

**HUBUNGAN GAYA KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL PENGETUA DENGAN
KEPUASAN KERJA GURU
DI SEKOLAH MENENGAH DAERAH PASIR GUDANG**

INTAN NOR FARINIE BINTI ABD MAJID

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

**Fakulti Pendidikan
UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA**

Jun 2013

Dedikasi

"Dengan nama Allah Yang Maha Pemurah lagi Maha Mengasihani.
Segala Pujian Atas Limpah Kurnia Allah S.W.T Tuhan Seluruh Alam.
Selawat dan salam ke atas junjungan Nabi Muhammad S.A.W"

Buat abah dan mak tersayang, Fudziah Anum Hj. Othman dan Abd. Majid b Baba yang sentiasa memahami jerih perih yang kami lalui sepanjang kami menimba ilmu dan tidak pernah keberatan menghulur bantuan.
Jasa kalian akan ku kenang ke akhir hayatku.

Suami tercinta, Adharizam b Adanan yang sama-sama mengharungi cabaran menuntut ilmu dan yang sentiasa menyokong isterimu dalam menggapai segulung ijazah. Semoga segala badai yang melanda menguatkan lagi ikatan kasih dan sayang antara kita.

Buat anak-anak yang mama kasih, Qaseh Aleesya Puteri Adrin, Qeisyah Arissa Puteri Adrin dan Qyra Amaani Puteri Adrin, kalian sentiasa menjadi nadi kekuatan mama dan kerana kalianlah mama berazam untuk menghabiskan pengajian ini.
Terima kasih atas pengorbanan yang telah kalian lakukan.

Untuk ahli keluarga semua dan sahabat-sahabat yang sentiasa memahami kesulitan yang dihadapi sepanjang diri ini bergelar mahasiswi.

Sesungguhnya kejayaan ini adalah azimat untuk kalian semua.

PENGHARGAAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

“Dengan nama Allah Yang Maha Pengasih dan lagi Maha Penyayang. Selawat dan salam ke atas junjungan besar Nabi Muhammad S.A.W serta keluarga dan para sahabat baginda sekalian. Syukur Alhamdulillah kerana telah mengurniakan saya kesihatan yang baik hingga dapat menyiapkan laporan Projek Sarjana ini.

Setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih yang tidak terhingga kepada penyelia penyelidikan, Dr Khadijah Binti Daud yang begitu besar jasanya membimbing, menegur dan menasihati saya sepanjang proses menyiapkan projek penyelidikan sarjana ini.

Jutaan terima kasih juga kepada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Jabatan Pelajaran Johor, Pejabat Pelajaran Daerah dan rakan-rakan guru sekolah menengah daerah Pasir Gudang yang telah memberikan kerjasama dengan baik dan terlibat secara langsung dalam penyelidikan ini.

Penghargaan ini juga ditujukan khas buat mak, abah, suami dan anak-anak yang tidak jemu-jemu memberikan dorongan, sokongan, perhatian dan mendoakan kejayaan ini. Buat sahabatku Fauzi, Izad, Hadiyah, Rahim, Adha, Razak dan Hamid jerit perih kita selama ini akhirnya berbaloi juga dan inilah hadiah yang paling bernilai buat sokongan kalian semua. Semoga Allah sentiasa merahmati dan memberkati kalian sepanjang masa. Amin.

Sekian, Wassalam.

ABSTRAK

Penyelidikan deskriptif ini bertujuan untuk mengenal pasti hubungan gaya kepimpinan transformasional pengetua dengan tahap kepuasan kerja guru. Seramai 345 orang guru dari sekolah-sekolah menengah daerah Pasir Gudang telah terlibat. Penyelidik telah menggunakan instrumen MLQ (*Multi Factor Leadership Questionnaire*) untuk melihat gaya kepimpinan transformasional pengetua dan kepuasan kerja guru pula adalah menggunakan borang soal selidik *Minnesota* dari Weiss (1967) sebagai instrumen kajian. Dapatan kajian rintis mendapati nilai kebolehpercayaan “alpha cronbach” adalah dalam lingkungan 0.742 hingga 0.838. Kesemua data telah dianalisis menggunakan SPSS versi 20.0 dengan analisis statistik deskriptif dan inferensi yang melibatkan korelasi sahaja. Gaya kepimpinan transformasi yang paling dominan ialah Bertimbangrasa Secara Individu manakala tahap kepuasan kerja guru pula yang paling tinggi ialah Peluang untuk Maju dalam Profesion Anda. Analisis korelasi juga mengesahkan bahawa pengaruh ideal dan motivasi berinspirasi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Manakala bagi komponen pertimbangan individu dan stimulasi intelektual menunjukkan bahawa tiada hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Akhirnya beberapa cadangan telah dikemukakan untuk tindakan pihak yang berkenaan serta kajian pada masa hadapan.

ABSTRACT

This descriptive research aims to identify the relationship between transformational leadership style and the level of job satisfaction. A total of 345 teachers from secondary schools in Pasir Gudang were involved. Researchers have used the MLQ instrument (Multi Factor Leadership Questionnaire) to see transformational leadership style of principals and questionnaire Minnesota from Weiss (1967) is used as instrument to see teachers' job satisfaction. The finding of the pilot study indicated that the instrument's coefficient alpha is 0.742 to 0.838. Data from the survey were analysed using the Statistical Package of Social Sciences (SPSS) version 20.0, involving descriptive and inferential statistics of correlation only. Findings of the study show that the Individually Considerate is highly practised in transformational leadership. Meanwhile, the most dominant aspects of teachers' job satisfaction is Opportunity to Advance in Your Profession. Correlation analysis also confirmed that the ideal influence and inspirational motivation has a significant relationship to job satisfaction. While the individual components of consideration and intellectual stimulation showed no significant relationship to job satisfaction. Finally, the study proposed several suggestions to relevant agencies or parties for further actions and for future research.

ISI KANDUNGAN

ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
ISI KANDUNGAN	viii
SENARAI JADUAL	xiii
BAB 1	1
PENDAHULUAN	1
1.1 PENGENALAN	1
1.2 LATAR BELAKANG MASALAH	4
1.3 PERNYATAAN MASALAH	11
1.4 OBJEKTIF KAJIAN	12
1.5 PERSOALAN KAJIAN	12
1.6 HIPOTESIS KAJIAN	13
1.7 KEPENTINGAN KAJIAN	13
1.8 SKOP DAN BATASAN KAJIAN	16
1.9 KERANGKA KAJIAN	17
1.9.1 KERANGKA TEORI KAJIAN	17
1.9.1.1 Teori Kepimpinan Transformasional	18
1.9.1.2 Teori Kepuasan Kerja	19
1.9.1.3 Teori Dua Faktor Herzberg	20
1.9.2 KERANGKA KONSEP KAJIAN	21
1.10 DEFINISI ISTILAH DAN OPERASIONAL	25
1.10.1 Kepimpinan	25
1.10.2 Kepuasan Kerja	27
1.10.3 Pengetua	28
BAB 2	30
SOROTAN KAJIAN	30
2.1 PENGENALAN	30
2.2 TEORI KEPIMPINAN	31

2.2.1 KONSEP KEPIMPINAN	31
2.2.3 Model Teori Kepimpinan Transformasional Leithwood	38
2.2.4 Model Kepimpinan Transformasi Slocum dan Hellriegel	39
2.2.5 Model Kepimpinan Transformasi	42
2.2.6 Kajian-Kajian Lepas Kepimpinan Transformasional	46
2.3 KEPUASAN KERJA	50
2.3.2.1 Teori Maslow	54
2.3.2.2 Teori Herzberg	56
2.3.3 Kajian Lepas Berkaitan Kepuasan Kerja	57
2.4 KAJIAN LEPAS BERKAITAN KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA.	59
2.5 KESIMPULAN	63
BAB 3	64
METODOLOGI KAJIAN	64
3.1 PENGENALAN	64
3.2 REKABENTUK KAJIAN	65
3.3 PROSEDUR KAJIAN	66
3.4 POPULASI DAN SAMPEL KAJIAN	67
3.5 INSTRUMEN KAJIAN	68
3.5.1 Bahagian A – Maklumat Demografi Guru	69
3.5.2 Bahagian B – Gaya Kepimpinan Pengetua	69
3.5.3 Bahagian C - Kepuasan Kerja	71
3.6 KAJIAN RINTIS	71
3.7 ANALISIS DATA KAJIAN	75
3.8 KESIMPULAN	78
BAB 4	79
DAPATAN KAJIAN	79
4.1 Pengenalan	79
4.2 Profil responden	80
4.3 Gaya kepimpinan transformasional yang diamalkan oleh pengetua di sekolah-sekolah menengah di daerah Pasir Gudang	83

4.3.1	Mengenalpasti gaya kepimpinan transformasional (Karisma, Bertimbang Rasa Secara Individu, Merangsang Intelek, dan Motivasi Inspirasi) yang dominan diamalkan oleh pengetua di sekolah-sekolah menengah di daerah Pasir Gudang	83
4.3.2	Taburan Gaya Kepimpinan Transformasional Karisma	84
4.3.3	Taburan Gaya Kepimpinan Transformasional Bertimbang Rasa Secara Individu	85
4.3.4	Taburan Gaya Kepimpinan Transformasional Merangsang Intelek	87
4.3.5	Taburan Gaya Kepimpinan Transformasional Motivasi Inspirasi	89
4.4	Tahap kepuasan kerja guru di sekolah menengah	91
4.4.1	Taburan Kepuasan Kerja	91
4.5	Hubungan gaya kepimpinan transformasional pengetua dengan tahap kepuasan kerja guru di sekolah menengah	92
BAB 5		95
RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN		95
5.1	Pengenalan	95
5.2	Rumusan Kajian	96
5.3	Perbincangan dapatan kajian	97
5.3.1	Gaya kepimpinan transformasional (pengaruh ideal, pertimbangan individu, motivasi berinspirasi dan stimulasi intelektual) yang paling dominan diamalkan oleh pengetua di sekolah-sekolah menengah kebangsaan di daerah Pasir Gudang.	97
5.3.2	Tahap kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah menengah kebangsaan di daerah Pasir Gudang	98
5.2.3	Hubungan antara kepimpinan transformasional pengetua dengan kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah menengah kebangsaan di daerah Pasir Gudang.	101
5.4	Implikasi Kajian	103
5.5	Cadangan Kajian Lanjutan	104
5.6	Kesimpulan	105
Rujukan		106
Bahagian A		124
(Maklumat Demografi Guru)		124
1.	JANTINA	124
2.	UMUR	124

3. KAHWIN	124
4. SUDAH BERAPA LAMA TUAN/PUAN MENGAJAR DI SEKOLAH INI	124
5. PENGALAMAN MENGAJAR SECARA KESELURUHAN	124
6. BANGSA	124
7. KELAYAKAN AKADEMIK TERTINGGI	124

SENARAI RAJAH

NO. RAJAH	TAJUK	MUKA SURAT
1.1	Kerangka Teori	18
1.2	Teori Maslow	19
1.3	Kerangka Konsep Gaya Kepimpinan Transformasional Pengetua dengan Tahap Kepuasan Kerja Guru	21
2.1	Ciri-ciri Kepimpinan Transformasional	34
2.2	Model 4I's Empat Komponen Utama Kepimpinan Transformasional	43
3.1	Reka Bentuk Korelasi	65

SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
3.1	Senarai Item Bagi Tingkahlaku Kepimpinan Transformasional	70
3.2	Nilai Alpha Bagi Soal Selidik Bahagian B	74
3.3	Nilai Alpha Bagi Soal Selidik Bahagian C	75
3.4	Tahap Kekuatan Hubungan Dalam Kaedah Korelasi	77
4.1	Pecahan Responden Mengikut Jantina	80
4.2	Pecahan Responden Mengikut Umur	80
4.3	Pecahan Responden Mengikut Status Perkahwinan	81
4.4	Pecahan Responden Mengikut Tempoh Mengajar di Sekolah Terkini	81
4.5	Pecahan Responden Mengikut Pengalaman Mengajar Secara Keseluruhan	81
4.6	Pecahan Responden Mengikut Bangsa	82
4.7	Pecahan Responden Mengikut Pencapaian Akademik Tertinggi	82
4.8	Taburan Gaya Kepimpinan Transformasional	83
4.9	Taburan Gaya Kepimpinan Transformasional Karisma	84
4.10	Taburan Gaya Kepimpinan Transformasional Bertimbangrasa Secara Individu	85
4.11	Taburan Gaya Kepimpinan Transformasional Merangsang Intelek	87
4.12	Taburan Gaya Kepimpinan Transformasional Motivasi Inspirasi	89
4.13	Taburan Kepuasan Kerja	91
4.14	Hubungan antara Pengaruh Ideal (<i>idealized influenced</i>) dengan Kepuasan Kerja Guru	92
4.15	Hubungan antara Pertimbangan Individu (<i>individualized consideration</i>) dengan Kepuasan Kerja Guru	93
4.16	Hubungan antara Motivasi Berinspirasi (<i>inspirational motivation</i>) dengan Kepuasan Kerja Guru	93

4.17	Hubungan antara Stimulasi Intelek (<i>intellectual stimulation</i>) dengan Kepuasan Kerja Guru	94
------	--	----

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 PENGENALAN

Cabaran terhadap kepimpinan dalam sekolah telah wujud sejak awal penubuhan sekolah. Pada hari ini, cabaran yang dihadapi oleh komuniti ini bukan sekadar meliputi isu-isu, bahkan isu persekitaran teknologi dan ekonomi yang sentiasa berubah. Sebagai penjana tenaga kerja masa depan, institusi-sekolah diberi tanggungjawab untuk membangunkan modal insan dengan kepakaran, kualiti dan kuantiti yang bersesuaian agar negara dapat berdaya saing dalam era ekonomi global (Mohamed Khaled Nordin, 2008).

Bagi merealisasikan matlamat ini, sekolah yang merupakan penyumbang penting dalam pembangunan modal insan bermentaliti kelas pertama, perlu membuat pembaharuan dalam kepimpinan guru (Imran, 2009). Pengetua adalah antara barisan kepimpinan sekolah yang memainkan peranan penting dan kritikal (Coats, 2000), bertanggungjawab memimpin sekolah supaya berfungsi dengan lebih teratur serta berkesan bagi melaksanakan misi guru dengan cemerlang. Tanggungjawab pengetua terhadap misi pengajaran, penyelidikan, dan perkhidmatan kemasyarakatan (Bragg, 2000) menjadikan pengetua bertanggungjawab

menentukan halatuju institusi serta program-program yang dijalankan serta memastikan kualiti kurikulum dengan mentadbir sumber dan menyediakan persekitaran yang bersesuaian untuk perkembangan, pemeliharaan, dan perpindahan pengetahuan (Rosser, 2003). Pengetua juga perlu menangani masalah dan isu-isu persekitaran kepimpinannya secara professional berasaskan pengetahuan dan kemahiran kognitif, afektif serta kemahiran pengurusan sumber manusia (Montez et al., 2002). Untuk mengurus isu-isu seperti kepelbagaian kumpulan pelajar, perubahan persekitaran dan persaingan antara sekolah, serta perkembangan teknologi masa kini, pengetua perlu memahami proses-proses sosial, khususnya peranan jawatan serta gaya kepimpinan yang berupaya mempengaruhi sikap guru terhadap kerja (Shieh et al., 2001). Kemantapan dan kualiti kepimpinan yang dimiliki oleh pengetua dapat menentukan kejayaan dan keberkesanan sekolah dalam menghadapi cabaran dan peluang yang muncul ekoran perubahan globalisasi untuk menyampaikan guruan yang berkualiti

Kajian mendapati bahawa orientasi kepimpinan yang diamalkan oleh pemimpin guruan mempengaruhi persepsi guru terhadap kualiti dan keberkesanan pemimpin (Thompson, 2000) serta prestasi, komitmen dan kepuasan kerja guru (Abdul Ghani, 2005). Orientasi kepimpinan yang mantap memainkan peranan penting dalam mempengaruhi ciri-ciri organisasi guruan, membentuk nilai dan kepercayaan guru serta sikap bekerja dan komitmen mereka (Zaharah, 2002; Gabbidon, 2005). Justeru itu, pengetua perlu memahami dengan jelas tentang pengaruh perilaku kepimpinan dan kredibiliti mereka terhadap tahap komitmen kakitangan bawahannya. Keberkesanan kepimpinan pemimpin ditentukan oleh perhatian terhadap pembangunan kerjaya pengikutnya (Ishak, 2006) serta tempoh guru kekal dalam sesuatu organisasi dan produktivitinya (McColl-Kennedy & Anderson 2002). Ringkasnya, kejayaan sekolah dalam persekitaran yang kompetitif bergantung pada kepimpinan yang dapat mengarah modal insan kepada prestasi optima, peningkatan produktiviti, inovasi yang kreatif serta tenaga kerja yang komited. Realiti baru ini memerlukan pengetua untuk memberi tumpuan kepada tingkah laku kepimpinan yang sesuai bagi persekitaran yang berasaskan pelanggan (*consumer-driven environment*) (Wergin 2004).

Walaupun sumbangan kepimpinan transformasional pemimpin terhadap prestasi dan komitmen guru tidak boleh dinafikan, pemimpin-pemimpin disaran untuk berfikir fleksibel serta pelbagai dimensi bagi memperkukuhkan kepimpinan mereka dalam usaha mempertingkatkan komitmen dan prestasi guru (Abdul Shukor, 2004). Anjakan paradigma peranan kepimpinan dalam persekitaran yang kompleks dan dinamik hari ini memerlukan amalan kepimpinan pelbagai dimensi yang fleksibel dan partisipatif untuk memenuhi keperluan pelanggan berbanding kepimpinan dan birokrasi yang tegar (Abdul Shukor 2004) kerana setiap model kepimpinan mempunyai kelemahannya sendiri yang mana tidak semua model mampu digunakan dalam semua konteks dan situasi (Cheng 2005).

Dalam konteks ini, Cheng (2005) dan Del Favero (2006) berpendapat bahawa amalan kepimpinan yang pelbagai dan fleksibel lebih menjurus kepada keberkesanan kepimpinan berbanding amalan satu gaya kepimpinan sahaja. Kebolehan untuk menggunakan pelbagai orientasi kepimpinan serta menukar dari satu orientasi kepada yang lain mencerminkan pembezaan dan integrasi kognitif yang tinggi. Pemimpin yang berkebolehan menggabungkan jalin elemen-elemen beberapa orientasi kepimpinan adalah lebih fleksibel untuk bertindakbalas kepada tugas-tugas pentadbiran yang berbeza serta dapat memenuhi harapan ahli-ahlinya dengan lebih cekap dan seterusnya mempengaruhi komitmen ahli kepada institusi (Castiglia, 2006). Namun begitu, daripada kajian kepustakaan berhubung pentadbiran sekolah, didapati kurang maklumat serta bukti empirikal yang menjelaskan secara langsung bagaimana keberkesanan kepimpinan khususnya dari aspek orientasi kepimpinan transformasional memberi impak kepada komitmen unit kerja yang utama iaitu guru. Kebanyakan kajian terdahulu adalah lebih bertumpu kepada memahami peranan dan tanggungjawab serta cabaran tertentu dalam pelaksanaan peranan (Montez et al. 2002; Zainab 2005), dan pengaruh faktor-faktor demografi pemimpin (Del Favero 2006 Rosser et al. 2003; Zaharah 2002; Zaharah 2004).

1.2 LATAR BELAKANG MASALAH

Bagi pengurusan sekolah di abad ke-21 ini, elemen yang paling penting ialah kualiti kepimpinan yang cemerlang. Menurut Ab. Aziz (2003), tunggak utama penilaian terhadap keberkesanan pengurusan adalah melalui kualiti kepimpinan yang ditunjukkannya. Pernyataan ini turut disokong oleh Robbins (2000) yang menyatakan bahawa sememangnya tidak dapat dipersoalkan bahawa kejayaan sesebuah organisasi atau sebarang kumpulan dalam organisasi bergantung kepada kualiti kepimpinan sebagai penentu utama kualiti organisasi. Maka jika dalam konteks organisasi sekolah, pengetua adalah individu yang paling penting dan berpengaruh kerana pengetualah yang menetapkan iklim pembelajaran di sekolah, tahap profesionalisme guru-guru dan masa depan modal insan iaitu pelajar (Hussein, 1997).

Walau bagaimanapun, terdapat isu yang timbul apabila pemimpin sekolah di Malaysia didapati masih tidak dapat berfungsi sebagai pemimpin pengurusan dan pemimpin pengajaran yang berkesan seperti dalam laporan Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (2006 – 2010). Dapatan menunjukkan bahawa perubahan bentuk kepimpinan yang telah diperkenalkan untuk diimplementasikan oleh pemimpin sekolah masih tidak sejajar dengan perubahan dan keperluan semasa. Kementerian Pelajaran Malaysia telah memperkenalkan pelbagai gaya kepimpinan dalam usaha untuk melestarikan kecemerlangan sekolah secara berterusan yang mana antaranya ialah kepimpinan transformasional dan kepimpinan transaksional. Kajian-kajian terdahulu mendapati bahawa gaya kepimpinan transformasional boleh membawa perubahan yang baik kepada sesebuah organisasi sekolah. Namun begitu, usaha untuk menerapkan gaya kepimpinan ini masih belum memberikan kesan yang ketara walaupun telah lama diamalkan.

Dalam merealisasikan matlamat pendidikan negara, kepimpinan pengetua berperanan sebagai tunggak utama kepada pembangunan pendidikan berkualiti iaitu merujuk kepada pengurusan sekolah yang cemerlang dan kemantapan dalam kepimpinan pendidikan. Dalam erti kata lain, kemantapan kepimpinan sekolah dilihat sebagai pemacu ke arah penghasilan pendidikan yang berkualiti. Ini bererti, pengetua selaku ketua jabatan di sekolah diberi amanah

untuk merealisasi aspirasi dan pembangunan pendidikan negara (Abas Awang & Balasundran A. Ramaiah, 2002) dan bertanggungjawab terhadap kecemerlangan dan kejayaan sesebuah sekolah. Sungguhpun demikian, McNulty et al. (2005) menegaskan bahawa tugas pengetua di sekolah tidak terhad hanya kepada tugas rutin pentadbiran sahaja malah mereka perlu menggerakkan segala bentuk sumber dan modal insan di bawah tadbirannya terutamanya guru supaya mereka dapat menyumbang khidmat dengan komited dan efektif. Ubben et al. (2001) pernah menyebut bahawa setiap aktiviti yang berlaku di sekolah adalah tanggungjawab pengetua malah penghasilan sebuah sekolah yang efektif, harmonis serta cemerlang dikatakan berakar umbi daripada kepimpinan pengetua yang berkesan.

Pandangan McNulty et al. (2005) turut disokong oleh Sheilds (2005) yang mengatakan bahawa tugas utama pengetua tidak terhad hanya melaksanakan peranan fungsional seperti pengelolaan, penyelarasan dan penilaian tetapi perlu menjadi suri teladan atau sumber inspirasi kepada guru-guru. Di samping itu, kepimpinan sekolah juga disaran supaya mengamalkan stail kepimpinan yang lebih mengutamakan nilai kemanusiaan seperti membina hubungan yang harmonis dengan guru, bersikap telus, mudah didekati, kerap memberi motivasi, membimbing dan memberi tunjuk ajar kepada guru (Bush, 2003; Hussein Haji Ahmad, 2001). Mengikut Chan Yuen Fook (2000) pula, aspirasi pendidikan negara tidak akan mencapai matlamat jika kepimpinan sekolah terlalu tertumpu kepada tugas pentadbiran sahaja sedangkan bidang kepengetuaan hari ini bersifat dinamik, kompleks malah menuntut sesuatu yang lebih tinggi (Herbert, 2006) dalam menyediakan pengetua yang mampu menghasilkan guru yang komited terhadap sekolah. Sehubungan dengan itu Fullan (2001) juga menyuarakan pendapat mereka tentang ciri-ciri kepimpinan yang perlu dimiliki oleh pengetua sekolah dalam era globalisasi. Ciri yang dimaksudkan dikenali sebagai kepimpinan profesional iaitu merujuk kepada sikap tegas pengetua dalam membuat keputusan, mempunyai matlamat yang realistik serta menekankan keunggulan sebagai pemimpin ketika di sekolah. Di samping itu, pengetua juga perlu menitikberatkan aspek pembangunan manusia seperti kepuasan kerja dan komitmen guru terhadap sekolah (Deal & Peterson, 2000; Ghazali Othman, 2001). Pendek kata, pengetua dituntut untuk memberikan keseimbangan antara kecemerlangan dalam pengurusan dengan kepimpinan yang efektif sebagai pembuka ruang kepada penghasilan guru yang komited terhadap sekolah dan profesion.

Masyarakat meletakkan harapan yang tinggi kepada sekolah dalam usaha melahirkan warga yang berkualiti iaitu berilmu, bermoral serta berkemahiran tinggi (Donaldson, 2006). Bagi merealisasikan aspirasi negara, pengetua adalah penjawat awam yang dipertanggungjawabkan untuk memimpin sekolah supaya berfungsi dengan lebih teratur dan berkesan. Namun begitu, isu kelemahan kepimpinan pengetua dalam memimpin sekolah bukanlah isu baru dalam kajian kepengetuaan. Fullan (2001); Deal dan Peterson (2000) serta Abdul Shukor Abdullah (2004) mendedahkan bahawa terdapat beberapa kelemahan dalam kepimpinan pengetua yang berupaya mengendalakan pengurusan sekolah untuk berfungsi dengan berkesan. Antara kelemahan utama adalah stail kepimpinan pengetua yang sentiasa merujuk kepada model birokratik menyebabkan mereka kabur tentang peranan mereka sebagai pemimpin yang perlu menjana komitmen guru terhadap sekolah. Dalam hal ini juga, Azlin Norhaini Mansor (2006) dan Foo Say Fooi (2003) menyuarakan kebimbangan mereka kerana masih terdapat ramai pengetua yang masih mendokong model pengurusan klasik sebagai model terbaik untuk mengurus sekolah. Akibatnya, mereka cenderung kepada stail kepimpinan autokratik menerusi peraturan formal, mengabaikan kehendak psikologi guru, terlalu mengutamakan pencapaian akademik dan mengetepikan peranan sebagai pemimpin yang dapat menjana modal insan yang berkualiti untuk tujuan pembangunan pendidikan (Chan Yuen Fook, 2004; Herbert, 2006).

Dalam membincangkan isu tentang kelemahan kepimpinan pengetua, Vishalache Balakrishnan (2005) turut melaporkan bahawa pengetua di Malaysia masih mengamalkan komunikasi yang sehalu, kurang berinteraksi dengan guru, tidak melaksanakan autonomi guru malah jarang melaksanakan pengurusan pengupayaan dianggap menjadi punca penurunan tahap komitmen guru terhadap sekolah. Secara keseluruhan, dapatan kajian mereka membuktikan bahawa peranan pengetua di sekolah kini hanya sebagai pentadbir dan bukan pemimpin pendidikan profesional seperti yang diinginkan oleh pihak Kementerian Pelajaran Malaysia iaitu mencakupi peranan sebagai pendidik, pembimbing guru serta pemimpin yang dapat menjana kesetiaan guru supaya lebih komited dan produktif (Abdul Shukor Abdullah, 2004).

Secara ideal, penemuan di atas mewajarkan kupasan terperinci tentang kepimpinan pengetua dalam usaha untuk melahirkan pengetua yang berwawasan, berwibawa dan sekaligus menjadikan kualiti kepimpinan sekolah kita bertaraf dunia. Kajian yang berterusan dalam bidang kepengetuaan juga diharap dapat memberi jawapan sama ada kepimpinan sekolah di Malaysia masih merujuk kepada model birokratik yang dapat menjejaskan proses membuat keputusan dan mencengkam kreativiti guru atau sebaliknya. Secara umum, hasil kajian ini nanti berupaya menjawab soalan tentang stail kepimpinan utama pengetua di Malaysia dan pengetua di Johor secara khusus.

Sehubungan dengan itu, pengetua turut dituntut untuk mengamalkan stail kepimpinan yang pelbagai ketika memimpin sekolah kerana setiap model kepimpinan mempunyai kelemahannya tersendiri. Antara kelemahan yang nyata adalah tidak semua model mampu digunakan dalam semua konteks dan situasi (Rahimah, 2003; Ross, 2006). Oleh itu, pengetua perlu cekap menyesuaikan stail kepimpinan mengikut situasi, jenis sekolah dan keperluan ketika memimpin. Pengetua sekolah yang bijak didapati mampu mengamalkan stail kepimpinan yang sesuai berdasarkan situasi tanpa berpegang kepada satu stail kepimpinan sahaja (Dunford, et al. 2000). Dalam konteks ini, Abdul Shukor Abdullah (2004) berpendapat bahawa amalan kepimpinan yang pelbagai dan luwes lebih menjurus kepada keberkesanan kepimpinan berbanding amalan satu stail kepimpinan sahaja. Persoalannya, adakah pengetua sekolah kini telah mengamalkan stail kepimpinan yang pelbagai ketika mentadbir sekolah atau masih berpegang kepada satu model kepimpinan sahaja? Jawapan kepada persoalan tersebut memerlukan kupasan terperinci tentang stail kepimpinan pengetua di Malaysia.

Walaupun terdapat teori dan model kepimpinan yang berlainan, namun para sarjana bersetuju bahawa teori kepimpinan transformasional adalah lebih sesuai untuk memahami proses kepimpinan dalam institusi guruan (Bolman & Deal, 1997; Cheng, 2005; DelFavero, 2006; Thompson, 2000). Teori-teori kepimpinan tradisional adalah terlalu ringkas serta tidak cukup untuk memahami dan menyokong proses-proses kepimpinan dalam persekitaran global yang pesat berubah. Ini kerana teori ini mengabaikan aspek-aspek budaya dan politik dalam proses organisasi khususnya dalam organisasi guruan (Cheng, 2005) berbanding pendekatan kepimpinan transformasional yang lebih komprehensif dan praktikal bagi pemahaman kognitif

terhadap perspektif kepemimpinan menerusi ukuran-ukuran struktural, budaya dan prestasi (Bolman & Deal, 1997).

Guru yang komited seringkali dikaitkan dengan keberkesanan pengurusan dan kepimpinan organisasi (Meyer & Allen, 1997). Pelopor teori organisasi menyatakan bahawa keberkesanan organisasi berkait rapat dengan kaedah pengurusan fungsi sumber manusia dan guru. Pemimpin yang berupaya memahami tindak balas dan tingkah laku, serta dapat menjangkakan reaksi orang lain terhadap sesuatu situasi, lazimnya lebih berjaya dalam membina serta memperkukuhkan hubungan dan persekitaran yang positif (Bloom, 2004), serta boleh mempengaruhi kakitangan untuk bersikap optimis, komited kepada organisasi, dan saling bekerjasama (Mumford et al., 2002). Guru yang komited akan memberi sepenuh tenaga dan perhatian mereka kepada organisasi, mempunyai motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi serta lebih produktif. Komitmen individu guru turut melengkapkan ukuran kuantitatif modal insan yang mempengaruhi nilai pasaran sesebuah organisasi dan merupakan sumber kelebihan kompetitif (Pfeffer, 2005).

Biarpun pengetua mempunyai kuasa yang sah dalam hierarki organisasi yang mana kuasa sah itu membolehkan pengetua untuk memerintah dan menjalankan fungsi-fungsi sekolah, namun begitu Abdullah dan Ainon (2007) berpendapat bahawa pengetua tidak lagi dapat menjalankan tugas-tugas mereka dengan berkesan sekiranya mereka hanya bergantung sepenuhnya kepada kuasa yang ada pada jawatan yang mereka sandang semata-mata. Menurut Karen Ortazo (2007), pemimpin sekolah yang baik ialah mereka yang bijak menggunakan kuasa, memberi kebebasan tetapi ada kawalan, mempengaruhi guru, mewujudkan perhubungan yang baik dan mempercayai orang lain untuk melaksanakan tugas untuk mencapai matlamat. Kepelbagaian gaya kepimpinan mendorong kepada kesan yang berbeza-beza kepada sesuatu organisasi sekolah. Pelbagai dimensi tingkah laku dan gaya kepimpinan yang wujud hasil daripada pengkaji-pengkaji kepimpinan yang lalu boleh digunakan untuk meningkatkan keberkesanan kepimpinan pengetua. Pengetua yang efektif akan menggunakan pelbagai jenis kepimpinan mengikut keadaan dan situasi dan tidak hanya akan bertumpu kepada satu gaya kepimpinan sahaja. Kepuasan kerja guru banyak bergantung kepada kemahiran, keupayaan dan kualiti kepimpinan sekolah untuk mengorganisasikan,

memobilisasikan guru dan menginstitusikan mereka bagi merealisasikan visi dan misi yang dipersetujui bersama (Aminuddin, 1994). Pengetua perlu peka dan prihatin dengan cara atau kaedah amalan kepimpinan mereka, sama ada mampu atau tidak untuk memberi impak perubahan yang positif di sekolah dalam menghadapi isu yang timbul di dalam dunia pendidikan kini.

Menurut Blandford (1999), tugas sebagai guru kelas bagi proses pembelajaran dan sebagai pengurus kelas adalah rumit, guru menghadap banyak tuntutan, termasuk tuntutan daripada kerajaan, pihak pengurusan atasan, rakan sekerja, murid-murid, masyarakat, sistem dan komitmen sosial terhadap dirinya. Sudah tentunya ini akan menimbulkan ketegangan dan tekanan kepada guru-guru dalam melaksanakan tugasnya itu. Perasaan tidak puas hati terhadap kerja wujud apabila berlaku ketidakseimbangan antara tugas-tugas yang diberi kepada guru-guru tersebut sehingga mereka berasa terbeban. Faktor ketidakpuasan kerja pengikut juga berkait rapat dengan faktor pekerjaan itu sendiri dan peluang untuk kenaikan pangkat (Arenawati, 2002) serta konflik antara guru dengan pentadbir (Kriacou dan Sutcliffe, 1987). Guru akan cenderung untuk menjadi individu yang bermasalah seperti prestasi kerja yang rendah, kekerapan pertukaran sekolah, ketidakhadiran kerja, kebencian terhadap teman sekerja dan pelbagai lagi tingkah laku yang negatif terhadap kerja.

Walau bagaimanapun, dapatan kajian terdahulu menunjukkan bahawa kepuasan kerja dan komitmen yang ditunjukkan oleh para guru adalah berbeza mengikut jenis organisasi. Tindak balas berorientasikan sikap yang positif terhadap amalan gaya pengurusan yang fleksibel (Nik Mutasim & Nordin, 2001) serta tingkah laku kepimpinan menyokong (Perryer & Jordan, 2005) didapati adalah lebih kuat dalam kalangan guru sektor awam berbanding sektor swasta serta mempunyai hubungan yang agak positif dengan komitmen terhadap organisasi. Dalam konteks institusi guru, kajian-kajian juga mendapati bahawa gaya kepimpinan yang diamalkan khususnya kepimpinan transformasional mempunyai impak penting terhadap kejayaan institusi, fleksibiliti tugas dan prestasi serta merupakan penyumbang signifikan kepada komitmen guru terhadap institusi (Abdul Ghani, 2005; Castiglia, 2006; Gabbidon, 2005). Dapatan ini selari dengan pandangan Mumford et al. (2002) yang menegaskan bahawa pemimpin yang menggunakan orientasi kepimpinan

transformasional untuk berinteraksi dengan ahli-ahlinya, boleh mempengaruhi komitmen, identifikasi dan kerjasama mereka kepada organisasi.

Komitmen guru kepada institusi bergantung kepada keberkesanan kepimpinan serta sokongan yang diberikan oleh pemimpin (Cheng, 2005). Tingkah laku dan keberkesanan kepimpinan yang dipamerkan oleh pengetua membolehkan guru menggunakan kebolehan dan kemahiran mereka bagi menjayakan matlamat yang ingin dicapai oleh institusi dan seterusnya memperkukuhkan komitmen mereka. Justeru itu, pemimpin perlu memahami dengan jelas serta mengambil kira kesan gaya serta kredibiliti pengurusan dan kepimpinan mereka terhadap tahap komitmen kakitangan.

Kepuasan kerja amat diperlukan dalam kehidupan seseorang pekerja. Pengkaji-pengkaji seperti Herzberg (1959), Mc Gregor (1960) dan Maslow (1970) telah menekankan bahawa kepuasan bekerja merupakan satu keperluan manusia yang paling utama dan mesti dipenuhi, terutama bagi mencapai tahap kesempurnaan sendiri. Kepuasan kerja kepada seseorang individu samada ia seorang pengetua atau kerjaya-kerjaya lain adalah bergantung kepada nilai pekerjaan itu mengikut tafsiran penilaian individu itu sendiri. Ketinggian nilai pekerjaan yang dirasakan oleh seseorang individu itu boleh menyebabkan ia merasa puas hati, komited, berminat dan setia kepada pekerjaannya, seterusnya ia akan sentiasa menjalankan tugas dan kewajipannya dengan penuh kerelaan hati tanpa sebarang paksaan.

Tindakan membetulkan pencapaian guru-guru yang lemah untuk mengubah mereka ke paras produktiviti yang lebih tinggi (Robbins, 2000) akan lebih berkesan jika pengetua telah memahami guru-guru mereka. Pemimpin yang berwibawa dan berkualiti akan sentiasa membimbing daya tenaga kakitangan ke arah penyempurnaan matlamat organisasi. Menurut Zaidatol Akmaliah (1988), pemimpin yang baik akan membantu pekerja melalui peranan-peranan seperti memberi kepuasan kerja, menyelesaikan masalah, memuji, mengkritik, memberi tunjuk ajar serta sokongan moral dan seterusnya menentukan kriteria untuk mendorong ke arah pencapaian matlamat. Maka dalam usaha ini, model kepimpinan transformasional dilihat paling sesuai diimplementasikan oleh pemimpin sekolah (Hoy dan Miskel, 2004). Menurut Alimuddin (2006) kepimpinan transformasional menjadi satu

platform untuk meningkatkan modal insan di kalangan guru-guru dalam menjiwai tanggungjawabnya serta sebagai pemangkin pembangunan intelek dan profesional guru melalui empat ciri utama iaitu pengaruh ideal, pertimbangan individu, motivasi berinspirasi dan stimulasi intelektual.

Menyedari akan kepentingan kepimpinan transformasional dalam bidang pendidikan, pada tahun 2009 Jabatan Pelajaran Negeri Johor telah memberikan beberapa siri kursus mengenai kepimpinan transformasional kepada barisan pemimpin pendidikan dengan harapan para pemimpin ini akan menggunakan kemahiran yang diperoleh bagi mentransformasikan guru-guru dan sekolah ke arah sekolah yang berkesan. Rumusannya, pelbagai keperluan kepimpinan pendidikan masa kini yang menyebabkan pemimpin sekolah perlu mengetahui tingkah laku kepimpinan yang sesuai dengan keperluan guru dan persekitaran sekolah mereka telah merangsang kajian ini dijalankan. Pengurusan sekolah tidak akan berjalan dengan lancar dan berkesan sekiranya pengetua tidak menyedari dan memahami peranan mereka di sekolah dan kepentingan mempelajari mengenai kepimpinan dan kepuasan kerja.

1.3 PERNYATAAN MASALAH

Gaya kepimpinan transformasional merupakan gaya kepimpinan mempengaruhi pengikut dengan merangsang dan memotivasikan pengikut supaya mengambil bahagian dalam aktiviti organisasi ke arah pencapaian matlamat. Gaya kepimpinan transformasional seharusnya mampu untuk memastikan pengikut mencapai kepuasan dalam bekerja bersama-sama pemimpin yang menggunakan gaya ini. Kajian-kajian lepas menunjukkan masih kurang kajian yang mengkaji berkenaan gaya kepimpinan transformasional pengetua dengan tahap kepuasan kerja guru. Oleh itu, kajian ini memfokuskan berkenaan gaya kepimpinan transformasional pengetua dengan tahap kepuasan kerja guru di sekolah menengah kebangsaan.

1.4 OBJEKTIF KAJIAN

1. Mengenalpasti gaya kepemimpinan transformasional (pengaruh ideal, pertimbangan individu, motivasi berinspirasi dan stimulasi intelektual) yang paling dominan diamalkan oleh pengetua di sekolah-sekolah menengah kebangsaan di daerah Pasir Gudang.
2. Mengenalpasti tahap kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah menengah kebangsaan di daerah Pasir Gudang.
3. Mengenalpasti hubungan gaya kepemimpinan transformasional pengetua dengan tahap kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah menengah kebangsaan di daerah Pasir Gudang.

1.5 PERSOALAN KAJIAN

1. Apakah tahap gaya kepemimpinan transformasional (pengaruh ideal, pertimbangan individu, motivasi berinspirasi dan stimulasi intelektual) yang paling dominan diamalkan oleh pengetua di sekolah-sekolah menengah kebangsaan di daerah Pasir Gudang?
2. Apakah tahap kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah menengah kebangsaan di daerah Pasir Gudang?
3. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional pengetua dengan kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah menengah kebangsaan di daerah Pasir Gudang?

1.6 HIPOTESIS KAJIAN

- Ho1: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pengaruh ideal (*idealized influence*) dengan kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah menengah kebangsaan di daerah Pasir Gudang.
- Ho2: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pertimbangan individu (*individualized consideration*) dengan kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah menengah kebangsaan di daerah Pasir Gudang.
- Ho3: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi berinspirasi (*inspirational motivation*) dengan kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah menengah kebangsaan di daerah Pasir Gudang.
- Ho4: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) dengan kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah menengah kebangsaan di daerah Pasir Gudang.

1.7 KEPENTINGAN KAJIAN

Secara umum, kajian ini mempunyai beberapa kepentingan yang dapat dijadikan panduan oleh pengetua sekolah dalam usaha menjana komitmen guru di sekolah.

1.7.1 Peringkat Pengubal Dasar

Kepimpinan dalam pendidikan merupakan komponen yang penting dalam mencapai matlamat kecemerlangan pendidikan. Kepentingan kepimpinan menjadi keutamaan terutama dalam usaha Kementerian Pendidikan Malaysia mengangkat martabat pendidikan ke peringkat dunia selaras dengan matlamat Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) untuk menjadikan sistem pendidikan Malaysia yang lebih cekap, berkesan dan bertaraf dunia bagi menyediakan Malaysia sebagai pusat kecemerlangan pendidikan dan meningkatkan martabat pendidikan Malaysia pada peringkat antarabangsa. Kajian tentang gaya kepimpinan dan kepuasan kerja merupakan langkah untuk memahami peranan gaya kepimpinan terhadap kepuasan kerja agar dapat memberikan maklumbalas demi kepentingan pengurusan terutama di peringkat sekolah.

Dapatan kajian kelak diharap mampu memberi celik akal dan pemahaman berkaitan amalan kepimpinan pengetua di Malaysia. Sehubungan dengan itu, kajian ini juga diharap dapat membantu pengetua menilai semula kekuatan dan kelemahan setiap stail kepimpinan melalui penemuan empirikal dan kajian yang terperinci. Natijahnya, pengetua akan memperolehi khazanah ilmu dan panduan terutamanya ketika mereka mengamalkan stail kepimpinan yang sesuai mengikut situasi dan keperluan agar dapat memimpin sekolah dengan berkesan.

1.7.2 Peringkat Pelaksanaan Dasar

Pengetua dapat menambah pengetahuan berkenaan gaya kepimpinan yang terbaik bagi memastikan segala urusan yang melibatkan pengurusan sekolah dapat dijalankan dengan baik dan seterusnya memimpin guru-guru ke arah pengajaran yang lebih cemerlang. Pengetua dapat menyediakan ruang yang terbaik bagi guru-guru mempertingkatkan kepuasan kerja dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Keadaan ketidakselesaan di antara pemimpin sekolah

dengan guru-guru harap dapat dikurangkan agar usaha menjamin keberkesanan sekolah dapat ditingkatkan. Keadaan ini memberikan kefahaman bahawa gaya kepimpinan pengetua dan keselesaan kerja guru di sekolah penting untuk mewujudkan kerjasama yang erat dalam memacukan sekolah menuju kejayaan dan kecemerlangan. Selain itu, perkara yang paling utama daripada kajian ini bukan sahaja untuk keperluan akademik, tetapi juga akan menjadi satu panduan yang bermanfaat kepada pengurusan pendidikan sebagai bahan rujukan untuk mengambil langkah-langkah pengukuhan dan peneguhan terhadap pengurusan sekolah. Maklumbalas daripada kajian dapat membantu pengetua atau bakal pengetua mengaplikasikan jenis gaya kepimpinan yang perlu diwujudkan di sekolah bagi memastikan keselesaan dan kepuasan kerja guru bagi mewujudkan pengurusan sekolah lebih berkesan lagi.

1.7.3 Peringkat Penambahan Ilmu

Kajian ini juga dijangka berupaya memberi idea dan input bukan sahaja kepada pengetua malah kepada semua pihak sama ada peringkat sekolah, jabatan pendidikan negeri mahupun Kementerian Pelajaran Malaysia. Maklumat yang diperolehi daripada kajian ini juga dapat digunakan sebagai garis panduan kepada pembinaan satu model kepengetuaan berasaskan konteks dan budaya Malaysia. Dapatan kajian ini juga berupaya menjadi rujukan kepada pengetua sekolah iaitu bagaimana melaksanakan amalan kepimpinan yang dapat mempertingkatkan kepuasan kerja guru di sekolah.

Maklumat yang diperolehi daripada kajian ini juga dapat membantu pengetua menilai dan merefleksi semula kesan kepimpinan mereka terhadap kepuasan guru terhadap sekolah. Dalam hal ini, pengetua akan berupaya mengamalkan stail kepimpinan yang dapat menjana komitmen guru-guru di sekolah yang sememangnya mempunyai hubungan dengan peningkatan akademik pelajar. Ia juga berperanan sebagai pembuka ruang kepada penyelidik yang berminat melaksanakan kajian dalam bidang kepengetuaan dan kepimpinan sekolah.

1.8 SKOP DAN BATASAN KAJIAN

Beberapa batasan kajian yang dikenalpasti oleh penyelidik:

a) Fokus Kajian

Fokus kajian ini terbatas kepada kepimpinan transformasional yang merupakan tingkah laku kepimpinan yang popular pada masa kini. Pemboleh ubah bersandar yang digunakan dalam kajian ini pula terbatas kepada kepuasan kerja guru.

b) Pensampelan

Populasi kajian ini terdiri daripada guru-guru dari sekolah menengah kebangsaan di daerah Pasir Gudang. Responden atau guru-guru yang terlibat dalam menjawab soal-selidik pula adalah seramai 345 orang dari sekolah-sekolah menengah kebangsaan di daerah Pasir Gudang. Dapatan kajian ini mungkin berbeza dengan dapatan kajian lain yang menggunakan sampel yang berlainan.

c) Alat Ukur

Alat yang digunakan untuk mengukur kepimpinan transformasional dalam kajian ini adalah menggunakan alat ukur yang disesuaikan dari skala MLQ (*Multi Faktor Leadership Questionnaire*). Form 5X-Rater (1992). Soal selidik ini adalah semakan dari MLQ Form 5 yang telah dibentuk oleh Bass pada tahun 1985. Alat ukur ini menggabungkan kesemua dimensi kepimpinan itu di bawah empat dimensi besar iaitu motivasi berinspirasi/karisma, pertimbangan secara individu, pengaruh ideal dan stimulasi intelek. Walaupun ketiga-tiga alat ukur yang digunakan ini adalah sah dan mempunyai darjah pekali yang tinggi, namun dapatan kajian mungkin berbeza sekiranya alat ukur yang lain digunakan dalam kajian ini. Bagi mengukur kepuasan kerja guru, alat ukur yang digunakan adalah *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) yang dicetuskan oleh Weiss, Dawis, England, dan Lofquist (1967). Soal selidik ini diadaptasi daripada gabungan asas Teori Keperluan Hierarki Maslow dan Teori Dua

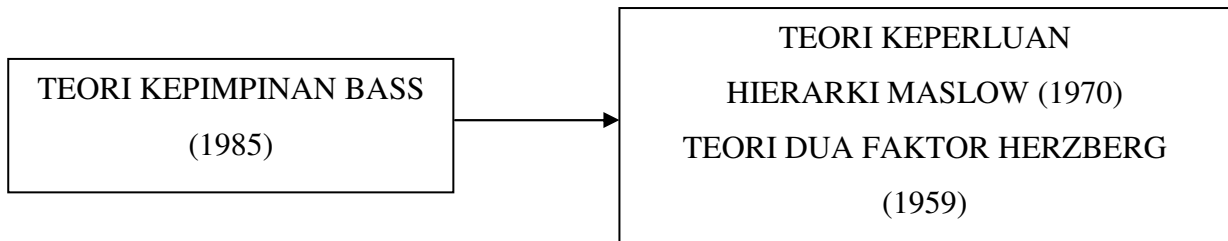
Faktor Herzberg yang mana item-item daripada soal selidik ini terdapat dalam kedua-dua teori tersebut. Namun ia telah diubahsuai mengikut kesesuaian keadaan dalam kajian Khalid (1997). Item yang termasuk dalam alat ukur ini adalah tentang pekerjaan secara umum, peluang kenaikan pangkat, penyeliaan, rakan setugas serta sikap terhadap kerja dan tugas.

1.9 KERANGKA KAJIAN

Kerangka kajian ini dibincangkan melalui kerangka teori dan kerangka konsep kajian.

1.9.1 KERANGKA TEORI KAJIAN

Dalam aspek kepimpinan, kajian ini berdasarkan kepada Teori Kepimpinan Transformasional oleh Bass (1985) dan Teori Keperluan Hierarki Maslow (1970) dan Teori Dua Faktor Herzberg (1959), Tingkah laku kepimpinan yang terdapat dalam teori ini menunjukkan bagaimana ia boleh mempengaruhi dalam memberi kepuasan kerja kepada guru-guru.

Teori Kepimpinan Transformasional**Teori Kepuasan Kerja****Rajah 1.1: Kerangka Teori****1.9.1.1 Teori Kepimpinan Transformasional**

Menurut Bass (1985), sejauh mana seseorang ketua dikatakan menggunakan teori kepimpinan transformasional adalah berasaskan kepada kesan kepimpinannya ke atas pengikutnya. Kesan tersebut boleh dilihat pada tahap kepercayaan, sanjungan, kesetiaan dan rasa hormat pengikut kepada pemimpin mereka. Menerusi kepimpinan transformasional, Bass (1985) memperkenalkan kecekapan pemimpin dalam membangkitkan satu pembaharuan strategik dalam organisasi dengan menekankan kepada perubahan yang dapat dilihat pada diri pengikut hasil daripada tingkah laku pemimpin.

Kepimpinan transformasional menggerakkan pengikut dengan merangsang dan memotivasikan pengikut supaya mengambil bahagian dalam aktiviti organisasi ke arah pencapaian matlamat. Mereka tidak menentukan pelaksanaan dengan menggunakan peraturan, arahan dan dorongan kewangan tetapi lebih memusatkan kepada kualiti tersirat seperti visi, nilai yang dikongsi, idea yang dapat membina perhubungan atau mewujudkan kesepakatan antara guru-guru agar mereka dapat mencipta sesuatu pembaharuan (Podsakoff *et al.*, 1996). Umumnya pengikut menganggap pemimpin transformasional sebagai berkarisma,

memberikan inspirasi, memotivasi dan merangsang intelektual guru seperti menggalakkan guru menyelesaikan masalah lama dan serupa dengan cara baru.

1.9.1.2 Teori Kepuasan Kerja

Pelbagai teori yang dikaitkan dengan kepuasan kerja seseorang kakitangan itu. Maslow (1970) telah merumuskan bahawa beberapa elemen asas yang mempengaruhi tahap kepuasan dan motivasi individu dalam kehidupan mereka seharian. Teori hierarki Maslow merupakan asas dalam memainkan peranan setiap individu dalam memenuhi keperluan mengikut peringkat atau hierarki. Keperluan psikologi merupakan hierarki paling rendah dan jika ianya dipenuhi maka tahap keperluan akan meningkat kepada hierarki atau tahap selanjutnya. Maslow mengatakan keperluan manusia dapat disusun mengikut hierarki yang dikategorikan kepada 5 peringkat dan teori hierarki keperluan Maslow merupakan proses keperluan asas manusia. Gambaran dan penjelasan berkaitan Teori Keperluan Hierarki Maslow mengikut hierarki adalah seperti ditunjukkan dalam rajah berikut:



Rajah 1.2: Teori Maslow

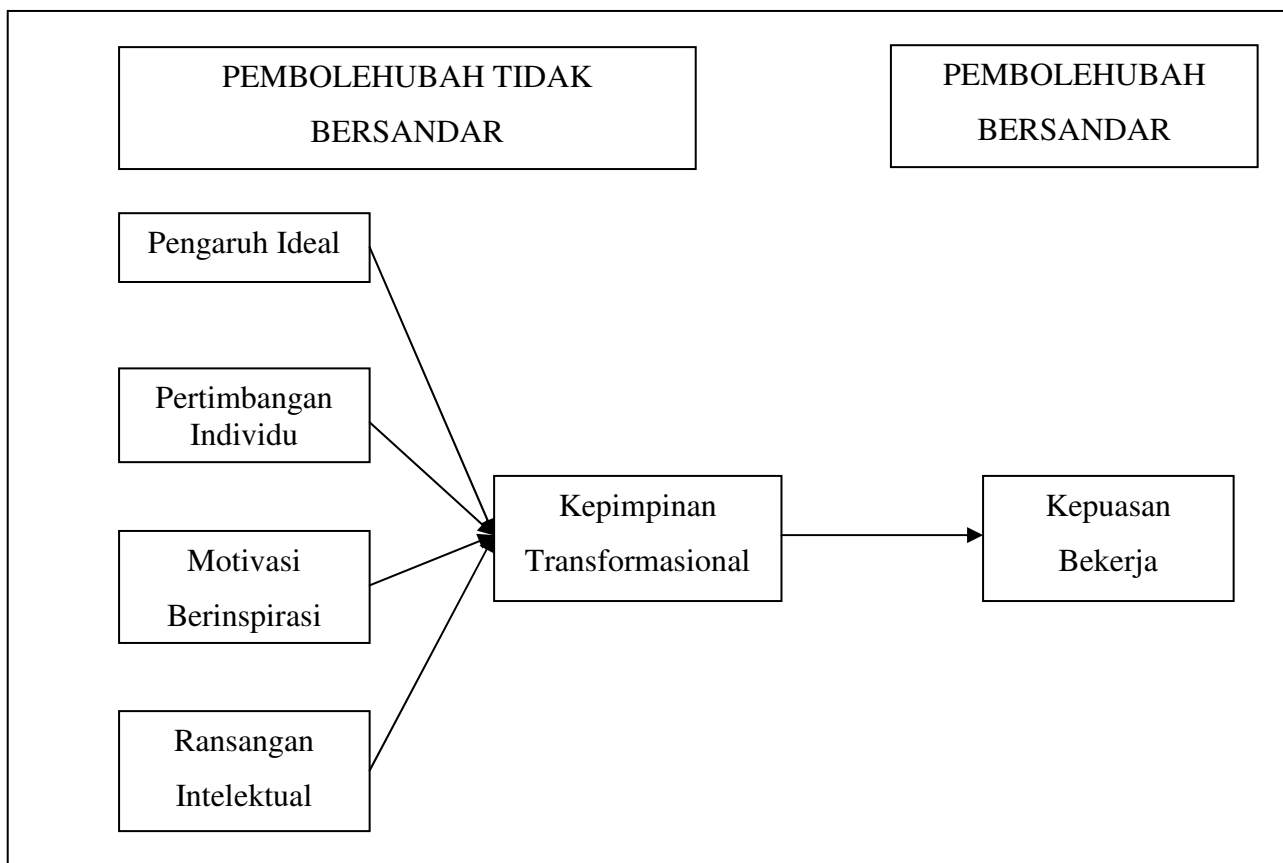
Keperluan psikologi ialah keperluan asas yang diperlukan oleh setiap manusia untuk terus hidup seperti makanan, minuman, pakaian dan tempat tinggal. Keperluan asas merupakan elemen penting dan ianya menjadi tuntutan yang mutlak bagi setiap individu dalam mengharungi kehidupan seharian. Keperluan keselamatan ialah keperluan untuk melindungi daripada ancaman bahaya persekitaran. Menimbulkan keinginan untuk mempunyai kerjaya yang terjamin, dilayan dengan adil dan mendapat gaji yang berpatutan. Keperluan sosial ialah semua individu memerlukan perhatian, kemesraan, persahabatan dan kasih sayang sesama anggota dalam masyarakat. Keperluan penghargaan ialah keinginan individu untuk mendapatkan pengiktirafan, penghargaan, prestij dan status kehormatan diri. Keperluan sempurna sendiri ialah menyedari potensi yang ada pada diri sendiri dan menimbulkan keinginan untuk menjadi sempurna dalam semua aspek.

1.9.1.3 Teori Dua Faktor Herzberg

Kajian yang dilakukan oleh Herzberg, Mausner dan Synderman (1959) menghasilkan Teori Dua Faktor. Mereka mendefinisikan dua faktor tersebut sebagai kepuasan (motivator) dan ketidakpuasan (hygiene). Kehadiran faktor motivator akan memberi seseorang guru kepuasan kerja dan jika ketiadaan faktor tersebut tiada memberi kesan kepada ketidakpuasan kerja. Sebaliknya ketiadaan faktor 'hygiene' pula akan menyebabkan ketidakpuasan tetapi kewujudan faktor tersebut pula tidak mempengaruhi kepada tahap kepuasan kerja.

Faktor motivator merupakan faktor pendorong atau faktor instrinsik kepada guruan iaitu berkaitan secara langsung dengan kerja yang dilakukan. Faktor 'hygiene' pula merupakan faktor ekstrinsik kepada guruan iaitu berdasarkan persekitaran kerja, penyeliaan, perhubungan interpersonal, status dan gaji, keselamatan dan kehidupan personal. Faktor ini merupakan penggerak terhadap keadaan yang tidak puas ke satu tingkat maksimum yang boleh ditakrifkan sebagai tingkat ketidakpuasan dan tingkat kepuasan.

1.9.2 KERANGKA KONSEP KAJIAN



Rajah 1.3: Kerangka Konsep Gaya Kepimpinan Transformasional Pengetua Dengan Tahap Kepuasan Kerja Guru

Dalam kajian ini, pemboleh ubah tidak bersandar adalah gaya kepimpinan transformasional pengetua dengan empat konstruk iaitu pengaruh ideal, pertimbangan individu, motivasi berinspirasi dan rangsangan intelektual. manakala kepuasan kerja pula merupakan pemboleh ubah bersandar. Melalui kerangka konsep ini pengkaji ingin mencari hubungan yang signifikan diantara kepimpinan transformasional pengetua dan tahap kepuasan kerja guru-guru sekolah menengah.

Menurut Bass dan Avolio (1993), seseorang pemimpin akan berupaya memainkan peranan sebagai pemimpin transformasional melalui pelaksanaan konsep 4i iaitu pengaruh ideal, motivasi berinspirasi, stimulasi intelek dan pertimbangan secara individu.

i) Pengaruh Ideal (Idealized Influence)

Pengikut akan menerima perubahan sekiranya pemimpin menunjukkan sikap karisma yang ada pada dirinya. Karisma seseorang itu terlihat apabila kualiti dalaman seseorang itu seperti keyakinan diri, tenaga, kekuatan, visi dan arah tuju. Kualiti ini memancarkan gerak kuasa karisma yang menjadikan seseorang itu nampak luar biasa dan hebat. Simon (1999) dan Hoy dan Miskel (2001) mengatakan bahawa pemimpin transformasional mendapat kepercayaan dan ketaatan pengikut menerusi integriti perlakuan mereka. Mereka menjadi contoh atau *role-model* kepada pengikutnya. Antara perlakuan yang boleh ditunjukkan oleh pengetua adalah seperti berikut:

- i. mempamerkan nilai moral dan etika yang tinggi
- ii. mengambil risiko bersama-sama pengikut dalam menentukan dan mencapai matlamat sekolah
- iii. mempertimbangkan keperluan orang lain melebihi keperluan sendiri
- iv. menggunakan kuasa untuk menggerakkan kakitangan ke arah mencapai visi dan misi sekolah, bukan untuk kepentingan peribadi.

Seseorang pemimpin yang memiliki ciri-ciri karisma seperti kreatif dan inovatif, memiliki kekuatan dan keterlibatan yang tinggi, yakin diri, sangat berpengaruh, sanggup mengambil risiko dan bersedia berkorban lazimnya sangat mudah mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu bagi kemajuan sekolah. Begitu juga seorang pemimpin yang jujur, berhemah mulia, dedikasi dan berketrampilan mempunyai pengaruh yang hebat ke atas pengikut. Untuk memungkinkan perkara ini berlaku, ciri-ciri karisma yang disebutkan di atas perlu ada pada seseorang pemimpin sekolah. Pengaruh ideal sebenarnya dapat menjadikan pemimpin seorang yang disegani dan dihormati bukan ditakuti.

ii) Motivasi Berinspirasi (Inspirational Motivation)

Motivasi berinspirasi adalah usaha meningkatkan perhatian atau fokus di kalangan subordinat terhadap visi sekolah. Perilaku kepemimpinan ini menuntut seseorang pemimpin menggalak rasa tanggungjawab serta komitmen di kalangan kakitangan untuk mencapai matlamay bersama. (Bass dan Steidlmeier, 1999) mengatakan bahawa tingkah laku motivasi berinspirasi boleh dilakukan melalui penggunaan kata-kata yang memberangsangkan, menaikkan semangat, pujian dan cetusan simbolik serta petanda untuk menimbulkan keinginan kakitangan bekerja dengan cemerlang. Dengan cara ini, kakitangan akan melaksanakan sesuatu lebih daripada apa yang mereka fikir mereka boleh laksanakan (House dan Shamir, 1993). Tidak dapat dinafikan jika guru di sekolah bermotivasi tinggi, banyak agenda kecemerlangan guru dapat dilaksanakan dengan berkesan. Kumpulan guru yang bermotivasi juga dapat menjadi guru sebenar kerana seseorang guru sepatutnya dapat membimbing tangan anda, membuka minda anda dan menyentuh perasaan anda.

iii) Stimulasi Intelek (Intellectual Stimulation)

Stimulasi intelek adalah usaha pemimpin untuk mencetuskan pemikiran kreatif tentang masalah di sekolah terutama yang berkaitan dengan pembelajaran dan pengajaran. Guru digalakkan untuk mencuba idea baru atau kaedah yang pelbagai dan kreatif semasa menyelesaikan masalah pembelajaran. Contohnya, bila seseorang murid tahun satu tidak boleh membaca melalui kaedah satu suku kata yang lazimnya digunakan oleh guru, maka guru harus bijak untuk menggunakan lain-lain kaedah mengajar membaca seperti kaedah pandang sebut, kaedah phonetic, kaedah baca terus, kaedah membaca melalui karaoke atau lain-lain kaedah yang sesuai.

Guru-guru juga mesti digalakkan menilai strategi sedia ada dan melihat masalah daripada perspektif berbeza (Hoy dan Miskel, 2001). Mereka juga perlu keluar dari kotak pemikiran biasa atau membiasakan diri dengan konsep *think out of box*. Bass (1996) mendefinisikan stimulasi intelek sebagai '*promoting intelligence, rationality and careful problem solving*'. Jika suntikan baru seperti kaedah dan pendekatan yang lebih mencabar serta

besesuaian dalam proses pembelajaran dan pengajaran dapat diamalkan maka para pelajar bukan sahaja seronok belajar, malah sebarang permasalahan pembelajaran yang mereka hadapi dapat ditangani dengan berkesan.

iv) Pertimbangan Individu (Individualized Consideration)

Dalam tingkah laku ini, pemimpin memberi perhatian terhadap setiap individu. Setiap anggota di sekolah dianggap mempunyai keistimewaan tersendiri dan sangat penting. Jangan mudah membuat tanggapan negatif terhadap seseorang kakitangan. Layanlah semua kakitangan sebagai sebahagian anggota yang sangat penting dalam sesebuah organisasi. Kakitangan hendaklah diberi peluang seluas-luasnya untuk meningkatkan kemahiran masing-masing seperti melanjutkan pelajaran, mengikuti kursus dan berkongsi pengetahuan supaya kemahiran dan ketrampilan diri kakitangan lebih meningkat. Peningkatan kebolehan, kemahiran dan pengetahuan seseorang menjadi penyuntik keyakinan diri dan meninggalkan kesan positif di kalangan guru. Pemimpin juga memperuntukkan masa untuk mengenali setiap seseorang kakitangan dengan lebih dekat. Dengan mengambil tahu dan perhatian kepada kakitangan secara individu semangat mereka untuk bekerja menjadi lebih tinggi. Kakitangan akan merasa diri mereka dihargai dan diberi perhatian oleh pemimpin. Mengikut Leithwood, Menzies dan Jantzi (1999) pemimpin yang tidak memberi perhatian kepada perhubungan individu sering kali menyebabkan *burn out* di kalangan guru.

Kepuasan kerja merupakan satu tindakbalas yang berlaku dalam situasi kerjaya terhadap pekeja. Kepuasan dapat dicapai andainya keperluan fisiologi dapat dipenuhi dan kurang dukacita dalam persekitaran guruan mereka. Kepuasan kerja dikaitkan dengan keadaan kerja dan ganjaran yang terhasil daripadanya secara langsung dari sesuatu tugas atau kerja yang dilaksanakan. Menurut teori Herzberg kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja adalah disebabkan oleh dua faktor yang berasingan. Kedua-dua faktor tersebut dinamakan faktor pemuas (pendorong) dan bukan pemuas (faktor kesihatan).

1.10 DEFINISI ISTILAH DAN OPERASIONAL

Istilah penting yang akan digunakan dalam kajian ini ialah kepimpinan, kepimpinan transformasional, kepimpinan transaksi, kepuasan kerja, pengetua dan sekolah menengah kebangsaan di daerah Pasir Gudang.

1.10.1 Kepimpinan

Mengikut Kamus Dewan (1992), kepimpinan membawa erti keupayaan (kebolehan, pencapaian dan sebagainya) sebagai pemimpin. Merujuk kepada kajian ini kepimpinan merupakan tingkah laku pemimpin bagi mencari penyelesaian masalah dan mencari jalan untuk melaksanakan sesuatu program atau tugas yang bertujuan untuk mencapai matlamat organisasi. Menurut Ainon (2003), kepimpinan ialah sejenis tingkah laku yang bertujuan mempengaruhi individu-individu lain supaya mereka sanggup dan secara sukarela melakukan apa yang dikehendaki oleh individu yang memimpin. Fiedler (1967), menyatakan kepimpinan adalah hubungan antara perseorangan di mana kuasa dan pengaruh diagih secara yang tidak sama rata sehingga seorang individu boleh mengarah dan mengawal tindakan-tindakan orang lain lebih daripada kawalan mereka ke atas individu itu. Kepimpinan merupakan suatu bentuk perhubungan yang mempunyai tujuan. Tujuan tersebut bukan sahaja untuk memenuhi kehendak orang yang memimpin, tetapi juga orang yang dipimpin. Untuk memenuhi kehendak tersebut, cara dan gaya pemimpin dalam membentuk perhubungan tersebut perlu mampu mempengaruhi bagi mencapai matlamat organisasi. McGregor (1966), menyatakan kepimpinan bukannya ciri-ciri yang ada pada diri seseorang individu, melainkan ia suatu perhubungan yang rumit dan kompleks antara keempat-empat faktor berikut iaitu:

- i. Ciri-ciri peribadi si pemimpin
- ii. Sikap, keperluan dan ciri-ciri peribadi mereka yang dipimpin
- iii. Sifat-sifat organisasi yang dipimpinnya, seperti matlamat penubuhannya, strukturnya dan tugas-tugas yang perlu dilaksanakan
- iv. Persekitaran sosial, ekonomi dan politik yang ada

Kepimpinan merangkumi pelbagai aspek kehidupan dan sering saling berkaitan di antara satu aspek dengan aspek yang lain. Gaya kepemimpinan yang dipamerkan mungkin dipersepsikan oleh orang lain tidak sepertimana yang ditunjukkan oleh pemimpin. Ini adalah kerana sudut pandangan atau persepsi di antara individu adalah berbeza. Hal ini disebabkan oleh banyak faktor seperti perbezaan latar belakang kehidupan, latar belakang guru, gaya berfikir dan sebagainya.

Koontz dan Wichrich (1991) dalam Mohamad Najib (2004), mentakrifkan kepemimpinan sebagai pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang supaya mereka berjuang dengan rela hati dan penuh semangat ke arah pencapaian matlamat kumpulan. Azzat, Intan dan Zainal Ariffin (2006), menyatakan kepemimpinan merupakan proses membentuk wawasan, menimbulkan inspirasi ke arah komitmen yang lebih tinggi dan mengarah usaha sumber manusia ke arah pencapaian matlamat organisasi. Pemimpin sebenarnya memimpin hati dan jiwa manusia untuk melakukan sesuatu kerja. Sekiranya pemimpin mampu menguasai hati pengikutnya, bererti dia mampu menguasai jasad-jasad mereka dan segala kerja akan menjadi mudah. Justeru kepemimpinan pengetua yang berkesan ialah apabila seorang pengetua dapat memainkan peranannya sebagai seorang pemimpin yang bijaksana, mampu memberi arahan serta memimpin tetapi pada masa yang sama menjaga hati dan perasaan guru serta berjaya mewujudkan suasana sekolah yang kondusif dan bebas tekanan yang melampau.

1.10.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai tindak balas emosi dan perasaan suka atau tidak seseorang guru terhadap sesuatu kerja. Ia adalah pengembangan naluri keseronokan seseorang guru yang boleh diperoleh daripada guruan. Dinham and Scott (2000) menerangkan kepuasan kerja merupakan satu perasaan yang diperoleh daripada sesuatu tugas sebagai menepati nilai kerja yang berselarasan dengan keperluan individu. Manakala Locke (1976) mendefinisikannya sebagai satu keseronokan atau emosi positif secara langsung hasil daripada penghormatan atau pengalaman kerja seseorang. Selain itu, Locke (dalam Schultz dan Schultz, 2001) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai satu reaksi emosi individu terhadap sesuatu guruan. Ini bermaksud perasaan keseronokan dari segi emosi diperolehi berdasarkan kepada penilaian individu ke atas guruan dan pengalaman bekerja.

Ariffin (1997) menyatakan bahawa kepuasan kerja mempunyai pengertian yang subjektif iaitu setiap guru memperolehi kepuasan kerja dengan cara yang berbeza-beza. faktor yang menentukan kepuasan kerja adalah berbeza-beza mengikut umur, jantina, jenis dan tahap guruan dan juga taraf guruan seseorang. Szilayyl dan Wallace (1980), menjelaskan bahawa kepuasan kerja terdiri daripada aspek emosi, kognisi dan tingkahlaku. Dengan ini kepuasan kerja merujuk kepada penilaian individu terhadap unsur-unsur tertentu di tempat kerja. Unsur-unsur ini merangkumi sifat kerja itu sendiri, rakan sekerja dan penyeliaan serta ganjaran atau gaji yang diperolehi.

Menurut MC Cormick dan Ilgen (1985), kepuasan kerja adalah satu set sikap atau tindakbalas afektif seseorang guru terhadap kerjayanya. Tindakbalas afektif ini adalah hasil daripada penilaian individu terhadap seluruh situasi kerja berdasarkan jangkaan atau nilai kerjanya. Nilai kerja merujuk kepada apa yang guru jangkakan atau inginkan daripada kerjanya (Mottaz, 1987).

Schultz dan Schultz (2001), menyatakan bahawa kepuasan kerja merujuk kepada sikap individu tentang guruannya iaitu samada secara positif atau negatif terhadap kerjanya. Sikap positif terhadap kerja menunjukkan individu tersebut mempunyai kepuasan terhadap kerjanya.

Sebaliknya sikap negatif menggambarkan individu yang merasai ketidakpuasan terhadap kerjanya. Pendapat yang hampir sama diutarakan oleh Munchinsky (2000), kepuasan kerja dirujuk sebagai darjah keseronokan yang diperolehi oleh seseorang daripada tugas yang dilaksanakan. Dengan ini kerja melibatkan perasaan individu terhadap tugas yang dilaksanakannya sama ada positif atau pun negatif dan ia berkait rapat dengan sikap guru itu sendiri sama ada puas atau tidak puas.

Mahmood Nazar (2001) juga merujuk kepuasan kerja sebagai sikap dan perasaan positif yang ada pada para guru terhadap kerja-kerja yang mereka lakukan. Kepuasan kerja ini bergantung kepada beberapa faktor dan kepuasan kerja amat berbeza di antara seorang guru dengan seorang guru yang lain. Faktor-faktor ini mempunyai perkaitan yang rapat dengan suasana kerja seperti keadaan fizikal tempat kerja, suasana sosial dan juga kaitannya dengan faktor-faktor seperti umur, kestabilan emosi, status sosial, kesihatan, aktiviti rekreasi dan pelbagai aktiviti lain. Dalam kajian ini kepuasan kerja guru diukur dengan soal selidik yang dibentuk oleh Speed (1979).

1.10.3 Pengetua

Kamus Dewan (1992), menyatakan pengetua bermaksud sebagai orang yang mengetuai kepada satu jawatan dalam struktur organisasi sekolah menengah yang merupakan ketua eksekutif dan pemimpin sekolah bagi menjalankan tugas mengurus, memimpin dan mentadbir sekolah menengah. Pengetua sekolah adalah merupakan kakitangan yang terpenting di peringkat sekolah kerana peranannya sebagai pemimpin, pentadbir dan pengurus sekolah. Pengetua merupakan jawatan yang tertinggi di peringkat sekolah menengah, dilantik oleh Kementerian Guruan, bertanggungjawab atas apa yang berlaku di sekolah dan persekitarannya (Jemaah Nazir Sekolah-Sekolah Persekutuan, Kementerian Guruan, 1993).

Dalam kajian ini, pengetua dirujuk sebagai ketua dalam pengurusan dan pentadbiran sesebuah sekolah. Pengetua mempunyai cara yang tersendiri untuk menentukan hala tuju dan matlamat sekolah. Cara dan gaya seseorang pengetua dalam mentadbir dan mengurus sekolah berhubung secara terus dengan semua guru. Guru mempunyai pandangan yang tersendiri tentang gaya kepimpinan yang ditunjukkan oleh pengetua.

Rujukan

- Ab. Aziz Yusuf (2003). *Gelagat Organisasi : Teori, Isu dan Aplikasi*. Kuala Lumpur. Pearson (M) Sdn. Bhd.
- Abas Awang & Balasundran A. Ramaiah. 2002. Peranan pengetua & guru besar dalam menentukan kecemerlangan akademik pelajar. Kertas Kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan Ke 11. Anjuran Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia. Genting Highlands, 16 – 19 Disember
- Abdul Shukor Abdullah. (1995). Membina sekolah berkesan: Aplikasi dasar. Seminar Sekolah Efektif anjuran Kementerian Pendidikan pada 13-14 Julai 1995 di Institut Aminudin Baki.
- Abdul Ghani Abdullah (2005), Kepimpinan Transformasi Pengetua dan Penggantian Kepimpinan Sebagai Penentu Komitmen Terhadap Organisasi dan Perlakuan Warga Organisasi Pendidikan, *Jurnal Pendidik dan Pendidikan*, Jilid 20, 2005, Page 53-68, Pulau Pinang : Universiti Sains Malaysia
- Abdul Ghani Abdullah. 2005. Kepimpinan transformasi pengetua dan penggantian kepimpinan sebagai penentu komitmen terhadap organisasi dan perlakuan warga organisasi pendidikan. *Jurnal Pendidik dan Pendidikan* 20: 53-68.
- Abdul Ghani Kanesan Abdullah. (1997). Hubungan persepsi kepemimpinan transformasi dengan kepuasan dan komitmen kerja. Laporan praktikum Ijazah Sarjana Pendidikan Universiti Sains Malaysia (tidak diterbitkan).
- Abdul Kudus, Abu Bakar (2000) *Kepemimpinan Transformasi : Hubungannya Dengan Kepuasan Kerja Dan Motivasi Guru*. Masters thesis, Universiti Utara Malaysia.

- Abdul Shukor Abdullah. 2004. *Kepimpinan unggul tonggak pengurusan pendidikan cemerlang*. Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke 12. Institut Aminudin Baki.
- Abdullah Hassan dan Ainon Mohd (2007). *Teori dan Teknik Kepimpinan: Panduan Aplikasi di Tempat Kerja*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Abdullah Ibrahim. (2004). “Kepimpinan Pendidikan Berkesan”. *Jurnal Akademik* (2003/2004).
- Abu Bakar Hashim. (1985). *An analysis of job satisfaction among academic staff of university in Malaysia*. Disertasi Ph.D. Ohio University.
- Acheson dan Smith. (1986). “Kepengetuaan: Kepimpinan, Tugas dan Hubungannya dengan
- Agho, A., Mueller, C.Y. dan Price, J. (1993). *Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model*, *Human Relations*, 46, 1007-1027.
- Ahmad Ibrahim Abu Sin. (1991). *Pengurusan dalam Islam*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa & Pustaka.
- Ahmad Shopian Khoirusmadi (2011), *Analisis Pengaruh Kepimpinan Transformasional Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening*. Latihan Ilmiah Tidak Diterbitkan. Semarang: Universiti Diponegoro
- Ainon Mohd (2003). “Panduan Menggunakan Teori Motivasi di Tempat Kerja.” Pahang: PTS Publication & Distributors Sdn. Bhd.
- Aizzat Mohd Nasarudin, Intan Osman, Zainal Ariffin Ahmad (2006). *Pengantar Pengurusan*. Kuala Lumpur : Utusan Publication & Distributors

- AlHabshi, Syed Othman dan Hamiza Ibrahim (1998). *Pengurusan dan Pentadbiran: Mencari Kecemerlangan Melalui Penghayatan Nilai*. Kuala Lumpur: Institut Kefahaman Islam Malaysia
- Alimuddin Haji Mohd Dom (2006). *Outstanding Leaders: Membina Sekolah Cemerlang*. Selangor: Sektor Penaziran Kepimpinan Institusi Pendidikan Jemaah Nazir Sekolah.
- Alimuddin Haji Mohd Dom (2006). *Outstanding Leaders: Membina Sekolah Cemerlang*. Selangor: Sektor Penaziran Kepimpinan Institusi Pendidikan Jemaah Nazir Sekolah.
- Aminuddin Mohd Yusof (1994). *Kepimpinan, Motivasi dan Prestasi – Model Guru dan Tentera*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka
- Aminudin Mohd Yusof (1990). *Siri Analisis Psikologi: Kepimpinan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Azlin Norhaini Mansor. 2006. *Amalan pengurusan pengetua: satu kajian kes*. Tesis Dr. Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Baharom et.al (2009). *Kepimpinan Pendidikan Berkesan*. Seminar Kepengetuan Kebangsaan Kali Ke VI. Kampus Universiti. Universiti Malaya
- Bass B.M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership*. Dalam Aminudin Mohd Yusof (1994). *Kepimpinan, Motivasi dan Prestasi: Model Guru dan Tentera*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). *Transformational leadership: A response to critiques*. Dalam M.M. Chemers & R. Ayman (Eds), (1993) *Leadership Theory and Research* (p 49-80). San Diego: Academic Press, Inc.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). Transformasional leadership: A response to critiques. Dalam M.M. Chemers & R. Ayman (Eds), (1993) *Leadership Theory and Research* (p 49-80). San Diego: Academic Press, Inc.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.

Betty Yunan Silalhali (2008).Kepimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Budaya organisasi Dan Komitmen Organsasi, Jurnal Psikologi Vol 2, 2008, Jawa Barat : Universiti Gunadarma

Bolman, L. & Deal, T. 1997. *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Bolman, L., & Deal, T. 2003. *Reframing organization: artistry, choice and leadership* Ed. Ke 3. San Francisco: Jossey-Bass.

Bragg, D.D. 2000. Preparing community college deans to lead change. *New Directions for Community Colleges* 109: 75-85.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Bush, T. 2003. *Theories of educational leadership and management: Ed.ke 3*. London: Sage.

- Carter. (2007). "Overview of Leadership in Organizations". <http://www.managementhelp.org/ldrship/ldrship.htm#anchor4623>. Tarikh dicapai : 25 Julai 2007.
- Castiglia, B. 2006. The impact of changing culture in higher education on the person-organization fit, job satisfaction and organizational commitment of college faculty. *Academy of Educational Leadership Journal* 10(2): 23-44.
- Chan Yuen Fook. 2004. Kepemimpinan transformasional dan inovasi pendidikan. Kertas Kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan Ke 12. Anjuran Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan
- Chan, Yuen Fook and Sidhu, Gurnam Kaur (2007). Stail kepimpinan dan kepuasan kerja guru di kalangan guru sekolah menengah. In: *The 5th ASEAN Symposium on Educational Management and Leadership (ASEMAL 5)*, 18-19 August 2007, Legend Hotel, Kuala Lumpur. (Unpublished)
- Che Noh Muda (1995). Hubungan diantara Gaya Kepimpinan Pengetua Dengan Tahap Motivasi Guru-Guru Sekolah Berasrama Penuh Di Wilayah Persekutuan. Latihan Ilmiah tidak diterbitkan. Kedah: Universiti Utara Malaysia
- Cheah Lee Hwa (2008). *The Impact of Principals Transformasional Democratic Leadership Style On Teachers Job Satisfaction and Commitment*. Tesis. Pulau-Pinang : Universiti Sains Malaysia
- Cheng, Y.C. 2005. *New Paradigm for Re-engineering Education: Globalization, Localization, and Individualization*. Asia-Pacific Educational Research Association. Netherlands: Springer. Cleland, D.I. (2004). "Field Guide To Project Management". 2nd. Ed. New Jersey: John Wiley.
- Coats, L.T. 2000. Interpersonal behavior and the community college department chairperson. *Community College Journal of Research and Practice* 24(10): 773-783.

- Conley, S.C., Bacharach, S.B., & Bauer, S.(1989). The school work environment and teacher career dissatisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 25(1), m/s 58-81.
- Crreech, F. 2006. Assessing the efficacy of perceived principal leadership frames and teacher satisfaction. Disertasi Ed.D. University of North Carolina at Chapel Hill.
- Deal, T., & Peterson, K. 2000. The Leadership paradox: balancing logic and artistry in schools. San Francisco: Jossey-Bass.
- Del Favero, M. 2006. An examination of the relationship between academic discipline and cognitive complexity in academic deans' administrative behavior. *Research in Higher Education* 47(3): 281-315.
- Dinham, S. & Scott, S. (2000). "Enhancing teachers professionalism: The need to engage with the Third Domain." *ACEA International Conference*. September 9-12. Hobart.
- Don, Yahya and Daud, Yaakob and Shaari, Abdull Sukor (2004). Kepuasan kerja guru: Adakah ianya dipengaruhi oleh tingkahlaku kepemimpinan yang ditunjukkan oleh guru besar? In: ASEAN Symposium on Educational Management and Leadership (ASEMAL4), 13 - 15 Disember 2004, Grand Plaza Parkroyal, Penang. (Unpublished)
- Donaldson, G. 2006. Cultivating leadership in schools:connecting people, purpose and practice. New York: Teachers College Press.
- Dunford, J., Fawcett, R., & Bennett, D. 2000. School leadership. London: Kogan Page
- Edmonds, R. (1978). Search for effective Schools. The Identification and Analysis of City Schools: Are Instructionally Effective For Poor Children. Dalam Hussein Mahmood (1997). *Kepemimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka
- Edmonds, R. (1979). "Effective School for The Urban Poor". *Educational Leadership*. 40. 3.

Falsafah Pendidikan-Satu Penjelasan” dalam Musa Sulaiman (2004). *Jurnal Akademik* (2000/2001). 12.75-85.

Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: Mc Graw Hill.

Foo Say Fooi. 2003. Pengurusan dan keberkesanan sekolah. Dalam Zaidatol Akmaliah Lope Pihie & Foo Say Fooi (pnyt.). *Pengurusan dan kepemimpinan pendidikan: satu langkah ke hadapan*. hlm 166 – 180.

Forsyth, P. (2000). *How to Motivate People*. London: Kagan Page Limited.

Fullan, M. 2001. *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Gabbidon, S. L. 2005. A study on the attitudes and experiences of chairpersons in American criminalology ang criminal justice programs. *Journal of Criminal Justice Education* 15(1): 1-17.

Gardner, J. 1990. *On leadership*. New York: Free Press.

Gay, L.R. (1996). *Educational research competencies for analysis and application*, 5th edition. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall.

Ghazali Othman. (1979). *An Integration of the sources of job satisfaction of Malaysia school teacher*. Ph.D Disertasi. Los Angeles: University of California.

Ghazali Othman. 2001. Sekolah berkesan dan program pembaikan sekolah di Malaysia. *Past issues of educators digest* 1 (2/2001). 1- 6.

Ghazali, Nursuhaila (2007) *Tahap amalan kepimpinan transformasional dalam kalangan pengetua sekolah menengah bandar Tangkak*. Masters thesis, Universiti Teknologi Malaysia, Faculty of Education.

- Hackman, J. R. dan Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison- Wesley.
- Harris, A. 2003a. The changing context of leadership Dalam Harris, A., Day, C.,
- Hassan, Zaharah (2004) *Tingkah Laku dan Gaya Kepimpinan Pemimpin Akademik Wanita di Sebuah Universiti Awam*. PhD thesis, Universiti Putra Malaysia.
- Hebert, E. 2006. "The boss of the school": effective leadership in action. New York: Teachers College Press. Highlands, 1 – 3 Ogos.
- Hisham Altalib (1992). *Panduan Latihan Bagi Petugas Islam*. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise
- Hollway, W. (1991). *Work psychology and orgazational behaviour*. Managing the Individual at work. London: Sage.
- Hoppock, R. (1935). *Effectiveness and quality of school*. In Hoy, W.K., Miskel, C.G. Educational administration: Theory, research and practice. New York: Random House.
- Hoy, W, K & Miskel, C, G. (2005). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. America : McGraw Hill Companies, Inc. http://www.uta.edu/iopsychology/files/Fortman_Group.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (1996). *Educational administration: Theory research, and practice*. New York, NY: McGraw Hill, Inc.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2001). *Education administration: Theory, research and practice*. New York: Random House.
- Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. 2002. *Leadership: enhancing lessons of experience*. Boston: McGraw Hill/Irwin.

- Hushin , Hassan and Hussin, Adnan (2011) Hubungan kepuasan kerja guru-guru dengan gaya kepemimpinan guru besar di sekolah daerah Besut, Terengganu. UNSPECIFIED . pp. 1-7. (Unpublished)
- Hussein Haji Ahmad. 2001. Kesepaduan pengurusan & kepimpinan pendidikan: keperluan & tuntutan. Ucapan Utama Seminar Kepimpinan & Pengurusan Pendidikan Nasional ke 9. Anjuran Institut Aminuddin Baki. Genting
- Hussein Mahmood (1997). *Kepemimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka
- Hussein Mahmood (1997). *Kepemimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka
- Imran Idris. 2009. Merealisasikan kecemerlangan melalui penjajaran semula JPPKK. Amanat tahun baharu Jabatan Pengajian Politeknik dan Kolej Komuniti. UNITEN, Januari 2009. Institut Pengetua, Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya.
- Isa, Khairunesa (2012) Mengkaji gap antara gaya kepimpinan ketua dan keberkesanan organisasi. In: International Conference on Multidisciplinary Research, 1-3 November 2012, USM, Pulau Pinang. (Unpublished)
- Ishak Mad Shah. 2006. *Kepimpinan dan Hubungan Interpersonal dalam Organisasi*. Skudai, Johor: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Ismail, Sarimah and Talip, Faridatul Akmar (2010) *Kepuasan Bekerja Staf Akademik Jabatan Pendidikan Teknikal Dan Kejuruteraan*, Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia
- Jazmi Mohd Isa (2009), *Gaya Kepimpinan Pengetua Dan Kepuasan Kerja Guru* . Latihan Ilmiah Tidak Diterbitkan. Kedah : Universiti Utara Malaysia

- Jazmi, Md Isa (2009) *Gaya Kepimpinan Pengetua dan Kepuasan Kerja Guru: Kajian Perbandingan antara SMKA dengan SMK*. Masters thesis, Universiti Utara Malaysia.
- Joko Widodo (2008), *Kepimpinan Pendidikan Transaksional dan Transformasional di SMK Non Teknik*, Jurnal Pendidikan Ekonomi, Vol 3, 2008, Unnes: Indonesia
- Juhari Ali. (1987). *Asas Pengurusan(edisi awal)*. Pulau Pinang: Penerbitan Universiti Sains Malaysia.
- Kamaruddin Haji Kachar. (1989). *Pendidikan dan Masyarakat*. Kuala Lumpur: Teks Publishing Sdn Bhd.
- Kamarudin Hj. Kachar (1989). *Siri Pengurusan Pendidikan: Strategi Pentadbiran Pendidikan*. Kuala Lumpur: Teks Publishing Sdn. Bhd.
- Kanungo, R.N. 1982. Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology* 67(3): 341-349.
- Kayan, Lis Christopher and Hamzah, Rohana and Udin, Amirmuddin (2010) *Transformasi pendidikan teknik dan vokasional : membentuk pemimpin masa depan*. edupress 2010 .
- Khalid Ashari. (1997). *Hubungan gaya kepimpinan dan gaya kepemimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan dan motivasi*. Usul kajian Master Pendidikan Universiti Sains Malaysia. Tidak diterbitkan.
- Khalid Ashari. (1997). *Hubungan gaya kepimpinan dan gaya kepemimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan dan motivasi*. Usul kajian Master Pendidikan Universiti Sains Malaysia. Tidak diterbitkan.
- Koontz, H. dan Wicrich, H. (1991). *Pengurusan*. Dalam Mohamad Najib Abdul Ghafar (2004). *Pembangunan Organisasi Di Malaysia: Projek Pendidikan*. Johor: Universiti Teknologi Malaysia.

- Kouzes, J., & Posner, B. 2003. *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Law, Huong Mei (2002) *Hubungan Gaya Komunikasi Pengetua dengan Kepuasan Kerja Guru*. Masters thesis, Universiti Putra Malaysia
- Lim Lee Hean. 2005. *Leadership mentoring in education: the Singapore practice* Singapore: Marshall Cavendish.
- Locke, E. A. (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction: Handbook of Industrial and Organizational Psychology." Chicago: M.Dunnett dan Rand McNally. 1297-1349
- Locke, F.E. (1976). The nature and causes of job satisfaction among solid waste manager employee. *Journal of Applied Psychology*. 59, 145 – 156.
- Lokman Mohd Tahir (2008), *Impak Psikologi Guru Hasil Kepimpinan Pengetua*. Jurnal Teknologi 48(E),Jun 2008, Page (129-139),Johor : Universiti Teknologi Malaysia
- Loy, Liang Hui (2002) *Hubungan Kepemimpinan Transformasional Pengetua dengan Kepuasan Kerja Guru*. Masters thesis, Universiti Putra Malaysia
- Lunenberg, F.C. & Ornstein, A.C. (2000). *Educational administration concepts and Practices*, 3rd edition. Belmont, CA: Wadsworth Thomson Learning.
- Maheran Malek Ahmad Johari. (2005). *Stress dan kepuasan kerja di kalangan guru di sekolah menengah daerah Tangkak, Johor*. *Tesis Sarjana*. UTM Skudai: Fakulti Pendidikan.
- Malaysia. (2009). (Peranan pengetua dalam pengurusan sekolah). <http://yik.itgo.com>. pada 5 Mei 2009.
- Malaysia. (2009). (Sejarah Penubuhan SMKA dan SMA). www.moe.gov.my. Dicapai pada 3 Mac 2009.

Malaysia. Genting Highlands, 14 – 17 Julai .

Mareena Mohammad et.al (2011), Tinjauan Hubungan Gaya Kepimpinan Dengan Komitmen Organisasi, *Jurnal Ekspalinasi*, 2011, Vol 6(1), page 17-28, Serdang: Universiti Putra Malaysia

Maslow, A.H, (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row Inc.

McGregor D. (1966). Leadership and Motivation. Dalam Ainon Mohd (2005). *Teori dan Teknik Kepimpinan: Panduan Aplikasi di Tempat Kerja*. Pahang: PTS Professional

McNulty, B., Waters, T., & Marzano, R. 2005. School leadership that works: from research to results. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.

Md Johan, Othman and Siow, Set Fun (2011) Hubungan antara stres dengan kepuasan kerja guru penolong kanan di sekolah jenis kebangsaan Cina daerah Kulai. unspecified . pp. 1-9. (Unpublished)

Mohamad, Baharom and Salleh, Mohamad Johdi and Hashim, Che Noraini (2009) Kepimpinan pendidikan berkesan. In: Seminar Kepengetuaan Kebangsaan Ke-VI, 10 - 12 Mac 2009, Kampus Kota, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.

Mohamed Khaled Nordin. 2008. Mengubah senario global dalam pengajian tinggi. Seminar Pengurusan Akademik IPT 2008. Langkawi, Ogos 2008.

Mohd Kosnin, Azlina and Cheman, Noryati (2011) Hubungan antara stres kerja dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru-guru besar di daerah Melaka Tengah. unspecified . pp. 1-9. (Unpublished)

- Mohd Nor. (2007). "Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar, Komitmen dan Kepuasan Kerja Guru: Satu Kajian Perbandingan dan Hubungan Antara Sekolah Berkesan dengan Sekolah Kurang Berkesan". Kedah: Maktab Perguruan Sultan Abdul Halim Sungai Petani
- Mohd Salleh Abu & Zaidatun Tasir. (2001). *Analisis data berkomputer SPSS 10.0 for windows*. Kuala Lumpur: Venton Publishing.
- Mohd. Tahir, Lokman and Said, Hamdan and Sidek, Rosni Zamuddin Shah and Yassin, M. Al Muzammil and Mohd. Yusof, Sanitah (2009) Analisa kepimpinan pengetua sekolah menengah di Johor. Project Report. Faculty of Education, Skudai, Johor. (Unpublished)
- Mohd. Tahir, Lokman and Yassin, M. Al-Muzammil (2008) Impak psikologi guru hasil kepemimpinan pengetua. *Jurnal Teknologi* (48E). pp. 129-139. ISSN 0127-9696
- Montez, J.N., Wolverton, M., & Wolverton, M.L. 2002. The roles and challenge of deans. *The Review of Higher Education* 26(2): 241-266.
- Munchinsky, P.M. (2000). *Psychology Applied to Work*. Australia Wadsworth Thomas Learning.
- Norhannan Ramli et.al (2006), Gaya Kepimpinan Wanita dan Hubungannya dengan Tahap Motivasi Guru Sekolah Menengah, *Jurnal Pendidikan* 31, 2006, page 53-69, Serdang: Universiti Putra Malaysia
- Nursuhaila Ghazali (2007). Tahap Amalan Kepimpinan Transformasional Dalam Kalangan Pengetua Sekolah Menengah di Bandar Tangkak. Latihan Ilmiah Tidak Diterbitkan. Johor : Universiti Teknologi Malaysia
- Othman Md. Johan Et.al (2008). Tingkahlaku Kepimpinan Transaksi dan Transformasi Pengetua terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Guru Terhadap Sekolah, *Jurnal*

Pendidikan Teknologi Pendidikan, 2008,page(31-43), Johor: Universiti Teknologi Malaysia

Parwazalam Abdul Rauf (2002), Gaya Kepimpinan Pengetua dan Hubungannya dengan Sekolah Berkesan di Sekolah-sekolah Menengah Persendirian Cina Di Perak. Latihan Ilmiah tidak diterbitkan, Kedah: Universiti Utara Malaysia

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Bommer, W.H. (1996). Transformasional leader behaviours and subtitudes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviours. *Journal of Management*, 22, 259-298.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Bommer, W.H. (1996). Transformasional leader behaviours and subtitudes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviours. *Journal of Management*, 22, 259-298.

Poon, J.M.L. (1995). Effect of perceived transformasional leadership behavior of followers satisfaction and motivation: Survey results of Malaysian managers. *Journal of Malaysian management review*, Jun 1995, Halaman 42-49.

Rahimah Haji Ahmad. 2003. Malaysian school prinsipalship: predicament of leadership and management. Dlm Rahimah Haji Ahmad & Tie Ee Fatt (pnyt.), *Principalsip and school management*. hlm 1 – 17. Kuala Lumpur:

Raja Abd. Rahman, Raja Roslan and Yahaya, Azizi and Hassan, Mohd. Salleh (2010) Peranan komunikasi kepemimpinan diri dan organisasi dalam perspektif Islam. Peranan Komunikasi Kepemimpinan Diri Dan Organisasi Dalam Perspektif Islam . pp. 1-15. (Unpublished)

Ross, D. 2006. Leadership styles of secondary school principals as perceived by secondary school teachers. Disertasi Ed.D. Florida Atlantic University.

- Rosser, V.J. 2003. Faculty and staff members' perceptions of effective leadership: Are there differences between women and men leaders? *Equity and Excellence in Education* 36(1): 71-81.
- Sabitha Marican, (2005). *Kaedah Penyelidikan Sains Sosial*. Pearson Prentice Hall, Malaysia Sdn. Bhd.
- Schaffer, R.H. (1953). Job satisfaction as related to need satisfaction in work. *Psychological Monographs*,67, (Whole Serial Number 364).
- Schultz, D.P. and Schultz, S.E. (2001). *Psychology & Work Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Halls. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Seremet, C., Ward, B., Williamson, C., & Hall, L. 2003. Indicators for effective principal leadership in improving student achievement. [http: www. maryland.edu/effective](http://www.maryland.edu/effective) [12 Januari 2004]
- Sergiovanni, T. 2003. A Cognitive approach to leadership. Dlm Davies, B., & West Burnham, J. (pnyt.). *Handbook of educational leadership management*. London: Pearson Education
- Sergiovanni, T. J. (1995). *The Principalship; A Reflective Practice Perspective*. 3rd. ed. Needham Heights, MA: Allyn and Baco
- Sheilds, C. 2005. School leadership in the 21st century: broading the base. Dlm Hoy, W., & Miskel, C. (pnyt.). *Educational leadership and reform*. hlm 76.
- Shieh, H.L., Mills, M.E. & Waltz, C.F. 2001. Academic leadership style predictors for nursing faculty job satisfaction in Taiwan. *Journal of Nursing Education* 40(5): 203-209.

- Shirbagi, N. 2007. Exploring organizational commitment and leadership frames within Indian and Iranian higher education institutions. *Bulletin of Education and Research* 29(1): 17-32.
- Singh, I, (1984). The effect of headmaster's leadership on teacher job satisfaction and morale as perceived by teacher in Nepal. Tesis Ph.D. Tidak diterbitkan. Columbia University College. United State of America.
- Smith, P.C. Kendala, L.M & Hullin, C.L.(1969). *The measurement of job satisfaction in work and retirement*. A strategy for the study of attitudes, Chicago, Illinois: Rand Mc Nally and Company.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Suci Wulandari (2003), Kepimpinan dalam organisasi Perspektif Teoritik dan Metodologi *Jurnal Ilmiah Kesatuan* No 2 Vol.5, 2003, Bogor: Indonesia
- Sueb Haji Ibrahim (2002). Hubungan Gaya Kepimpinan Pemimpin Univiersiti Teknologi Mara Cawangan Sarawak Kampus Samarahan Terhadap Prestasi Staf. Latihan Ilmiah Tidak diterbitkan. Kota Samarahan : Universiti Teknologi Mara
- Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper Bros, (ms. 5-29).
- Ubben, G., Hughes, L. & Norris, , C. 2001. *The principal: creative leadership for effective schools*. Boston: Allyn & Bacon.
- Ulmer, M. 2002. Principals leadership practices in the context of state assessments. Disertasi Ph.D. University of Connecticut.
- Vroom, V. H. (1964). "Work and Motivation." New York: Wiley.

- Wan Faridah Akmal et.al (2002), Kepimpinan Transaksi/Transformasi dan Ciri Kerja Professional Teknologi Maklumat Sektor Awam Malaysia, Jurnal Teknologi, 37(E) Jun 2008, Page (57-70), Johor : Universiti Teknologi Malaysia
- Yasin, M. Al-Muz-Zammil and Sulaiman, Saidi (2011) Hubungan proses komunikasi guru besar dengan tahap kepuasan kerja guru di tiga buah sekolah rendah Daerah Tumpat, Kelantan. unspecified . pp. 1-11. (Unpublished)
- Yuanita Hendri Chandra Ratnawati (2007). Hubungan antara Persepsi terhadap Gaya Kepimpinan Transformasi Dengan Disiplin Kerja Karyawan Bank Jetang Cawangan Surabaya. Kajian Ilmiah tidak diterbitkan. Semarang : Universiti Diponegoro
- Yukl, G. 2002. Leadership in organization. Ed. ke- 5 .New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. 2006. Leadership in organization.Ed. ke- 6 .New Jersey: Prentice Hall.
- Zaharah Hassan. 2004. Tingkahlaku dan gaya kepimpinan pemimpin akademik wanita di sebuah universiti awam. Tesis Dr. Fal, Universiti Pertanian Malaysia
- Zaharah Mokhtar. 2002. Amalan pengurusan pentadbir akademik universiti: Satu kajian kes. Tesis Dr. Falsafah tidak diterbitkan, Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Zaidatul Akmaliah Lope Pihie (1998). *Pentadbiran Pendidikan*. Shah Alam: Fajar Bakti
- Zaidatul Akmaliah Lope Pihie. (2001). Perancangan strategik untuk memperkasakan sekolah. Kuala Lumpur: Pustaka Cipta Sendirian Berhad.