.4 | Sekolah Berprestasi Tinggi | 14 |
| 1.11.5 | Kepuasan Kerja             | 14 |
| 1.11.6 | Guru                       | 16 |
| 1.12   | Kesimpulan                 | 17 |

## **II KAJIAN LITERATUR**

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 2.1.   | Pengenalan   | 18 |
| 2.2    | Kepimpinan Dan Asas Pengkonsepan                         | 18 |
| 2.2.1  | Gaya Kepimpinan Pengetua/Guru Besar                      | 19 |
| 2.2.2  | Ciri-ciri Kepimpinan                                     | 20 |
| 2.2.3  | Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepimpinan                 | 21 |
| 2.2.4  | Tingkah Laku   | 21 |
| 2.3    | Model Fiedler  | 22 |
| 2.4    | Teori Laluan Matlamat                                    | 26 |
| 2.5    | Grid Pengurusan  | 30 |
| 2.6    | Kajian Ohio State Universiti Dan Universiti Michigan     | 32 |
| 2.7    | Teori Kelakuan   | 35 |
| 2.8    | Hubungan Teori Kepimpinan Laluan Matlamat Dengan<br>LBDQ | 37 |
| 2.8.1  | Dimensi Kepimpinan LBDQ                                  | 37 |
| 2.9    | Kepuasan Kerja Dan Asas Pengkonsepan                     | 37 |
| 2.9.1  | Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja                  | 39 |
| 2.10   | Polisi dan Prosedur Pentadbiran Sekolah                  | 39 |
| 2.11   | Kepelbagaian Kerja                                       | 40 |
| 2.11.1 | Persekitaran Sosial Pekerja                              | 40 |
| 2.12   | Teori Kepuasan Kerja                                     | 40 |

|            |  |    |
|------------|--|----|
| 2.13       | Teori Dua Faktor Herzberg  | 41 |
| 2.14       | Kajian Tentang Gaya Kepimpinan Dengan Kepuasan Kerja   | 42 |
| 2.15       | Kesimpulan   | 46 |
| <b>III</b> | <b>METODOLOGI KAJIAN</b>   |    |
| 3.1        | Pengenalan   | 47 |
| 3.2        | Reka Bentuk Kajian   | 47 |
| 3.3        | Populasi dan Sampel  | 48 |
| 3.4        | Instrumen Kajian   | 49 |
| 3.4.1      | Soal Selidik   | 50 |
| 3.5        | Kesahan, Kebolehpercayaan Dan Kajian Rintis  | 54 |
| 3.6        | Prosedur Kajian  | 54 |
| 3.7        | Analisis Data  | 55 |
| 3.8        | Kesimpulan   | 57 |
| <b>IV</b>  | <b>ANALISA KAJIAN DAN DAPATAN</b>  |    |
| 4.1        | Pengenalan   | 58 |
| 4.2        | Demografi Responden  | 58 |
| 4.2.1      | Dapatan demografi  | 59 |
| 4.3        | Analisis Gaya Kepimpinan Menurut Instrumen LPC   | 60 |
| 4.3.1      | Gaya Kepimpinan Mengikut LPC dengan Faktor Jantina   | 61 |
| 4.3.2      | Gaya Kepimpinan Mengikut LPC dengan Faktor Umur  | 61 |
| 4.3.3      | Gaya Kepimpinan Mengikut LPC dengan Tahap Pendidikan   | 62 |
| 4.4        | Mengenalpasti kepuasan Pengetua/Guru Besar Paling Dominan Diamalkan di Sekolah Berprestasi Tinggi di Johor Bahru | 63 |
| 4.4.1      | Min Keseluruhan Bagi Gaya Kepimpinan   | 63 |

|          |   |    |
|----------|---|----|
| 4.4.2    | GayaKepimpinan Berorientasi Perhubungan/<br>Pekerja   | 64 |
| 4.4.3    | Gaya Kepimpinan Berorientasikan Tugas   | 67 |
| 4.5      | Tahap Kepuasan Kerja Di Kalangan Guru-guru<br>Sekolah Berprestasi Tinggi di Johor Bahru   | 71 |
| 4.6      | Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Pengetua/<br>Guru Besar Dengan Kepuasan Kerja di Kalangan<br>Guru-guru Sekolah Berprestasi Tinggi,<br>Di Johor Bahru. | 74 |
| 4.7      | Kesimpulan  | 76 |
| <b>V</b> | <b>PERBINCANGAN, RUMUSAN DAN CADANGAN</b>   |    |
| 5.1      | Pengenalan  | 78 |
| 5.2      | Rumusan Kajian  | 78 |
| 5.3      | Perbincangan Hasil Kajian   | 80 |
| 5.3.1    | LPC Yang Dominan Daripada Persepsi Guru<br>Terhadap Gaya Kepimpinan Pengetua  | 80 |
| 5.3.2    | Gaya Kepimpinan Pengetua Daripada<br>Persepsi Guru  | 81 |
| 5.3.3    | Tahap Kepuasan Kerja Guru   | 83 |
| 5.4      | Rumusan   | 84 |
| 5.5      | Cadangan  | 85 |
| 5.6      | Cadangan Untuk Kajian Selanjutnya   | 85 |
| 5.7      | Kesimpulan  | 86 |
|          | <b>RUJUKAN</b>  | 88 |
|          | <b>LAMPIRAN</b>   |    |



|   |     |
|---|-----|
| A. Set borang soal selidik (Lampiran A) | 96  |
| B. Surat Kebenaran EPRD                 | 104 |
| C. Surat Kebenaran JPNJ                 | 105 |

## SENARAI RAJAH

| NO RAJAH | TAJUK   | MUKA SURAT |
|----------|---|------------|
| 1.1      | Kerangka Konsep Yang Digunakan Dalam Kajian Ini             | 11         |
| 2.1      | Klasifikasi Kumpulan Kerja Berasaskan Tiga Faktor           | 22         |
| 2.2      | Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Tingkah Laku Pemimpin | 26         |
| 2.3      | Faktor Utama Situasi  | 28         |
| 2.4      | Grid Pengurusan   | 30         |
| 2.5      | Gaya Kepimpinan LBDQ  | 32         |
| 2.6      | Gaya Kepimpinan di Ohio State University                    | 33         |
| 2.7      | Faktor Motivator dan Hygiene Dalam Teori Herzberg           | 41         |

## SENARAI JADUAL

| NO JADUAL | TAJUK  | MUKA SURAT |
|-----------|--|------------|
| 2.1       | Skala “Rakan Sekerja Paling Tidak Digemari” (RSPTD/LPC)                | 22         |
| 2.2       | Skor dan Jenis Orientasi Kepimpinan                                    | 22         |
| 2.3       | Hubungan Pemimpin, Struktur Tugas Dan Kedudukan Kuasa Mengikut Situasi | 24         |
| 3.1       | Taburan Responden Mengikut Sifat Pengetua                              | 48         |
| 3.2       | Skala LPC Mengikut Sifat Pengetua                                      | 50         |
| 3.3       | Orientasi Gaya Kepimpinan Pengetua Mengikut Skor LPC                   | 50         |
| 3.4       | Bentuk Item Soalan   | 51         |
| 3.5       | Skala Likert Persepsi Guru Terhadap Kepimpinan Pengetua                | 51         |
| 3.6       | Skala Likert Kepuasan Kerja  | 52         |
| 3.7       | Item Positif dan Negatif   | 53         |
| 3.8       | Tahap Persepsi Responden dan Min Skor                                  | 55         |
| 3.9       | Orientasi Gaya Kepimpinan Pengetua Mengikut Min Skor                   | 55         |
| 4.1       | Kekerapan dan Peratusan Bagi Demografi                                 | 58         |
| 4.2       | Taburan Responden Mengikut LPC   | 59         |
| 4.3       | Gaya Kepimpinan LPC Dengan Faktor Jantina                              | 60         |
| 4.4       | Gaya Kepimpinan LPC Mengikut Faktor Umur                               | 60         |

|      |  |    |
|------|--|----|
| 4.5  | Gaya Kepimpinan LPC Mengikut Tahap Pendidikan                                  | 62 |
| 4.6  | Min dan Sisihan Piawai Bagi Gaya Kepimpinan                                    | 62 |
| 4.7  | Nilai Min dan Sisihan Piawai Bagi Elemen Perhubungan/ Pekerja                  | 63 |
| 4.8  | Nilai Min dan Sisihan Piawai Bagi Elemen Tugas                                 | 66 |
| 4.9  | Min dan Sisihan Piawai Bagi Kepuasan Kerja                                     | 70 |
| 4.10 | Hubungan Antara Kepimpinan Pengetua (orientasi tugas) dan Kepuasan Kerja       | 73 |
| 4.11 | Hubungan Antara Kepimpinan Pengetua (orientasi hubungan) Dengan Kepuasan Kerja | 74 |
| 4.12 | Rumusan Dapatan Kajian Berdasarkan Objektif Kajian.                            | 76 |

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1.Pengenalan**

Pelbagai langkah telah diambil oleh Kementerian Pelajaran Malaysia dalam menjana pendidikan bertaraf dunia dengan menjadikan Malaysia sebagai pusat kecemerlangan pendidikan pada abad ke 21. Pemimpin merupakan agen perubahan ke arah kecemerlangan sesebuah organisasi. Selain menghalatujui sesebuah organisasi, pemimpin perlulah sentiasa kompeten dan relevan dengan isu-isu semasa. Malahan peranannya meliputi tugas menyediakan persekitaran yang mempunyai kolaborasi antara ahli-ahlinya bagi mencapai matlamat wawasan ataupun pembaharuan dalam organisasi (Abd Karim Md Nor, 1993). Fungsi dan kepentingan seorang pemimpin tidak boleh diperkecilkan kerana kepimpinan merupakan aspek penting dalam menentukan keberkesanan pengurusan organisasi (Abd Karim Md Nor, 1993). Justeru pemimpin yang cemerlang mampu merangsang dan meningkatkan motivasi ahli-ahlinya mencapai kejayaan.

Pelancaran Enam teras bidang keberhasilan utama Negara (NKRA) oleh Perdana Menteri, Datuk Seri Najib Tun Abd Razak di Putrajaya (Bernama, 27 Julai 2009) telah menggariskan keutamaan dalam bidang pendidikan. Empat sub NKRA iaitu memperluas dan memantapkan pendidikan prasekolah, meningkatkan kadar literasi dan numerasi, mewujudkan sekolah berprestasi tinggi dan mengiktiraf pengetua dan guru besar yang menunjukkan prestasi cemerlang. Dalam pemilihan sekolah berprestasi tinggi (SBT), sumbangan dan kepimpinan

pengetua atau guru besar yang berjaya melonjakkan kecemerlangan sekolahnya hingga terpilih sebagai sekolah berprestasi tinggi diberi ganjaran dan pengiktirafan merupakan satu titik tolak dalam mengiktiraf jasa dan kepimpinan pengetua atau guru besar sebagai pemangkin kecemerlangan pendidikan negara.

Kepemimpinan sekolah merupakan pihak yang dipertanggungjawab 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 usaha penambahbaikan sekolah serta melestarikannya (Mortimore, 1995).

Edmonds dalam Shahril Marzuki (1997), menyatakan “ ... *principals can make a difference*”, yang bermaksud kejayaan sesebuah organisasi pendidikan bergantung kepada kebijaksanaan pengetua mengubahnya kearah yang lebih efektif. Oleh yang demikian, adalah menjadi kewajipan setiap pemimpin iaitu pengetua dan guru besar memastikan visi, misi dan matlamat sesebuah organisasi itu tercapai seterusnya mencapai tahap sebagai Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT). Begitu banyak alternatif yang boleh dilakukan dalam membimbing dan membantu pengetua/guru besar dan pengikut-pengikut untuk mencapai standard sebagai Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT). Ayob Jantan (2004) menyatakan bahawa dalam usaha mengejar dan mencapai kecemerlangan pendidikan, kepimpinan pengetua dilihat sebagai fokus utama. Ini bermakna pengetua merupakan orang yang mencetuskan konflik atau merupakan penyelesaian konflik tersebut di dalam arena pendidikan.

Shamsiah Md Amin (2009) menyatakan gaya kepimpinan pengetua atau guru besar dikatakan mampu mempengaruhi kepuasan bekerja dalam kalangan guru-guru di sekolah. Sekiranya guru kurang seronok bekerja di bawah kepimpinan mereka, prestasi sekolah akan merosot kerana kepuasan bekerja merupakan elemen penting dalam diri guru untuk mengekalkan tahap kecemerlangan untuk mendukung visi dan misi sekolah. Ini bermaksud ukuran produktiviti secara holistik memberikan sekolah penambahbaikan secara berterusan manakala jika digabungkan produktiviti dengan kreativiti, inovasi dan kepuasan kerja akan memberikan penambahbaikan secara berganda. Sudah terang lagi bersuluh, pengetua/ guru besar memainkan

peranan penting terhadap jatuh bangun sesebuah sekolah, kecuali orang yang bersikap prejudis terhadap kepimpinan pengetua/guru besar. Fred Hechinger (1990) , menulis sebuah artikel mengenai kepimpinan pengetua/guru besar terhadap kejayaan atau kejatuhan sesebuah sekolah;

*“Saya belum pernah melihat sekolah yang maju ditadbir oleh guru besar yang lemah, atau sekolah yang mundur ditadbir oleh guru besar 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 guru besarnya” (dalam David & Thomas 1989:17)*

Sehubungan dengan itu, hubungan yang positif antara pengetua/guru besar dengan kakitangan akademik sangat bergantung kepada interaksi berkesan antara pengetua/guru besar dengan guru-guru. Fiedler (1965), mengemukakan model kontigensi yang menyatakan bahawa pemimpin boleh mendapatkan prestasi kerja kumpulan yang memuaskan jika pemimpin dapat memahami dan mengawal keadaan pekerja. Fiedler (1967) menyatakan bahawa pemimpin perlu memahami gaya kepimpinan dan cenderung mengamalkan salah satu daripada gaya tersebut iaitu:

- a. Kepimpinan yang berorientasikan perhubungan / pekerja
- b. Kepimpinan yang berorientasikan tugas.

Arnold dan Ferman (1986) mendapati asas teori ini ialah pemimpin dapat mempengaruhi pengikut melalui kepuasan, motivasi, membantu pengikut mencapai matlamat kerja dan organisasi. Nor Azizah dalam Ahmad Johari & M. Zuhairy (2010) menyatakan bahawa aspek-aspek kepuasan kerja guru-guru di Semenanjung Malaysia termasuklah :-

- 1- Keseronokan mengajar
- 2- Kepuasan dalam pencapaian akademik pelajar.
- 3- Penghargaan oleh pihak sekolah.
- 4- Peluang cuti belajar

- 5- Adanya pentadbiran yang baik dan
- 6- Adanya kemudahan dalam pengajaran dan pembelajaran.

Selain itu, Blum dalam Arenawati (2002) menyatakan bahawa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil daripada beberapa sifat khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja. Beliau turut menggariskan lima faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja iaitu :

- a- Ruang lingkungan kerja
- b- Faktor individu
- c- Rasa selesa kerja
- d- Persekitaran kerja
- e- Waktu rehat yang diberi

George & Jones dalam Shamsiah (2009) menyatakan kepuasan kerja merupakan “*feelings*” dan “*beliefs*” yang dimiliki orang tentang pekerjaannya. Beliau menggariskannya dalam empat cara iaitu :

- a- Respons Voice ( aktif dan konstruktif).
- b- Respons Loyalty (Pasif dan tidak melakukan apa-apa tindakan)
- c- Respons Neglect (Pasif – membiarkan keadaan semakin buruk)
- d- Respons Exit (Destruktif – mencari pekerjaan lain).

Herzberg (1959) menyatakan bahawa seseorang individu itu akan mencapai kepuasan kerja yang maksimum jika pihak majikan dapat memenuhi keperluan fisiologi, keselamatan, sosial, maruah diri, status dan sebagainya. Antara faktor kepuasan yang digariskan oleh beliau adalah pencapaian pengukuhan, tanggungjawab serta kemajuan dan pembangunan. Beliau turut menggariskan beberapa faktor ketidakpuasan hati pekerja meliputi beberapa aspek iaitu dasar pentadbiran, penyeliaan, keadaan tempat kerja, gaji, hubungan rakan sekerja, kehidupan personal dan keselamatan.



Justeru, kepimpinan yang mapan dan realistik perlu dizahirkan dalam bentuk hubungan interpersonal dengan guru-guru dan kakitangan agar impak yang positif ke arah melahirkan organisasi produktif berjalan secara lancar dan kondusif. Kepuasan kerja juga perlu dicapai oleh guru-guru dalam melahirkan insan berkualiti yang mempunyai jati diri yang jitu dan mapan dalam mengharungi cabaran pendidikan era abad 21.

## **1.2 Latar belakang masalah**

Jawatankuasa Mengkaji Taraf Pelajaran yang ditubuhkan oleh Kementerian pada tahun 1982 dalam Norhana dan Jamilah (2006) telah melaporkan bahawa para pengetua bertanggungjawab terhadap pencapaian pelajar di sekolah mereka. Oleh hal yang demikian, pengetua/guru besar sebagai pemimpin akar umbi boleh menggerakkan orang bawahannya menangani pelbagai isu yang timbul selain menyahut cabaran untuk maju ke hadapan dengan lebih berani dalam menggerakkan sesebuah sekolah ke arah sekolah berprestasi tinggi (SBT).

Kajian pihak Jemaah Nazir Persekutuan (1987) mendapati beberapa kelemahan kepimpinan pengetua. Dinyatakan bahawa pengetua/guru besar tidak dapat merangsang dan memotivasikan guru-guru dalam meningkatkan kecekapan mereka dan dalam menyampaikan sesuatu idea baru dalam memberi bimbingan kepada guru-guru dalam aspek pembangunan profesionalisme.

Pelbagai perubahan dalam bidang pendidikan memaksa pengetua / guru besar menjadi lebih peka, kreatif, inovatif di dalam menggerakkan organisasi. Rahimah Ahmad (2001) menegaskan bahawa tiap-tiap pengetua atau guru besar yang berjaya memerlukan kerjasama sepenuhnya dan guru-guru di bawah jagaannya. Hall, Rutherford, Hord dan Huling dalam Ainon (2005), mendapati sekolah yang dipimpin oleh pengetua yang berorientasi timbang rasa sering mewujudkan iklim yang kondusif. Ini menyebabkan guru-guru lebih bermotivasi dan berpuas hati kerana wujud hubungan positif di sekolah.

Pengetua/guru besar perlu menyesuaikan pendekatan kepimpinannya bagi meraih sokongan pekerja bawahannya bagi meningkatkan tahap kepuasan kerja pekerja-pekerja. Ini ditegaskan oleh Azlin Norhaini Mansor (2006) kesemua corak kepimpinan itu akan mirip kepada salah satu pilihan iaitu tindakan kepada struktur tugas atau tindakan yang lebih mementingkan hubungan kakitangan (pekerja). Sementara Stephen (2000) mengatakan bahawa Hersey dan Blanchard telah mengilhamkan model kepimpinan situasi dengan membahagikan gaya kepimpinan kepada empat sukuan iaitu: gaya kepimpinan memberitahu (telling), menjual (selling), penyertaan (participating) dan penyerahan tugas (delegating). Pemimpin yang berpandangan jauh akan memilih gaya kepimpinan yang bersesuaian dengan keadaan semasa bagi melihat keupayaan pekerjanya. Walaubagaimanapun, tidak dapat dinyatakan gaya kepimpinan manakah yang menjadi pilihan utama, tetapi gaya yang diamalkan banyak bergantung kepada kesesuaian situasi semasa disamping mengambil kira latar belakang pekerja seperti pengetahuan, pengalaman dan kedudukan pekerja didalam kepimpinannya.

Menurut Noran dan Sharifah (1990) kepuasan kerja guru dapat diukur dengan dua cara iaitu melihat kepuasan kerja guru sebagai pembolehubah bebas yang boleh digunakan untuk menerangkan moral guru atau tekanan kerja dalam pekerjaan dan kedua, dengan mengenalpasti dan menerangkan beberapa pembolehubah bebas yang mempengaruhi kepuasan kerja guru.

Menurut Jaafar (1995) gaya kepimpinan yang biasa diamalkan oleh guru besar dalam melaksanakan tugasnya ialah “task-oriented style” dan “human oriented style”. Ini bermaksud jika gaya kepimpinan yang diamalkan berorientasikan tugas maka orientasi kemanusiaan akan kurang digunakan dan begitulah sebaliknya. Jelas menunjukkan bahawa kepimpinan pentadbir bergantung sepenuhnya kepada situasi bagi menghala tujuan kepimpinan yang dinamik dan diterima semua.

Kesaksamaan boleh menimbulkan kepuasan kerja kepada guru-guru yang mempunyai tanggungjawab besar dalam menggapai Wawasan 2020 (dalam Wan Mohd Zahid, 1993) di mana sekolah dikehendaki melahirkan pelajar-pelajar yang cemerlang selaras dengan Falsafah

Pendidikan Negara (FPN) yang mana akan melanjutkan pelajaran ke peringkat yang lebih tinggi dan akhirnya keluar sebagai seorang cendik pandai, tenaga pakar, saintis atau usahawan tulen.

Apabila keputusan peperiksaan awam seperti Ujian Penilaian Sekolah Rendah (UPSR), Penilaian Menengah Rendah (PMR) dan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) diumumkan, pencapaian sekolah adalah berbeza-beza terutama di sekolah berprestasi tinggi berbanding sekolah harian biasa. Ini secara tidak langsung mendorong pengkaji untuk melakukan penyelidikan bagi melihat keberkesanan P&P, kepuasan kerja guru dan keberkesanan kepemimpinan yang diamalkan oleh pengetua/ guru besar di sekolah berprestasi tinggi di Johor Bahru.

### **1.3 Pernyataan Masalah**

Gaya kepimpinan pengetua dan guru besar merupakan sesuatu yang abstrak memandangkan pengetua dan guru besar terpaksa berhadapan dengan beberapa pihak yang bertindak sebagai 'stakeholder' dalam pendidikan seperti Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri, Pejabat Pendidikan Daerah/Bahagian, guru-guru, ibu bapa pelajar dan komuniti setempat dalam pelbagai cabaran. Oleh itu, gaya kepimpinan pengetua/guru besar banyak didominasi oleh pengalaman dan cara berfikir mereka.

Terdapat juga aduan-aduan yang diterima daripada kalangan guru yang berkaitan dengan ketidakpuasan bekerja di sekolah. Ini jelas terbukti dengan surat aduan yang diterima oleh Pejabat Pendidikan Daerah, Jabatan Pendidikan Negeri, Kementerian Pelajaran Malaysia sendiri dimana secara tidak langsung hal ini mendatangkan kerugian apabila sesetengah pendidik-pendidik yang berasa tertekan membuat keputusan untuk meninggalkan profesion mereka (Zubaidah Aman, dalam Chin 2004).

Oleh yang demikian, kajian ini ingin melihat sejauhmana gaya kepemimpinan pengetua / guru besar menurut Fiedler yang berorientasikan tugas dan perhubungan mempengaruhi kepuasan kerja guru-guru berdasarkan model higien Herzberg.

#### **1.4 Objektif kajian**

Objektif kajian ini adalah : -

- 1.4.1. Untuk mengenalpasti gaya kepemimpinan pengetua/guru besar yang paling dominan di amalkan di sekolah berprestasi tinggi di Johor Bahru
- 1.4.2. Mengenalpasti tahap kepuasan kerja dalam kalangan guru sekolah berprestasi tinggi di Johor Bahru
- 1.4.3. Mengenalpasti hubungan di antara gaya kepemimpinan pengetua/guru besar (yang berorientasikan hubungan dan berorientasikan tugas) dengan kepuasan kerja di kalangan guru sekolah berprestasi tinggi di Johor Bahru.

#### **1.5. Persoalan kajian**

Terdapat empat persoalan kajian untuk melihat kepuasan kerja di kalangan guru-guru di dua buah Sekolah Berprestasi Tinggi di Negeri Johor seperti berikut:

- 1.5.1. Apakah gaya kepemimpinan pengetua/guru besar yang paling dominan di amalkan di sekolah berprestasi tinggi di Johor Bahru?
- 1.5.2. Apakah tahap kepuasan kerja dalam kalangan guru sekolah berprestasi tinggi di Johor Bahru?
- 1.5.3. Adakah terdapat hubungan di antara gaya kepemimpinan pengetua/guru besar dengan kepuasan kerja di kalangan guru sekolah berprestasi tinggi di Johor Bahru?

## **1.6. Hipotesis Kajian**

H<sub>01</sub>: Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara gaya kepemimpinan pengetua/guru besar yang berorientasikan hubungan dengan kepuasan kerja guru

H<sub>02</sub>: Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara gaya kepemimpinan pengetua / guru besar berorientasikan tugas dengan kepuasan kerja guru.

## **1.7. Rasional kajian**

Kajian ini dijalankan di kalangan Pengetua/Guru Besar dan guru-guru di Sekolah Berprestasi Tinggi, Negeri Johor kerana gaya kepemimpinan mempunyai hubungan timbal-balik dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru-guru. Kajian Rahimah Binti Ahmad (2001) telah membuktikan bahawa ada hubungan yang rapat diantara gaya kepemimpinan dan kepuasan bekerja. Hubungan yang positif akan menggalakkan suasana kerja yang harmoni dan saling bekerjasama dalam menjayakan visi dan misi sekolah. Walaubagaimanapun, sekiranya terdapat pertukaran pengetua/guru besar, akan berlaku peralihan kepemimpinan dan ini akan menyebabkan pelbagai rungutan dan sungutan yang membawa kepada ketidakpuasan bekerja di kalangan guru-guru sekolah. Maka, kajian ini mencari jawapan kepada persoalan-persoalan di atas iaitu kepemimpinan pengetua/guru besar dan kaitannya dengan kepuasan bekerja di kalangan guru-guru.

## **1.8. Kepentingan Kajian**

Kajian ini diharap dapat mengenalpasti tahap kepuasan bekerja guru bergantung kepada gaya kepemimpinan pengetua/guru besar. Kajian ini akan dapat membantu pengetua/guru besar

mencorak kepimpinan mereka agar dapat memberi kepuasan optimum kepada guru-guru agar proses transformasi pendidikan dapat berlangsung dengan jayanya.

Kajian ini juga bermakna kepada bakal pengetua/guru besar bagi mempersiapkan diri dan meningkatkan tahap profesionalisme masing-masing supaya segala perancangan pendidikan yang akan dijalankan mendapat sokongan jitu warga sekolah. Kajian ini amat berguna kepada Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri dan institusi yang berkaitan dalam perancangan dan pemilihan Pengetua/Guru Besar bagi merancang kursus dan latihan peningkatan profesionalisme Pengetua/Guru Besar.

### **1.9. Batasan Kajian**

Kajian ini dibataskan untuk mengkaji dan menyelidik gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua/guru besar di dua buah sekolah berprestasi tinggi di Johor. Iaitu di Sekolah Kebangsaan Bandar Baru Uda 2, Johor Bahru, Johor dan Sekolah Menengah Tun Fatimah, Johor Bahru, Johor. Oleh itu, hasil kajian ini tidak mewakili keseluruhan populasi guru-guru sekolah menengah seluruh negeri Johor dan Malaysia.

Memandangkan kaedah pengumpulan maklumat menggunakan borang soal selidik, maka data yang diperolehi adalah sangat bergantung kepada kejujuran dan keberanian responden dalam menjawab soalan yang dikemukakan. Untuk mendapatkan maklumat yang tepat dan sah, responden diberi jaminan bahawa apa sahaja pandangan atau pendapat mereka terhadap kajian ini merupakan sesuatu yang sulit dan akan dirahsiakan.

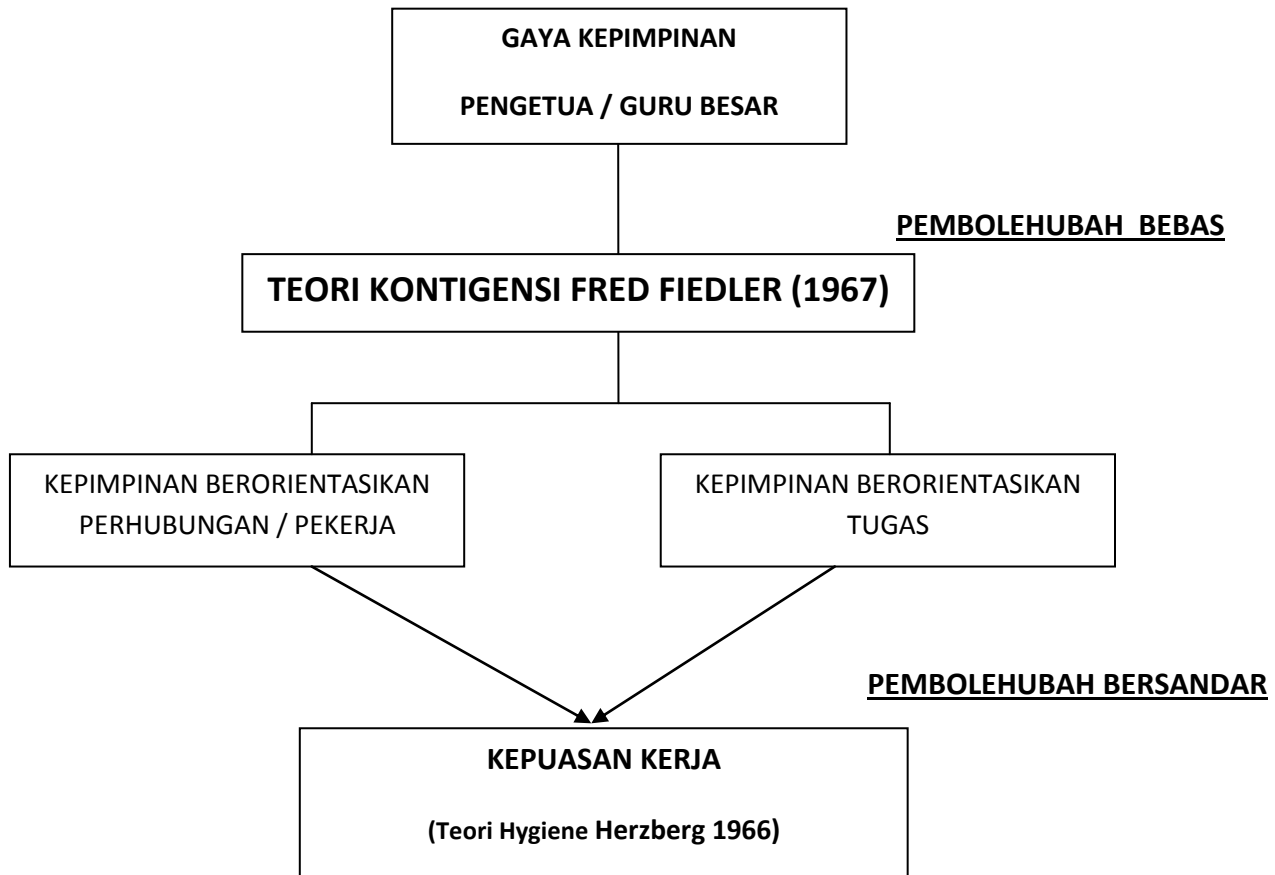
Walau bagaimanapun, pengkaji menjangkakan kemungkinan sukar untuk menentukan maklumat yang diberi responden berdasarkan pengalaman atau pengetahuan semata-mata kerana maklumat yang diperolehi berkemungkinan dipengaruhi oleh unsur dalaman mereka seperti pemikiran, keperluan, tujuan, dan unsur luaran seperti persekitaran kerja.

### **1.10. Kerangka Konsep Kajian**

Kerangka konsep kajian ini adalah menggambarkan beberapa gaya kepemimpinan pengetua yang menjadi amalan mereka dalam memimpin sekolah. Kajian ini disesuaikan dengan model kajian Fiedler (1967). Untuk mendalami model ini, konsep kepemimpinan yang dinyatakan oleh Fiedler perlu difahami iaitu pemimpin cenderung mengamalkan salah satu cara kepemimpinan seperti kepemimpinan berorientasikan tugas dan kepemimpinan berorientasikan perhubungan.

Kajian tentang kepuasan kerja pula disesuaikan kepada teori dua faktor Herzberg (hygiene). Dimana teori ini mengemukakan keperluan di peringkat rendah adalah penting diberi perhatian sepenuhnya sepanjang masa. Jika ada sebarang keperluan asas tidak dipenuhi, maka akan berlakulah ketidakpuasan. Keperluan asas yang dimaksudkan ialah komunikasi dan tingkah laku kepemimpinan sempurna dan berkesan.

Oleh itu, kajian ini secara keseluruhannya melihat kepemimpinan pengetua / guru besar yang melibatkan orientasi terhadap perhubungan pekerja dan orientasi terhadap pertugas dengan kepuasan kerja guru. Ini dapat dilihat dalam rajah 1.1. di bawah.



**Rajah 1.1. Kerangka Kajian**

## **1.11 Definisi Istilah**

Di bawah ini juga penyelidik akan membincangkan beberapa istilah yang akan digunakan sepanjang penulisan kajian ini. Istilah-istilah berkaitan adalah seperti yang disenaraikan di bawah.

### **1.11.1 Kepimpinan**



Banyak definisi telah dikemukakan oleh para penyelidik tentang definisi kepimpinan. Kepimpinan boleh didefinisikan sebagai kebolehan untuk mempengaruhi kumpulan bagi mencapai matlamat organisasi (Robbins, 2006). Punca pengaruh ini mungkin secara formal berdasarkan jawatan yang diberikan dalam struktur organisasi.

Kepimpinan secara umumnya bermakna pengaruh, satu seni proses mempengaruhi orang lain supaya mereka dapat berusaha secara sukarela ke arah pencapaian matlamat bersama (Koontz dan O'Donnell dalam Razali Mat Zin, 1996). Reed dalam Ishak Sin (2004) memberikan definisi kepimpinan sebagai cara-cara mempengaruhi tingkah laku manusia supaya sesuatu perjuangan itu dapat dilaksanakan mengikut pemimpin. Mengikut Certo dalam Ishak Sin (2004) kepimpinan adalah proses mempengaruhi tingkah laku orang lain untuk menggerakkan mereka bekerja ke arah pencapaian sesuatu matlamat yang ditentukan. Proses ini melibatkan empat aktiviti utama iaitu pemimpin, motivasi, hubungan manusia dan komunikasi.

Kepimpinan boleh dilihat sebagai satu proses interaksi di antara individu dan kumpulan atau secara khususnya antara individu dengan keseluruhan ahli-ahli yang menganggotai kumpulan (Gannon 1979). Kepimpinan sebagai proses mempengaruhi aktiviti kumpulan yang terancang ke arah penetapan dan pencapaian matlamat (Stodgill dalam Lokman Tahir 2011). Beliau juga menekankan bahawa kepimpinan tidak hanya terhad kepada konteks formal malah dalam situasi tidak formal, individu boleh menjadi pemimpin.

### **1.11.2 Pengetua**

Dalam kajian ini, pengetua merupakan pegawai eksekutif tertinggi atau pentadbir utama sesebuah sekolah dan dipertanggungjawabkan terhadap persekitaran sekolah dan pengurusan sekolah. Pengetua merupakan guru kanan yang dilantik secara rasmi oleh Kementerian Pelajaran Malaysia untuk mengurus dan mentadbir sesebuah sekolah menengah. Pengetua diberi autonomi sehingga ke tahap tertentu kerana dia berhak untuk memantapkan dan menguatkuasakan aturan-aturan yang mana munasabah serta memerintah dan menjalankan sekolah asalkan aturan-aturan

itu sesuai dengan polisi pendidikan negeri atau negara. Pengetua adalah ketua pemimpin kurikulum sekolah menengah (Yaakub Isa, 1996). Menurut beliau lagi faktor kekananan di dalam perkhidmatan dan penampilan rekod cemerlang adalah lazimnya merupakan ciri pelantikan pengetua.

### **1.11.3 Guru Besar**

Guru Besar dalam kajian ini berperanan sebagai orang yang bertanggungjawab dalam peningkatan Kurikulum dan Kokurikulum serta memastikan perlaksanaannya selaras dengan dasar Kementerian Pelajaran Malaysia. Guru Besar juga bertanggungjawab dalam hal pengurusan, pentadbiran dan kewangan sekolah dan juga bertindak sebagai pengantara yang mewujudkan hubungan dua hala dengan komuniti dan agensi-agensi luar (Hussein Mahmood, 2008).

### **1.11.4 Sekolah Berprestasi Tinggi**

Sekolah Berprestasi Tinggi (Bernama, 27 Julai 2009), ditakrifkan sebagai sekolah yang mempunyai etos, watak, identiti tersendiri dan unik serta menyerlah dalam semua aspek pendidikan. Sekolah ini mempunyai tradisi budaya kerja yang sangat tinggi dan cemerlang dengan modal insan nasional yang berkembang secara holistik dan berterusan serta mampu berdaya saing di persada antarabangsa dan menjadi sekolah pilihan utama.

### **1.11.5 Kepuasan kerja**

Kepuasan kerja bermaksud satu perasaan selesa dan pengiktirafan serta keinginan untuk menjalankan tugas yang diamanahkan dengan perasaan seronok tanpa menghadapi sebarang

tekanan atau paksaan. Locke (1976) mentafsirkan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi yang selesa atau positif yang terhasil daripada penaksiran terhadap pekerjaan atau pengalaman pekerjaan seseorang. Definisi hampir sama diberi oleh Blum & Naylor dan Bullock dalam Ainon Mohd iaitu kepuasan kerja ialah sikap seseorang terhadap pekerjaannya, sikap positif menunjukkan kepuasan kerja, sementara sikap negatif merupakan luahan kepada ketidakpuasan kerja. Vroom (1964) mentafsirkan bahawa kepuasan kerja sebagai tindakan efektif seseorang individu terhadap kerjanya melalui ciri-ciri kerja yang positif, yang menggambarkan seseorang itu puas hati dengan pekerjaannya sementara sikap negatif pula menerangkan ketidakpuasan terhadap kerjanya.

Blum and Taylor (1968), mendefinisikan kepuasan kerja adalah merujuk kepada set sikap yang dipegang oleh seseorang pekerja terhadap pekerjaan mereka. Locke dalam Shukur Abdullah (2004) menyatakan kepuasan kerja ialah satu keadaan emosi yang menyeronokkan hasil daripada taksiran seseorang terhadap pekerjaannya sebagai menyenangkan dan berjaya. Menurut Smith, Kendall dan Hulin (1969) juga Noran Fauziah dan Mazlan dalam Hussein Mahmood (2008) mentakrifkan kepuasan kerja sebagai perasaan atau tindakbalas emosi terhadap sesuatu situasi kerja.

Kepuasan kerja ditakrifkan sebagai perasaan atau tingkah laku emosi terhadap aspek sesuatu kerja. Smith dalam Ishak Sin (2004) pula menyatakan bahawa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang menyeronokkan hasil daripada tafsiran seseorang terhadap pekerjaannya sebagai menyenangkan dan berjaya. Luthans (1995) telah membahagikan kepuasan kerja kepada tiga dimensi utama iaitu:

1. Bahawa kepuasan kerja adalah tindak balas emosi kepada situasi kerja. Perkara ini tidak boleh dilihat tetapi boleh disimpulkan.
2. Kepuasan kerja kerap ditekankan kepada setakat mana kecemerlangan hasil dicapai atau melebihi yang dijangkakan.
3. Kepuasan kerja menggambarkan pelbagai sikap dan tingkah laku yang berlainan.

Pedro Reyer (1990) mengaitkan kepuasan kerja dengan faktor persekitaran dan motivasi. Gray Dessei (1985) pula mengaitkan kepuasan bekerja dengan perasaan gembira seseorang terhadap pekerjaannya yang mempunyai hubungan dengan kejayaan mencapai satu tahap keperluan yang penting seperti kesihatan, jaminan, keselamatan, makanan dan perhubungan dalaman kerjaya tersebut. Beliau juga menyatakan bahawa kepuasan ini dapat diukur dengan mengetahui sejauh mana pekerja berpuas hati dengan aspek-aspek kerja seperti gaji, kenaikan pangkat, pengiktirafan dan sebagainya.

Situasi kerja akhir-akhir ini menyebabkan berlakunya ketidakpuasan kerja di kalangan guru-guru. Menurut Robbins (1993) sesetengah organisasi harus cuba memenuhi kepuasan kerja orang bawahannya kerana:

- a) Terdapat beberapa bukti yang menunjukkan bahawa lebih ramai pekerja yang berhenti dan berpindah kerja disebabkan tidak dapat merasai kepuasan kerja.
- b) Terdapat beberapa kajian yang menunjukkan pekerja-pekerja yang tinggi kepuasan kerja mereka memiliki kesihatan yang baik dan usia yang panjang.
- c) Kepuasan kerja memberi kesan kepada kebahagiaan hidup pekerja di luar waktu bekerja.

Dalam kajian ini tahap kepuasan kerja akan diukur melalui soalan soal selidik yang akan dijawab oleh guru-guru hasil tindakan dan gerak balas mereka terhadap item-item dalam soalan selidik inilah yang dapat menilai tahap kepuasan kerja guru-guru.

#### **1.11.6 Guru**

Guru merupakan individu yang bertauliah di dalam bidang professional pendidikan yang menyampaikan ilmu pengetahuan kepada pelajar melalui proses pengajaran dan pembelajaran (P&P) serta menggalakkan perubahan pelajar dalam aspek jasmani, emosi, rohani dan intelek. Dalam kajian ini, guru adalah terdiri dari guru-guru terlatih yang mengajar di empat buah sekolah berprestasi tinggi di Negeri Johor dan juga telah berkhidmat tidak kurang dari satu (1) tahun.

### **1.11.7 Kesimpulan**

Untuk mencapai kecemerlangan sekolah, Pengetua/Guru Besar seharusnya dapat mendorong dan mempengaruhi orang bawahannya untuk lebih komited terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja yang diperolehi oleh guru-guru dapat menzahirkan kecemerlangan sekolah melalui prestasi kerja yang tinggi dan iltizam mereka terhadap tugas masing-masing.

## RUJUKAN

- Abd Karim Md Nor. (1993). *Ke Arah Kecemerlangan: Implikasi Dari Kajian Sekolah Efektif*. Jurnal Pengurusan Pendidikan. Kementerian Pelajaran Malaysia. 3 (1), 38-41
- Abdul Shukor Abdullah, (1998). *Pengetua Berkesan: Sekolah berkesan cabaran pembangunan pembangunan sistem pendidikan negara*. Kertas kerja dalam Seminar Sekolah Berkesan Peringkat Negeri Perlis. Kangar Perlis.
- Ahmad Johari Sihes & M. Zulhairi Shaari. (2010). *Kepuasan Kerja Di Kalangan Guru Teknikal di Empat Buah Sekolah Menengah Teknik di Johor Bahru*. UTM Skudai.
- Ainon Mohd (2005). *Teori Dan Teknik Kepimpinan: Panduan Aplikasi dan Teknik Kepimpinan Di Tempat Kerja*. Bentong: PTS Professional Publishing.
- Arenawati Selamat Omar (2002). *Hubungan Kepuasan Kerja Dengan 'Burn Out' Di Kalangan Kaunselor Sekolah Menengah Di Negeri Johor*. UTM. Tesis Sarjana.
- Arnold, H.J, Ferman, D.C. (1986). *Organizational Behavior*. USA: Mc Graw Hill

Avalos, B. & Haddan, W. (1981). *A Review OF Teacher Effectiveness Research In Africa, India, Latin America, Middle East, Malaysia, Philippines and Thailand.* Ottawa, Canada: IRDC

Ayob Jantan (2004). *Pengetua Sekolah Yang Efektif.* PTS Publications & Distributors Sdn Bhd.

Azlin Norhaini Mansor. (2006). *Amalan pengurusan Pengetua.* Universiti Kebangsaan Malaysia.

Bernamea, 27 Julai 2009. *Enam Teras Bidang Keberhasilan Negara.* (NKRA).

Blasé, Jo,& R. J Blasé (1997). *Handbook on Effective Instructional Leadership.* Calif. Corwin Press.

Blake, R.R, Mouton, J.S. (1985). *The Management Grid.* Houston TX: Gulf Publishing.

Blum, N.L.& Naylor, J.E. (1968). *Industrial Psychology: Theoretical and Social Foundation.* New York: Harper

Chin, H. (2004). *A Study of Relationship Between The Learning Organization And Principal Styles in Taiwan.* University of Massachutes.

Collin, C., Hughes, P. (1982). *Review Of Two Research Projects.* *Australian Education Review,* 16. (517). 335-7732

Creech, F. (2006). *Assessing the Efficacy of Perceived Principal Leadership Frames And Teacher Satisfaction*. University of North Carolina.

David, G.A. & Thomas, M.A. (1989). *Effective School and Effective Teachers*. Boston : Allyn and Bacon

Duncan, A. (2004). *School Culture: Exploring its relationship with mental models and relationship behavior in school*. Florida State University.

Fiedler, F. (1967). *A Theory Of Leadership Effectiveness*. New York: Mc Graw Hill.

Fleishman, E.A. (1973). *Current Development In the Study Of Leadership*. Carbondale Southern Illinois University Press.

Halpin, A.W. (1966). *Theory And Research In Administration*. New York. NY. MacMillan.

Hamzah Bajuri, (2003). *Hubungan Kepimpinan Transformasional Dengan Kepuasan Guru*. Bangi. Universiti Kebangsaan Malaysia

Herzberg (1959). *The Motivation*. New York:Wiley

Hussein Mahmood, (1993). *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah* : Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka



Hussien Mahmood, (2008). *“Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah”* Edisi Ke Dua. Selangor: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Ishak Sin. (2004). *Apakah Yang Tertulis Dalam Khazanah Tulisan Ilmiah Tentang Tret, Tingkah Laku dan Tindakan Yang Diperlukan Untuk Menjadi Seorang Pengetua Berkesan*. Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan. Jun 04, (14). 1-17

Jaafar Muhammad (1995). *Kepimpinan Sekolah dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka.

Jazmi Md Isa. (2009). *Gaya Kepimpinan Pengetua Dan Kepuasan Kerja Guru*. Universiti Utara Malaysia. Tesis Sarjana.

Locke, E.A, Frederric, E, Lee, C & Bobko, P. (1984). *Effective Of Self Efficacy, Gods and Task Strategies on Task Performance*. Journal of Applied Psychology. 69:241-251.

Lokman Tahir, Hamdan Said, Rosni Zamuddin, M Al Muzzammil & Sanitah M Yusof. (2008). *Analisis Kepimpinan Pengetua Sekolah Menengah Di Johor*. Universiti Teknologi Malaysia. Tesis PhD.

Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. Mc Graw Hill.

Md Noor Abd Rashid (2007). *Gaya Kepimpinan Pengetua Dan Hubungannya Dengan Tahap Kepuasan Kerja Guru-guru Di Tiga Buah Sekolah Menengah di Bandar Tangkak*. UTM Skudai. Tesis Sarjana

Mohd Najib A. Ghafar (1999). *Penyelidikan Pendidikan*. Johor. UTM.

Mortimore, P. (1995). *Key Characteristics Of Effective School*. Paper presented at the effective School Seminar, Ministry of Education, Malaysia

Mortimore, P. (1996). *Key Characteristic Of Effective School*. Kertas Kerja Seminar Sekolah Efektif. IAB. 13-14 Julai 1995.

Norhana Ramli & Jamaliah Abd Hamid (2006). *Gaya Kepimpinan Pengetua Wanita dan Hubungannya Dengan tahap Motivasi Guru Sekolah Menengah*. Jurnal Pendidik Universiti Kebangsaan Malaysia. 31.pp.53-69. ISSN01266070

Nor Azizah Mohd Salleh (1984), *Implikasi kepuasan kerja dan keperluan Profesion Perguruan kepada Pendidikan Lanjutan*. Bangi. Universiti Kebangsaan Malaysia.

Noran Fauziah Yaakub dan Ahmad Mahdzan Ayob (1992). *Guru dan Perguruan* Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka.

M. Firdaus Misnan, M. Zamarul Aznan, M. Qadri, Tan Gaik Kee & Yap Mee Key (2001). *Nilai dan Kepuasan Pelajar Terhadap Perkhidmatan & Kemudahan di Fakulti Pengurusan & Pembangunan Sumber Manusia*. PSM. Universiti Teknologi Malaysia. Tesis Tidak Diterbitkan

M. Lokman Abdullah (2008). *Hubungan Antara Kepimpinan Ketua dan Kepuasan Bekerja: Satu Kajian Kes di Kumpulan Pendidikan Yayasan Pelajaran Johor (YPJ)*. Universiti Teknologi Malaysia.

Parwazalam A. Rauf. (2002). *Gaya Kepimpinan Pengetua dan Hubungannya Dengan Sekolah Berkesan di Sekolah-sekolah Menengah Persendirian Cina di Negeri Perak Darul Ridzuan*. Univerisiti Utara Malaysia. Tesis Sarjana.

Rahimah binti Ahmad (1981), *The relationship Between and Among Leadership Style, School Climate and Student Achievement In The Elementary Schools Kuala Lumpur, Malaysia*. Universiti of South California, USA : Thesis Phd. Yang tidak diterbitkan.

Rahimah Ahmad (1999). *Peranan Ibu Bapa Dalam Meningkatkan Prestasi Keputusan Peperiksaan Ujian Penilaian Sekolah Rendah (UPSR)*.

Rahimah Ahmad (2001). *Kepimpinan Sekolah Dalam Menghadapi Millenium Baru: Pemimpin*. Jurnal Institut Pengetua 1(1), 1-6.

Razali Mat Zin (1996). *Kepimpinan Dalam Pengurusan*. Kuala Lumpur. Utusan Publication & Distributors Sdn Bhd.

Robbins, S.P. (1994) *Principals and Principalship: Toward A Context Based Approach To The Study of School Leadership*. Seminar Nasional ke-4 Pengurusan Pendidikan, Institut Aminuddin Baki, Genting Highland. Pahang.

Robbins.S, Bergman.R, Stagg I & Coulter, M. (2006). (4<sup>th</sup> Ed.) *Management*. Pearson Education Australia. ISBN 0 7339 7099 0.

Roslan Atan (2005). *Hubung Kait Bentuk Komunikasi Dan Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua Dengan Tahap Kepuasan Kerja Guru-guru Sekolah Menengah Daerah Muar dari Persepsi Guru*. Tesis Sarjana. Universiti Teknologi Malaysia.

Sergiovanni (1994). *Leadership And Organizational Culture*. Chicago, IL: University of Illinois Press.

Shahril@Charil Marzuki (1997). *Ciri-ciri Kepimpinan Pengetua/Guru Besar Berkesan Yang Dapat Menghadapi Cabaran Dan Harapan Pada Abad ke 21*. Jurnal Institut Pengetua.

Shamsiah Md Amin. (2009). *Satu Kajian Kepuasan Guru Terhadap Sekolah*. Universiti Teknologi Malaysia.

Shukur Abdullah. (2004) *Kepimpinan Unggul Tonggak Pengurusan Pendidikan Cemerlang*. Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan. Jun 04. 18-33

Stephen P.R. (2000), *Gelagat Organisasi*. Edisi Kelapan. Selangor. Prentice Hall. "Teaching Applied Linguistic". London: Oxford Univ. Press. 248 – 284.

Stogdill, R.M. (1974) *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.

Teng Chuan Wan (1995). *Persepsi Pekerja Terhadap Keprihatinan Pemimpin, Tingkah Laku Pemimpin Dan Kerjasama Rakan Sekerja Serta Hubungannya Dengan Prestasi Kerja: Satu Kajian Kes Di Hotel Crystal Crown, Johor Bahru*. Tesis Sarjana. UTM.

Ubben, G. Hughes, L & Norris, C (2001). *The Principal : Creative Leadership For Effective Schools*. Boston. Allyn & Bacon.

Wan Mohd Zahid Wan Nordin (1993). *Ke Arah Kecemerlangan Pendidikan*. Kuala Lumpur. Nurin Enterprise.

Wan Mohd Zahid. (1993). *Ke Arah Kecemerlangan Pendidikan*. Kertas Kerja Dalam Seminar Pendidikan Negeri Johor Darul Takzim. Johor Bahru. Mei.