

**AMALAN KEPIMPINAN ETIKA GURU BESAR  
DAN KEPUASAN KERJA GURU DI SEKOLAH RENDAH  
DAERAH SEGAMAT**

**W.NOR ASEKIN BINTI W.HUSSAIN**

**UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA**

**AMALAN KEPIMPINAN ETIKA GURU BESAR  
DAN KEPUASAN KERJA GURU DI SEKOLAH RENDAH  
DAERAH SEGAMAT**

**W.NOR ASEKIN BINTI W.HUSSAIN**

**Laporan projek ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian  
daripada syarat Penganugerahan Ijazah Sarjana Pendidikan  
(Pengurusan dan Pentadbiran) dari Universiti Teknologi Malaysia.**

**Fakulti Pendidikan  
Universiti Teknologi Malaysia**

**2012**

## DEDIKASI

Setinggi gunung didaki...Serendah lurah diharungi...Segulung impian  
dimiliki...Seharum semerbak kasturi  
Sekalung budi kutitipkan buat teristimewa;

Abah dan keluarga tercinta yang sentiasa merestui dengan mendoakan kejayaanku  
W.Hussain Bin W.Yusof

Bonda yang tercinta tidak berkesempatan menyaksikan kejayaan kali kedua ini;  
Allahyarhamah Rahimah Binti Mohamad

Adik-adikku, ipar-duai,dan anak-anak buahku tersayang yang sentiasa memahami  
dan memberi sokongan untuk kumeniti perjalanan pengajian ini;

Wan Mohamad Iskandar, Wan Nor Ariza, Wan Mohd Khairul Anuar, Azmazien,  
Mohammad Shahrul Hazali, Azian, Wan Nur Alia Natasya,Wan Mohd Amir Izham,  
Wan Nur Auni Najihah

Kawan-kawan yang sentiasa mendorongku dengan kesabaran, dan memberi  
perangsang serta menyuntik semangatku untuk berjuang;

Kak Ana, Kak Timah, Kak Ros, Adam, Nizam, Pian, Ina, Kak Lela, Sal, Kak Mona  
Penyelia yang dihormati dan sekalung terima kasih buat;

Dr. Khadijah Daud kerana memberi peluang kepada diriku untuk mengkaji lapangan  
kajian terkini. Terima kasih atas bimbingan dan tunjuk ajar serta ilmu yang  
dicurahkan.

Hanya Allah s.wt. sahaja yang dapat membalas jasa kalian.

Semoga kita semua diberkati dan dirahmatiNya.

Amin

## PENGHARGAAN

Di kesempatan ini, ingin saya mencurahkan rasa penghargaan dan terima kasih saya terhadap beberapa pihak yang banyak memberi ihsan dan bakti dalam pelbagai cara sepanjang perjalanan jauh saya menyelesaikan penyelidikan ini dengan jayanya. Dengan penuh kerendahan hati, ingin saya bingkiskan nama-nama mereka di lembaran ini.

Alhamdulillah segala rasa syukur saya ucapkan ke hadrat Allah s.w.t, atas segala keberkatan dan kemurahan nikmat yang dikurniakanNya serta memberi ketabahan dan kesabaran kepada saya untuk merealisasikan kajian itu dengan sebaiknya. Ucapan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada penyelia saya, Dr. Khadijah Binti Daud yang amat saya hormati dan hargai atas segala susah payah beliau memberi tunjuk ajar, bimbingan yang berterusan, teguran, nasihat dan dorongan serta kata-kata semangat bagaikan seorang ibu untuk saya mengharungi dugaan dengan tenang dalam menyempurnakan kajian ini. Kesabaran, komitmen dan keikhlasan beliau amat saya sanjung tinggi. Tidak lupa juga ucapan terima kasih dihulurkan kepada penyelaras program PM Dr. Yusof Bin Boon serta semua pensyarah, dan rakan-rakan (pengurusan dan pentadbiran) yang telah memberikan kerjasama secara langsung atau tidak langsung sepanjang tempoh menyiapkan kajian ini. Penghargaan juga diberikan kepada guru besar - guru besar sekolah berkenaan serta semua guru yang terlibat sebagai responden kajian.

Akhir sekali buat abah, terima kasih atas segala doa dan pengorbanan yang tidak mampu dibalas oleh saya buat selamanya. Tidak dilupakan adik-adikku yang dikasihi, dan keluargaku (ibu saudara, abang dan kakak). Sekalung terima kasih buat rakan-rakan seperjuangan (Adam, Nizam, Pian, Kak Ros, Kak Lela, Ina dan Kak

Mona serta Kak Goh) yang tidak pernah jemu dalam melontarkan sokongan yang tidak kurang banyaknya di saat-saat sukar dan duka. Buat Hanis, teman serumah yang sabar menempuh karenahku. Tidak ketinggalan juga buat Kak Yan dan suaminya, Abang Din, Hafiz, Zahir, Kak Saadiah, Kak Salamah, Iltizam, Wan, Che Man, En.Shamsul, guru-guru dan anak-anak didik SK Canossian Convent yang sedia membantu. Segala jasa yang telah ditabur tidak bisa dibalas dengan hanya ucapan terima kasih. Semoga kejayaan ini dapat direasliasikan menjadi sumber inspirasi untuk kecemerlangan dalam melestarikan kebahagiaan pada masa depan. Semoga Allah melimpahi kesejahteraan, kerahmatan dan keberkatan kepada kita semua selamanya. Amin.

W.NOR ASEKIN BT W.HUSSAIN

MEI 2012

## ABSTRAK

Kajian deskriptif menggunakan kaedah kolerasi ini bertujuan untuk mengenal pasti amalan kepimpinan etika guru besar dan kepuasan kerja guru-guru sekolah rendah di daerah Segamat. Kajian ini juga bertujuan melihat perhubungan antara amalan kepimpinan etika dengan kepuasan kerja guru sekolah rendah. Responden kajian terdiri daripada 346 orang guru daripada sepuluh buah sekolah rendah Gred A dan Gred B di Daerah Segamat, Johor. Borang soal selidik yang diedarkan mengandungi tiga bahagian iaitu bahagian A, B dan C yang bertujuan untuk mendapatkan maklumat latar belakang responden, amalan kepimpinan etika dan kepuasan kerja guru. Hasil kajian rintis menunjukkan kebolehpercayaan item yang tinggi bagi amalan kepimpinan etika dengan nilai *alpha cronbach's* 0.946 dan kepuasan kerja 0.836. Data kajian dianalisis menggunakan program SPSS Versi 18.0 bagi mendapatkan min, sisihan piawai, peratusan, dan kolerasi pearson. Hasil dapatan kajian telah menunjukkan bahawa aspek tanggungjawab merupakan elemen kepimpinan etika yang tinggi diamalkan oleh guru besar diikuti dengan kehadiran dan ketulenan. Namun begitu, secara keseluruhan hasil dapatan mencatat tahap amalan kepimpinan etika yang sederhana tinggi. Manakala aspek rakan sekerja dan gaji menunjukkan tahap kepuasan kerja yang tinggi berbanding dengan keselamatan, suasana kerja, penyeliaan dan dasar dan peraturan. Secara keseluruhan, dapatan kajian menunjukkan tahap yang tinggi dalam kepuasan bekerja. Rumusnya hasil kajian menunjukkan bahawa tahap amalan kepimpinan etika dan tahap kepuasan kerja berada pada tahap yang tinggi. Dapatan kajian bukan sahaja menunjukkan terdapat perhubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan etika guru besar dengan kepuasan kerja malah terdapat juga hubungan yang signifikan antara ketiga-tiga elemen kepimpinan iaitu tanggungjawab, ketulenan dan kehadiran dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru sekolah rendah di daerah Segamat. Akhir sekali beberapa cadangan dan kajian lanjutan telah dikemukakan untuk penyelidikan pada masa hadapan.

Kata Kunci : Kepimpinan Etika Guru Besar, Kepuasan Kerja Guru.

## ABSTRACT

Descriptive study using this correlation to identify the leadership practices of teacher ethics and job satisfaction of primary school teachers in the district of Segamat. The study also aims to examine the relationship between ethical leadership practices and teacher job satisfaction of primary school. The respondents were 346 teachers from ten primary schools Grade A and Grade B in the district of Segamat. Questionnaire which was circulated contains three parts, A, B and C which aims to get the background of the respondents, the practice of ethical leadership and job satisfaction. Pilot study results showed high reliability of the items for the practice of ethical leadership with the alpha value cronbach's 0946 and 0836 job satisfaction. Data were analyzed using SPSS version 18.0 for the mean, standard deviation, percentages, and Pearson correlation. The findings have shown that the area of an element of ethical leadership is practiced by teachers, followed by the presence and purity. However the overall level of ethical leadership recorded at moderately high. While that co-workers and wages showed a high level of job satisfaction compared to the safety, working environment, supervision and policy and regulation. Overall, the results showed a high level of job satisfaction. The formula results showed that the practice of ethical leadership and job satisfaction is at high level. The findings not only show that there is a significant relationship between ethical leadership practices of teacher job satisfaction, but there is also a significant relationship between the three elements of leadership responsibility, authenticity and presence of job satisfaction among primary school teachers in district of Segamat. Finally, some suggestions for further research are presented for future research.

Keywords: Ethics Leadership of Headmasters, Teacher Job Satisfaction.

## KANDUNGAN

<b>BAB</b>	<b>PERKARA</b>	<b>MUKA SURAT</b>
	<b>PENGAKUAN</b>	
	<b>DEDIKASI</b>	
	<b>PENGHARGAAN</b>	
	<b>ABSTRAK</b>	<b>i</b>
	<b>ABSTRACT</b>	<b>ii</b>
	<b>KANDUNGAN</b>	<b>iii</b>
	<b>SENARAI JADUAL</b>	<b>viii</b>
	<b>SENARAI RAJAH</b>	<b>xiv</b>
	<b>SENARAI LAMPIRAN</b>	<b>xv</b>
<b>1</b>	<b>PENDAHULUAN</b>	
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latar Belakang Kajian	5
	1.3. Pernyataan Masalah	8
	1.4 Objektif kajian	13
	1.5 Persoalan Kajian	15
	1.6 Hipotesis Kajian	16
	1.7 Kepentingan Kajian	17
	1.8 Skop dan Batasan Kajian	19
	1.9 Kerangka Teori Kajian	20
	1.10 Kerangka Konseptual Kajian	21
	1.11 Definisi Istilah	21



	1.11.1	Kepimpinan etika	21
	1.11.2	Sekolah rendah	22
	1.11.3	Kepuasan Kerja	22
	1.12	Rumusan	23
<b>2</b>		<b>TINJAUAN LITERATUR</b>	
	2.1	Pengenalan	24
	2.2	Kepimpinan Pendidikan	24
	2.2.1	Teori Kepimpinan Awal	26
	2.2.2	Teori Millinium Baru	27
	2.3	Kepimpinan Etika	27
	2.3.1	Tanggungjawab	31
	2.3.2	Ketulenan	34
	2.3.3	Kehadiran	35
	2.3.4	Perkaitan tanggungjawab, ketulenan Kehadiran	36
	2.4	Kepuasan Kerja	37
	2.4.1	Teori Dua Faktor Herzberg	41
	2.5	Kajian-kajian lepas	45
	2.6	Rumusan	47
<b>3</b>		<b>METODOLOGI KAJIAN</b>	
	3.1	Pengenalan	49
	3.2	Rekabentuk Kajian	49
	3.3	Kerangka Metodologi Kajian dan Prosedur Kajian	51

3.4	Lokasi Kajian	53
3.5	Populasi Dan Sampel Kajian	54
3.6	Instrumen Kajian	55
	3.6.1 Bahagian A: Demografi	56
	3.6.2 Bahagian B: Amalan Kepimpinan Etika	56
	3.6.3 Bahagian C: Kepuasan Kerja	57
3.7	Kajian Rintis	58
3.8	Kebolehpercayaan dan Kesahan	60
	3.8.1 Kesahan Soal Selidik	60
	3.8.2 Kebolehpercayaan Soal Selidik	62
3.9	Prosedur Kajian dan Pengumpulan Data	64
	3.9.1 Mendapat Kelulusan dan Kebenaran	64
	3.9.2 Pengedaran dan Pengumpulan Soal Selidik	64
3.10	Tatacara Penganalisisan Data	65
	3.10.1 Analisis Statistik Desksritif	66
	3.10.2 Analisis Statistik Inferensi	68
3.11	Rumusan	70

#### **4 ANALISIS DATA**

4.1	Pengenalan	71
4.2	Analisis Data Bahagian A	72
	4.2.1 Jantina	72
	4.2.2 Bangsa	73
	4.2.3 Umur	73
	4.2.4 Status Perkahwinan	74
	4.2.5 Jawatan Disandang	74
	4.2.6 Kumpulan Perkhidmatan	75

	4.2.7 Tempoh Berkhidmat Di Sekolah Semasa	75
	4.2.8 Pengalaman Mengajar	76
	4.2.9 Kelayakan Akademik Tertinggi	76
	4.2.10 Kelayakan Ikhtisas	77
	4.2.11 Tempoh Berkhidmat Di Bawah Guru Besar Sekarang	78
	4.2.12 Analisis Data Keseluruhan	78
4.3	Analisis Data Bahagian B	79
	4.3.1 Amalan Kepimpinan Etika	80
	4.3.1.1 Tanggungjawab	80
	4.3.1.2 Ketulenan	84
	4.3.1.3 Kehadiran	89
	4.3.1.4 Rumusan Keseluruhan analisis	96
4.4	Analisis Data Bahagian C	97
	4.4.1 Kepuasan Kerja	97
	4.4.1.1 Gaji	97
	4.4.1.2 Dasar dan Peraturan	99
	4.4.1.3 Suasana Pekerjaan	102
	4.4.1.4 Keselamatan	105
	4.4.1.5 Penyeliaan	107
	4.4.1.6 Hubungan Antara Rakan Sekerja	109
	4.4.1.7 Rumusan Analisis Data	111
4.5	Analisis Berdasarkan Hipotesis Kajian	112
	4.5.1 Hubungan Antara Kepimpinan Etika Dengan Kepuasan Kerja Guru	112
	4.5.2 Hubungan Antara Kepimpinan Etika Dengan Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Aspek Tanggungjawab	113

4.5.3	Hubungan Antara Kepimpinan Etika Dengan Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Aspek Ketulenan	115
4.5.4	Hubungan Antara Kepimpinan Etika Dengan Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Aspek Kehadiran	117
4.6	Ringkasan Hasil Keputusan Pengujian Hipotesis	118
4.7	Rumusan	119

## **5 RUMUSAN KAJIAN, PERBINCANGAN HASIL KAJIAN**

### **DAN CADANGAN**

5.1	Pengenalan	121
5.2	Rumusan kajian	122
5.3	Perbincangan Hasil Kajian	127
5.3.1	Perbincangan Amalan Kepimpinan Etika	127
5.3.2	Perbincangan Kepuasan Kerja	129
5.3.3	Perbincangan Hubungan Antara Kepimpinan Etika Dengan Kepuasan Kerja Guru	130
5.3.4	Perbincangan Hubungan Antara Elemen Tanggungjawab Kepimpinan Etika Dengan Kepuasan Kerja Guru	131
5.3.5	Perbincangan Hubungan Antara Elemen Ketulenan Kepimpinan Etika Dengan Kepuasan Kerja Guru	133

5.4	Implikasi Kajian	134
5.5	Cadangan-cadangan	135
5.5.1	Cadangan Kajian Tindakan	135
5.5.2	Cadangan Kajian Lanjutan	138
5.6	Masalah Kajian	140
5.7	Kesimpulan	141
	BIBLIOGRAFI	143
	LAMPIRAN	150

**SENARAI JADUAL**

<b>NO. JADUAL</b>	<b>TAJUK</b>	<b>MUKA SURAT</b>
2.1	Perbandingan Kepuasan Kerja Antara Pekerja Berkolar Biru dan Putih	40
3.1	Senarai Nama Sekolah Rendah Kebangsaan di Kawasan Bandar Daerah Segamat	54
3.2	Skala Jawapan Untuk Soal Selidik Bahagian B (Skala Likert Lima Markat)	57
3.3	Skala Jawapan Untuk Soal Selidik Bahagian C (Skala Likert Lima Markat)	57
3.4	Perincian Item Soal Selidik	58
3.5	Hasil Kajian Kebolehpercayaan Konstruk Amalan Kepimpinan Etika	62
3.6	Hasil Kebolehpercayaan Konstruk Kepuasan Kerja	63
3.7	Jadual Kaedah Pengiraan Statistik bagi Persoalan Kajian	66

3.8	Tahap Interpretasi Skor Min	68
3.9	Interprestasi Pekali korelasi	69
3.10	Tahap Signifikan Bagi Hipotesis Nol	69
4.1	Taburan dan Peratusan Responden Mengikut Jantina	72
4.2	Taburan dan Peratusan Responden Mengikut Bangsa	73
4.3	Taburan dan Peratusan Responden Mengikut Umur	73
4.4	Taburan dan Peratusan Responden Mengikut status Perkahwinan	74
4.5	Taburan dan Peratusan Responden Mengikut Jawatan Yang Disandang	74
4.6	Taburan dan Peratusan Responden Kumpulan Perkhidmatan	75
4.7	Taburan dan Peratusan Responden Mengikut Tempoh Berkhidmat	75
4.8	Taburan dan Peratusan Responden Mengikut Pengalaman Mengajar	76
4.9	Taburan dan Peratusan Responden Mengikut Kelayakan Akademik Tertinggi	76-77

4.10	Taburan kekerapan dan Peratusan Responden Mengikut Kelayakan Ikhtisas	77
4.11	Taburan kekerapan dan Peratusan Responden Mengikut Tempoh Berkhidmat Di Bawah Kepimpinan Guru Besar	78
4.12	Analisis Data Latar Belakang Guru Secara Keseluruhan	78-79
4.13	Taburan Responden Mengikut Frekuensi, Min dan Sisihan Piawai Bagi Elemen Tanggungjawab Guru Besar	80-81
4.14	Taburan dan Skala Responden Mengikut Kekerapan, Peratus, Min dan Sisihan Piawai Bagi Item Elemen Tanggungjawab	82
4.15	Taburan Responden Mengikut Frekuensi, Min dan Sisihan Piawai Bagi Elemen Ketulenan Guru Besar	85
4.16	Taburan dan Skala Responden Mengikut Kekerapan, Peratus, Min dan Sisihan Piawai bagi Item Ketulenan	86



4.17	Taburan Responden Mengikut Frekuensi, Min dan Sisihan Piawai Bagi Elemen Kehadiran Dalam Kepimpinan Etika Guru Besar	89
4.18	Taburan dan Skala Responden Mengikut Kekерapan, Peratus, Min dan Sisihan Piawai bagi Item Kehadiran Amalan Kepimpinan Etika	90
4.19	Taburan Responden Mengikut Frekuensi, Min dan Sisihan Piawai Bagi Rumusan Skor Setiap Elemen Kepimpinan Etika Guru Besar	96
4.20	Taburan Responden Mengikut Frekuensi, Min dan Sisihan Piawai Bagi Gaji Aspek Kepuasan Kerja	97
4.21	Taburan dan Skala Responden Mengikut Kekерapan, Peratus, Min dan Sisihan Piawai bagi Item Gaji Aspek Kepuasan Kerja	98
4.22	Taburan Responden Mengikut Frekuensi, Min dan Sisihan Piawai Bagi Dasar dan Peraturan Aspek Kepuasan Kerja	99-100

4.23	Taburan Responden Mengikut Kekekapan, Peratus, Min dan Sisihan Piawai bagi Item Dasar dan Peraturan Aspek Kepuasan Kerja	101
4.24	Taburan Responden Mengikut Frekuensi, Min dan Sisihan Piawai Bagi Suasana Pekerjaan Aspek Kepuasan Kerja	102
4.25	Taburan Responden Mengikut Kekekapan, Peratus, Min dan Sisihan Piawai bagi Item Suasana Pekerjaan Aspek Kepuasan Kerja	103
4.26	Taburan Responden Mengikut Frekuensi, Min dan Sisihan Piawai Bagi Keselamatan Aspek Kepuasan Kerja	105
4.27	Taburan Responden Mengikut Kekekapan, Peratus, Min dan Sisihan Piawai bagi Item Keselamatan Aspek Kepuasan Kerja	106
4.28	Taburan Responden Mengikut Frekuensi, Min dan Sisihan Piawai Bagi Penyeliaan Aspek Kepuasan Kerja	107
4.29	Taburan Responden Mengikut Kekekapan, Peratus, Min dan Sisihan Piawai bagi Item Penyeliaan Aspek Kepuasan Kerja	108

4.30	Taburan Responden Mengikut Frekuensi, Min dan Sisihan Piawai Bagi Hubungan Antara Rakan Sekerja Aspek Kepuasan Kerja	109
4.31	Taburan Responden Mengikut Kekerapan, Peratus, Min dan Sisihan Piawai bagi Item Hubungan Antara Rakan Sekerja Aspek Kepuasan Kerja	110
4.32	Taburan Responden Mengikut Frekuensi, Min dan Sisihan Piawai Bagi Rumusan Skor Aspek Kepuasan Kerja Guru	111
4.33	Kolerasi Hubungan Antara Amalan Kepimpinan Etika Guru Besar dengan Kepuasan Kerja Dalam Kalangan Guru Sekolah Rendah	113
4.34	Kolerasi Hubungan Antara Elemen Tanggungjawab Amalan Kepimpinan Etika Guru Besar dengan Kepuasan Kerja Dalam Kalangan Guru Sekolah Rendah	114
4.35	Kolerasi Hubungan Antara Elemen Ketulenan Amalan Kepimpinan Etika Guru Besar dengan Kepuasan Kerja Dalam Kalangan Guru Sekolah Rendah	116

4.36	Kolerasi Hubungan Antara Elemen Kehadiran Amalan Kepimpinan Etika Guru Besar dengan Kepuasan Kerja Dalam Kalangan Guru Sekolah Rendah	117
4.37	Ringkasan Hasil Keputusan Pengujian Hipotesis	118

**SENARAI RAJAH**

<b>NO. RAJAH</b>	<b>TAJUK</b>	<b>MUKA SURAT</b>
1.1	Dua Sendi Kepemimpinan Etika	3
1.2	Hubungan kepimpinan etika guru besar dengan kepuasan kerja guru	20
1.3	Hubungan kepimpinan etika guru besar dengan kepuasan kerja guru	21
2.1	Perkaitan mengikut tahap tanggungjawab kepimpinan oleh Starrat (2004)	32
2.2	Dinamik antara perkaitan nilai utama dalam kepimpinan pendidikan oleh Starrat ( 2004)	36
2.3	Teori Dua Faktor Herzberg	44
3.1	Proses dan Prosedur Kajian	51

**SENARAI LAMPIRAN**

<b>LAMPIRAN</b>	<b>TAJUK</b>	<b>MUKA SURAT</b>
A	Surat Pengesahan Soal Selidik	149
B	Set Soalan Soal Selidik	150

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 PENGENALAN**

Kepimpinan merupakan satu pengertian yang sukar untuk dihuraikan dan didefinisikan oleh semua orang. Namun begitu, kebanyakan pakar yang mahir dalam bidang kepimpinan melihat kepimpinan ini sebagai peneraju yang utama kepada kecemerlangan organisasi. Kepimpinan dapat dilihat dalam diri seseorang apabila seseorang itu mempunyai kebolehan mendorong, memujuk dan mempengaruhi orang bawahannya untuk bekerja dengan bersungguh-sungguh ke arah mencapai visi dan misi. Ini selari dengan pendapat penyelidik Ramaiah (1999) yang mengemukakan bahawa kepimpinan adalah satu fenomena yang melibatkan sesuatu proses bagi manusia menggunakan kemahiran akal fikiran dan potensinya yang melibatkan keupayaan, kebolehan dan kebijaksanaan bagi seseorang untuk memerintah, mengarah, mendorong atau pun untuk mempengaruhi.

Seorang pemimpin diberi tanggungjawab bagi memastikan sumber yang sedia ada diaplikasi sebaiknya supaya matlamat yang ditetapkan dicapai oleh organisasi tersebut. Kepimpinan sebagai keupayaan mempengaruhi kumpulan ke arah mencapai matlamat. Kebolehan mempengaruhi boleh terhasil sama ada daripada sumber formal (seperti kuasa dan jawatan individu) atau sumber tidak formal (seperti pengaruh peribadi dan kemahiran unik yang dimiliki). Kepimpinan merupakan kunci yang mempengaruhi orang yang dipimpinnya dengan

meningkatkan keupayaan sesebuah institusi (Hallinger, 2003). Ini membawa pengertian bahawa sikap yang baik dipamerkan dalam kepimpinan boleh mempengaruhi amalan beretika di kalangan pemimpin. Ini kerana cabaran kepimpinan merupakan langkah menampilkan diri menjadi role model kepada orang ramai (Shahril @ Charil Marzuki et al,2010).

Rentetan daripada itu, setiap pemimpin dapat mempengaruhi keberkesanan organisasi melalui penerapan pengaruh ke atas pengikut, pasukan dan organisasi (Kaiser et al. 2008; Trevino et al. 2000; Yukl 2008). Ini bermakna seseorang pemimpin dapat mempengaruhi seseorang dengan memberi motivasi supaya melakukan dan menghasilkan kerja yang bermutu dan berkualiti. Pemimpin juga akan mempengaruhi kumpulan pekerja untuk mencapai matlamat yang ditetapkan melalui penetapan matlamat kumpulan dan pelan strategik yang dirancang.

Dalam sesebuah organisasi, seorang pemimpin akan menghalakan sasarannya kepada pengikutnya dengan menguasai hala tuju strategik, polisi dan struktur organisasi. Aspek etika para pemimpin adalah antara aspek kepimpinan yang mampu mempengaruhi pekerja dan organisasi. Kepemimpinan etika didefinisikan oleh Brown et al. (2005) sebagai

*“the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement and decision making”.*

Kepimpinan yang mendatangkan pengaruh kepada seseorang biasanya dikaitkan dengan sifat, nilai dan tingkah laku yang beretika. Ini kerana pemimpin tersebut dapat mengemulakan, mempamerkan cara dan menguatkuasakan nilai yang mendorong ke arah pencapaian visi dan misi (Shahril @ Charil Marzuki et al,2010).

Nilai ini menjadi amalan kerja yang dapat menghasilkan budaya kerja yang positif dalam sesebuah organisasi. Kepimpinan beretika dikatakan sebagai agen utama transformasi dan jurutera bagi elemen budaya organisasi (Zaharah Hassan et al.,2009). (Aronson,2001; Kanungo 2001; Trivino, Brown & Hartman, 2003) yang dinyatakan melalui penjelasan Zaharah Hassan et.al (2009) bahawa sikap dan tingkah laku



pemimpin memberi impak kepada perlakuan anggota organisasi dan seterusnya ini akan mempengaruhi prestasi organisasi. Ini bermakna bahawa etika merupakan tingkah laku yang ada dalam diri seseorang di mana nilai-nilai moral yang wujud akan membawa kepada amalan dan perlakuan dalam bidang profesional.

Kepimpinan etika mempunyai dua faktor yang penting sebagai penggerak untuk seorang pemimpin mengendalikan organisasinya. Menurut Trevino et al. (2003), kepemimpinan etika terbina daripada dua faktor utama. Faktor pertama yang lebih menfokuskan kepada moral manusia terbahagi kepada tiga bahagian iaitu ciri diri, kelakuan dan pembuat keputusan. Manakala faktor kedua yang dimiliki oleh pengurus juga dibahagikan kepada tiga iaitu sebagai 'role model', ganjaran dan komunikasi. Faktor tersebut menjadi asas kepada seseorang pemimpin untuk menjadi seorang pemimpin yang beretika. Rajah 1.1 menunjukkan ringkasan faktor kepemimpinan etika yang dijelaskan oleh Trevino et al. (2003).

<b>Manusia Moral</b>	<b>Pengurus Moral</b>
<p><b>Ciri diri (traits)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integriti</li> <li>• Kejujuran</li> <li>• Amanah</li> </ul> <p><b>Kelakuan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan perkara yang betul</li> <li>• Mengambil berat pekerja</li> <li>• Bersikap terbuka</li> <li>• Moraliti peribadi</li> </ul> <p><b>Pembuatan keputusan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berpegang kepada nilai</li> <li>• Objektif adil</li> <li>• Mengambil berat kebajikan masyarakat</li> <li>• Mematuhi peraturan keputusan etika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Role modelling</li> <li>- Ganjaran dan pendisiplinan</li> <li>- Komunikasi etika dan nilai</li> </ul>

**Rajah 1.1:** Dua Sendi Kepemimpinan Etika

Sumber: Trevino et al (2003)

Faktor tersebut tadi telah dibuktikan dengan pendapat seorang pekerja yang menyatakan penampilan seorang pemimpin mesti ditonjol sebagai seorang individu yang beretika supaya reputasinya terbina. Pernyataan ini diakui oleh Northouse (2004:317) kepemimpinan individu tidak terserlah tanpa diperlihatkan nilai-nilai. Pemimpin yang dapat menyerlahkan nilai-nilai yang baik senang mempengaruhi orang lain. Ini bermakna nilai-nilai yang baik seorang pemimpin menjadi senjata utama bagi mempengaruhi orang lain untuk memenuhi matlamat keimpinannya (Shahril, Rahimah dan Hussien, 2010).

Seorang pemimpin yang beretika, pemimpin harus memainkan peranan sebagai model kepada amalan-amalan beretika dalam organisasi, memberi ganjaran dan hukuman bagi menguatkuasakan perlakuan dikehendaki atau membendung perlakuan tidak dikehendaki dan mengkomunikasikan etika dan nilai-nilai kepada seluruh ahli organisasi melalui program tertentu. Pemimpin memainkan peranan meningkatkan kerjasama atau komitmen supaya visi organisasi tercapai dan merancang pelan strategik untuk memenuhi matlamat (Shahril @ Charil Marzuki et al,2010). Ini sependapat dengan Gill (2006) yang mengatakan bahawa organisasi yang baik dan menjadi impian orang ramai adalah organisasi yang dapat meningkatkan suasana kerja yang baik dan meningkatkan motivasi dan nilai para pekerjanya. Elemen 'authenticity' telah digunakan untuk memastikan kepemimpinan etika memberi kesan kepada tindak tanduk pekerja.

Dalam sesebuah organisasi, wawasan yang ingin dicapai adalah wawasan yang boleh memberi manfaat kepadanya. Oleh itu, aspek kepuasan kerja diperlukan untuk mempengaruhi impian murni tersebut. Menurut pendapat Mullins (2002) yang dikemukakan oleh Noorhafa Herliani Adey dan Ferlis Hj. Bahari,(2010) menyatakan bahawa kepuasan kerja merupakan aspek utama dalam membentuk pekerja yang bermotivasi dan berprestasi tinggi. Di Malaysia, pelbagai usaha telah dan sedang dilaksanakan demi mempertingkatkan kualiti pendidikan, tetapi hasilnya adalah sebaliknya. Persoalannya sama ada kemungkinan tersebut berlaku disebabkan oleh amalan kepemimpinan etika guru besar kurang berkesan ataupun kurangnya kepuasan kerja guru-guru dalam melaksanakan tugas mereka. Dengan ini perlunya penyelidikan untuk melihat sejauh mana amalan kepemimpinan etika guru

besar dengan tahap kepuasan kerja guru. Sekiranya kualiti kepimpinan etika guru besar adalah rendah, ini bermakna mereka tidak berupaya untuk menjadikan sesebuah sekolah itu maju dan membangun dengan cemerlang. Boleh dikatakan guru besar yang memimpin dengan beretika adalah pemimpin yang cemerlang.

Bagi merealisasikannya, seorang pemimpin diharapkan dapat mengamalkan kepimpinan etika dalam mempengaruhi situasi, mengurangkan rasa tegang dan bosan dalam kalangan guru sehingga menjadikan sekolah sebagai tempat yang menyeronokkan untuk bekerja dan mengelakkan berlakunya ketidakpuasan di hati guru-guru atau kakitangan dalam organisasi tersebut.

## **1.2 LATAR BELAKANG KAJIAN**

Etika merupakan tanggungjawab dan akibat tingkah laku seseorang atau profesioan terhadap masyarakat. Ini bertepatan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Noddings (1984) dalam Azrul Hisham (2009) yang menfokuskan etika kepimpinan ini kepada penjagaan hubungan sesama manusia iaitu sentiasa berbaik sangka dan mengelakkan dari berkonfrontasi sesama sendiri kerana ianya akan membawa kepada perpecahan dalam sesuatu hubungan. Apabila keadaan ini berlaku, maka akan wujud ketidakselesaan dalam organisasi. Oleh itu, peranan guru besar sangat penting untuk mewujudkan suasana kerja yang lebih selesa dengan menjaga hubungan dengan setiap lapisan masyarakat dan dalam kalangan guru. Seperti yang diperkatakan oleh Ubben dan Hughes (1987) dalam pernyataan Azrul Hisham (2009) bahawa kepimpinan di sekolah yang akan menentukan sama ada sekolah tersebut akan menjadi sebuah sekolah yang bertaraf biasa ataupun luar biasa. Ini menunjukkan kepimpinan guru besar dalam menentukan hala tuju sekolah mestilah dilakukan secara beretika.

Dalam dunia pendidikan, kepimpinan etika adalah untuk menggolongkan etika sebagai satu perspektif yang menuju ke arah persepsi, karekter dan kepercayaan seseorang. Ini bermakna etika lebih memberi tumpuan kepada kehidupan yang

bermoral dan bukan bergantung kepada dasar untuk melakukan tindakan membuat keputusan.

Owens (1998) berpendapat kepemimpinan moral diwujudkan bukan semata-mata untuk kenaikan pangkat, ganjaran atau kuasa paksaan tetapi disebabkan kuasa rujukan dan kepakaran, serta komunikasi kepemimpinan merupakan proses dua hala. Ini bermaksud kuasa bukan menjadi penyebab utama berlakunya hubungan di antara pemimpin dan pengikut tetapi disebabkan oleh kepemimpinan moral dengan berkongsi keaslian mengenai keperluan, aspirasi dan nilai bersama. Fenomena ini menunjukkan kekuatan pengaruh kepemimpinan moral dalam sekolah. Ini selari dengan pendapat yang dinyatakan oleh Kanugo dan Mendonca (1996:33) dalam Shahril, et.al, (2010). mendefinisikan 'ethic' sebagai perkara yang ada hubungan dengan moral iaitu berkaitan dengan 'rule of conduct' (peraturan berkelakuan) dan semua perkara yang berkaitan dengan pengetahuan moral. Nilai yang positif didahulukan kerana ia dijadikan garis panduan awam kepada semua orang. Amalan baik yang dilakukan dapat mempengaruhi orang lain mengamalkannya. Memperlihatkan amal kebaikan biasanya hanya sesuai bagi orang yang berpengaruh dalam kalangan masyarakat. (Shahril, et.al, 2010:168).

*“Adalah diperakukan guru-guru perlu menunjukkan teladan yang baik supaya murid-murid sentiasa dapat mencontohi mereka. Guru Besar perlu memainkan peranannya memperbaiki sikap guru-guru yang kurang memberi sumbangan dalam pembentukan persekitaran pendidikan yang baik di sekolah.”*

Pernyataan tersebut menjelaskan bahawa pemimpin sekolah bertanggungjawab memastikan nilai-nilai murni diterapkan dalam diri semua guru, kakitangan dan murid. Selain itu, pemimpin dipertanggungjawabkan untuk memberi tunjuk ajar kepada guru-guru untuk mewujudkan suasana pendidikan yang baik dengan menampilkan tingkah laku yang dapat dijadikan contoh kepada para pelajar (Shahril, et al, 2010). Sesebuah sekolah yang berkesan dan berjaya memerlukan guru besar yang bijak melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Guru besar yang bijak perlu menunjukkan kemampuannya mempengaruhi orang lain dan mendapatkan komitmen stafnya. Seperti yang dinyatakan oleh Shahril (2000) pada

kebiasaannya sesebuah sekolah yang menunjukkan kemajuan mempunyai guru besar yang baik. Ini diakui bahawa tanggungjawab seorang pemimpin bukannya mudah kerana ia terlalu rumit. Oleh itu, seorang pemimpin perlu mengendalikan pasukannya dengan lebih efisien. Komitmen, hak memutuskan dan kepimpinan perlu disemaikan dalam diri anggotanya. Sebagai seorang pemimpin, beliau seharusnya mendorong peningkatan diri dalam kepimpinan dan membina kemampuan dalam kalangan semua gurunya (Gabriel,2005).

Pemimpin yang cemerlang dan berkesan serta beretika selalunya membekalkan satu iklim persekitaran kerja yang dapat memberi tunjuk ajar kepada gurunya menetapkan dan menjayakan matlamat guru tersebut, pasukan dan seterusnya organisasi yang ditadbirnya. Oleh demikian pemimpin mesti mewujudkan komitmen dengan guru-gurunya dengan membentuk matlamat, mengadakan jamuan selepas sesuatu kejayaan dan mendorong etika kerja yang positif dalam persekitaran kerja. Persekitaran dan hubungan yang terjalin ini akan menimbulkan rasa kepuasan kerja dalam kalangan guru. Guru dan kakitangan berasa diri mereka dihargai dan diberi pengiktirafan menentukan matlamat untuk mencapai visi sekolah. Hasil tugas atau kerja yang dilaksanakan juga mendapat hasil yang bermutu dan berkualiti. Maka bertambahlah kepuasan di hati mereka. Ini diperakui oleh Borg dan Riding, (1991), dan Kushman (1992) dalam pernyataan Haji Mohd Noor Bin Jaafar (2004) yang menjelaskan bahawa kepuasan kerja selalunya dikaitkan dengan suasana persekitaran tempat kerja seperti hubungan antara rakan sejawat, hubungan antara guru besar serta ganjaran yang diperolehi daripada hasil kerja.

Namun demikian, para guru sentiasa meluahkan rasa tidak puas hati dengan dasar dan peraturan, gaji yang diterima, kerja yang terpaksa atau disuruh oleh guru besar atau masalah di tempat kerja. Kebanyakan guru berhenti kerja atau bersara lebih awal kerana tidak sanggup memikul tanggungjawab dan beban tugas yang semakin hari semakin banyak tanpa had. Sedangkan impian guru berbeza dengan tugas yang diberikan. Jika seseorang berminat dengan profesion kerjayanya, matlamat kerjanya tercapai, keseimbangan persekitaran yang memuaskan akan mencetuskan kepuasan kerja dalam diri mereka. Pernyataan ini selari dengan

pendapat yang disuarakan oleh Jaafar (2003), menyatakan pekerja akan menghargai kerja yang menarik minat dan berpeluang membentuk kebolehan serta mendapat kenaikan pangkat, persekitaran kerja yang selamat, dan pengurus organisasi menawarkan insentif yang bertujuan memberi penghargaan. Pekerja yang tidak berminat dengan kerjayanya akan berhenti atau bersara dengan lebih awal. Keadaan ini juga boleh menyebabkan guru tersebut ponteng kerja atau datang lewat ke sekolah kerana rasa tidak puas hati mereka. Oleh itu, pemimpin seharusnya mengamalkan kepimpinan etika yang mempunyai elemen tanggungjawab, ketulenan dan kehadiran supaya pemimpin sedar akan kewujudan pekerjaannya dan peranannya sebagai seorang pentadbir yang cemerlang, berkualiti dan berkesan. Sekolah yang kurang mundur akan menjadi maju dan cemerlang sekiranya pemimpin mempunyai kepimpinan yang berkualiti.

### **1.3 PERNYATAAN MASALAH**

Pernyataan masalah ini dinyatakan berdasarkan kajian-kajian lepas dan pendapat tokoh-tokoh serta pernyataan akhbar untuk mengenal pasti masalah amalan kepimpinan etika guru besar dan kepuasan kerja guru yang dihadapi.

Secara realitinya, pelbagai strategi atau usaha yang telah dilaksanakan dan diberi hak kuasa memutuskan melakukan sesuatu program atau tindakan kepada pemimpin hari ini untuk mereka mengurus dan mentadbir sekolah. Namun demikian masih terdapat segelintir guru atau masyarakat setempat yang tidak berpuas hati dengan pemimpin sekolah seperti mana yang diwar-warkan oleh pihak media massa. Ini diperakui oleh kajian Azlin Norhaini (2006) yang dikemukakan oleh Bity Salwana Alias et al, (2010) yang melaporkan bahawa pemimpin tidak mempunyai sikap terbuka mindanya dan kurang mengambil berat tentang masalah yang timbul dalam organisasinya. Persoalan ini telah mencetuskan idea untuk mencari kepimpinan pemimpin sama ada masih wujud kepimpinan etika dalam diri pemimpin hari ini atau sebaliknya. Isu yang diketengahkan ini telah membawa penyelidik untuk mengkaji kepimpinan etika yang selanjutnya. Sebelum ini para pengkaji lain

telah membuat penyelidikan tingkah laku pemimpin etika ini kerana kepemimpinan sangat penting bagi menentukan jatuh bangunnya sesebuah organisasi.

Pemimpin mempunyai sifat yang istimewa dan luar biasa kerana mereka mentadbir organisasi dengan cara yang tersendiri. Ini kerana visi yang dicipta oleh pemimpin hari ini hasil daripada idea yang mengarah ke masa hadapan yang bernas dan berkualiti serta kekuatan mempengaruhi yang ada pada dirinya. Namun begitu banyak kajian gagal membuktikan kepemimpinan tersebut dengan keperibadian mereka. Isu yang tercatat telah disuarakan oleh Alio (2003) dalam Shahril @ Charil Marzuki et al (2010) menyatakan pandangan mereka dengan mengemukakan bukti yang menunjukkan sifat pemimpin luar biasa melakukan hal dengan cara kualiti tersendiri. Kekuatan etika peribadi pemimpin dan latar belakang nilai yang mantap ditambah dengan visi yang tercetus daripada idea futuristik dimiliki oleh pemimpin luar biasa. Situasi ini wujud apabila ada orang yang tidak memahami dengan kehendak yang ingin disampaikan oleh pemimpin. Ini disebabkan ideanya kadang-kadang terlalu sukar untuk difahami dan diikuti oleh orang lain. Pemimpin luar biasa ini biasanya mempunyai idea yang berkualiti supaya orang bawahannya menghasilkan kerja yang berkualiti untuk mencapai matlamat organisasinya.

Kajian ada yang mendapati bahawa masih terdapat guru besar yang menggunakan sistem hierarki atau sistem autoriti dalam menetapkan peraturan dan pemberian ganjaran sama ada secara formal atau tidak formal. Situasi ini telah membangkitkan rasa tidak puas hati para guru dengan kerja mereka. Lantaran itu, mereka telah melakukan kerja tanpa bersungguh-sungguh dan daya usaha yang lemah. Bukan itu sahaja, hasil kerja juga menunjukkan tidak kreatif. Isu ini telah dibuktikan melalui pendapat Seyfarth, (1999) yang mengatakan guru-guru yang berpengalaman dan berkemahiran telah menghasilkan kerja rutin tanpa melibatkan kreativiti dan inisiatif peribadi kerana tidak berpuas hati. Biasanya pemimpin akan melaksanakan peraturan dengan kuasa mengarah dan mengharapkan staf bawahannya mematuhi peraturan dengan sumber yang ada supaya tercapai setiap matlamat yang ditetapkan seperti mana yang diperkatakan oleh Hussien Mahmood, (2008). Masalah ini telah menimbulkan kegagalan untuk mendapatkan sokongan dan

menjejaskan perhubungan antara guru besar dengan guru-guru kerana pelaksanaan budaya kerja etika yang lemah.

Isu yang seterusnya ialah perasaan tidak puas hati guru dengan kerjanya kerana terbeban dengan cabaran dasar yang digubal oleh Kementerian Pendidikan Malaysia. Oleh itu, guru-guru tidak lagi komited dan dedikasi terhadap kerjanya. Perubahan yang tidak konsisten ini menjadi permasalahan dalam perkhidmatan, tekanan kerja, konflik dan kekaburan peranan, disiplin pelajar, ketiadaan sistem sokongan sosial dan lain-lain. Ini dapat dilihat daripada amanat Yang Berhormat Menteri Pendidikan, Tan Sri Musa Mohamad:

*"Keadaan sekolah yang daif terutama di luar bandar, kelengkapan dan kemudahan yang tidak mencukupi, kelas-kelas penuh sesak dengan pelajar, kekurangan guru atau nisbah guru dan pelajar yang tidak sesuai, moral yang rendah di kalangan guru kerana beberapa sebab, tahap profesionalisme guru yang menurun, pelajar yang menyimpang jauh dari etika yang luhur, bahan pengajaran dan kurikulum yang perlu disemak semula. "*

(Buletin Kementerian Pendidikan Malaysia,2000)

Hasil dapatan mendapati sesetengah ahli masyarakat mentaksir kerja dan tugas guru sekarang bukan kerjaya yang menarik. Malah ada yang menganggap sekolah mempunyai beban tugas yang berat dan mencabar sehingga gagal mencapai matlamat yang dihasratkan. Namun, kebanyakan hasil kajian yang diperolehi hanya berdasarkan kepada pandangan secara umum dan bersandarkan pada laporan akhbar sahaja.

Isu ini ditambah lagi dengan persekitaran sekolah yang tidak harmoni dan sikap pemimpin yang tidak menjaga kebajikan kakitangannya terutama guru. Tindakan-tindakan tidak beretika ini telah menjadikan persekitaran tidak aman dan menghakis kepercayaan guru terhadap kredibiliti dan ketelusan pemimpin beretika. Akhirnya perasaan hormat guru hilang bersama dengan penurunan motivasi untuk terus berkhidmat dengan cemerlang. Tambahan pula, tugas guru hari ini terlalu



banyak seperti mengajar, menyediakan bahan pengajaran di samping tugas-tugas pentadbiran sekolah, contohnya merancang dan menjalankan program serta aktiviti kokurikulum, menjadi penasihat persatuan dan menjalani kursus yang telah ditetapkan oleh pihak sekolah ataupun Jabatan Pendidikan Negeri dan sebagainya. Ini telah membuktikan kebajikan guru terabai dan tidak menyeronokkan disebabkan bebanan tugas yang keterlaluan kerana terpaksa melakukan pelbagai jenis kerja yang berkaitan dengan akademik, kokurikulum dan pentadbiran sekaligus setiap hari. Pernyataan ini juga telah disokong dengan pernyataan yang dijelaskan oleh Zaidatul Akmaliah (2001), pemimpin sekolah yang kurang mengambil tahu tentang kebajikan orang bawahannya akan menghadapi masalah dalam pentadbirannya. Ini kerana guru tidak berpuas hati dengan tugas yang dipertanggungjawabkan kepadanya dan merasa pemimpin sekolah kurang memberi penghargaan dan perhatian terhadap bakat serta potensi mereka lagi. Oleh itu, pemimpin beretika harus tahu sama ada kerja yang diberi dapat memberikan kepuasan bekerja kepada guru-guru di bawah pentadbirannya. Bukan itu sahaja, guru besar juga sering mengabaikan kemudahan insentif yang sepatutnya diterima oleh guru untuk peningkatan mutu kerja. Situasi ini juga telah mencetuskan perasaan tidak puas hati dalam kalangan guru kerana aspek tersebut tidak diperdulikan sebagaimana pernyataan dalam kajian Sidek Mohd Noah dan Mardiana (1999).

Berdasarkan pernyataan akhbar dalam portal Pendidikan Utusan, (2005), guru telah diberi tanggungjawab untuk meningkatkan produktiviti sekolah dengan melahirkan ramai pelajar yang cemerlang dan berkualiti. Sedangkan guru besar lebih memberi perhatian kepada tugas harian mereka yang berkaitan dengan pentadbiran berbanding dengan peningkatan kualiti staf yang menempuh pelbagai cabaran pendidikan. Tetapi, segala tugas tersebut dilakukan secara bersendirian. Segala keputusan dan tindakan yang dibuat telah ditetapkan sebelum diserahkan kepada orang bawahannya untuk melaksanakannya. Di sini menunjukkan masih ada sekolah yang menggunakan sistem hierarki dalam urusan pentadbiran. Jelas menunjukkan tiada pengkongsian maklumat berlaku kerana orang bawahan tidak terlibat secara khusus dalam hal ini seperti yang dilaporkan dalam kajian Mohammad Anuar Abd Rahman et al, (2004). Hal ini telah menimbulkan masalah apabila pemimpin yang baru dilantik dalam kalangan staf bawahan tidak berkemahiran dalam urusan

pentadbiran untuk mentadbir sekolah dengan baik (Jamaliah dan Norashimah, 2005). Keadaan ini juga menyebabkan berlakunya kemerosotan etika kerja yang dibuktikan dengan pendapat dan laporan kajian-kajian lepas oleh pernyataan Foo, (2005) dalam kajian Tang dan Abdul Ghani (2007). Oleh itu, kajian ini sebagai batu loncatan yang boleh memperbaiki etika profesion guru.

Sikap pemimpin yang tidak perihatin terhadap pekerja bawahannya akan menimbulkan isu rasa tidak puas hati sedangkan sikap itu merupakan nilai moral yang penting dan patut diamalkan oleh semua pemimpin. Sikap ini telah dijelaskan oleh Kucmarski dan Kuczarski (1994) yang dikemukakan oleh Teng Lung Kiu dan Zaidatol Akmaliah (2004) telah mencadangkan kepentingan nilai moral dalam kepimpinan. Nilai bertimbang rasa, baik hati terhadap orang lain, dan menghormati orang lain dapat meningkatkan kepercayaan orang lain. Begitu juga dengan pendapat yang dikemukakan oleh Yukl (1998) yang mengatakan bahwa kepimpinan meninggalkan kesan yang positif ke atas kejayaan organisasi dengan berlandaskan kepercayaan. Namun, hasil daripada kajian mendapati mereka mendapati pekerja berasa kecewa kerana tiada kepercayaan daripada pentadbir, tiada ganjaran dan tiada menghargai terhadap usaha yang dilakukan. Apabila pemimpin mendemonstrasikan nilai sebagai asas sehariannya, mereka akan dapat memimpin dengan amanah dan betul. Tetapi, pentadbir sekarang kurang berpandukan nilai dan etika profesional sebagai rujukan untuk melaksanakan amanah mereka oleh Asnah Abdul Hamid, (1996) dalam Teng Lung Kiu dan Zaidatol (2004) disokong dengan pendapat Berreth (1999) dalam kajian penulis yang sama memperkatakan kepimpinan sebagai perspektif moral yang terhad. Ini tidak disenangi oleh pendidik yang menganggap bahawa seorang pemimpin sepatutnya melakukan sesuatu yang betul bukan hanya mengetahui perbezaan di antara apa yang betul dan apa yang salah.

Isu seterusnya berkaitan dengan etika kepimpinan seseorang pemimpin dalam memajukan organisasi sekolah dan sumber manusianya. Guru mengharapkan guru besar untuk memastikan pentadbiran di sekolah berjalan dengan lancar dan menjaga kebajikan orang bawahannya. Namun berlaku sebaliknya. Hal ini demikian kerana para guru tidak setuju dengan sebahagian program ataupun aktiviti yang dilaksanakan disebabkan tidak suka dengan corak pentadbiran dan tindakan guru

besar. Isu ini timbul kerana guru menganggap program tersebut tidak memberi manfaat kepada sekolah dan pelajar sebaliknya untuk kepentingan guru besar bagi mendapat kenaikan pangkat atau dicalonkan sebagai guru besar cemerlang.

Isu komunikasi juga menimbulkan masalah di antara guru besar dan kakitangannya apabila berlaku ketidaksampaian maklumat yang jelas kepada orang bawahannya. Keadaan ini bertambah tegang apabila perkara penting yang hendak diketahui tidak sampai dengan tepat kepada orang yang berhak menerimanya. Kadang-kadang maklumat yang disampaikan tidak semua dimaklumkan. Hanya sebilangan sahaja yang mengetahui maklumat tersebut. Tambahan pula maklumat yang berkaitan dengan dasar dan peraturan sekolah atau jabatan atau Kementerian. Situasi ini telah membangkitkan rasa tidak puas hati dalam diri guru kerana ketidakadilan dan perubahan yang terlalu kerap. Adakalanya guru besar akan menyalahgunakan kuasa mereka untuk menghalalkan sesuatu perkara biarpun ianya menyalahi peraturan sekolah dan dibantah oleh guru kerana sikap guru besar yang melampaui hak asasi manusia.

Oleh itu, kajian yang lebih mendalam telah dilakukan oleh penyelidik bagi mendapatkan jawapan yang lebih memuaskan untuk penambahbaikan amalan kepimpinan etika yang diamalkan oleh guru besar dan memberi kepuasan kerja kepada guru di sekolah rendah.

#### **1.4 OBJEKTIF KAJIAN**

Kajian ini dijalankan untuk melihat keberkesanan amalan kepimpinan etika guru besar dan kepuasan kerja dalam kalangan guru sekolah rendah. Secara khusus, kajian ini bertujuan untuk mencapai objektif-objektif berikut;

Objektif kajian ini ialah:

1. Untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan etika yang diamalkan oleh Guru Besar di sekolah-sekolah rendah daerah Segamat.
2. Untuk mengenal pasti elemen kepimpinan etika yang paling kerap diamalkan oleh Guru Besar di sekolah-sekolah rendah daerah Segamat.
3. Untuk mengenal pasti elemen kepimpinan etika yang paling jarang diamalkan oleh Guru Besar di sekolah-sekolah rendah daerah Segamat.
4. Untuk mengenal pasti tahap kepuasan kerja dalam kalangan guru di sekolah rendah.
5. Untuk mengenal pasti aspek kepuasan bekerja yang paling kerap diamalkan dalam kalangan guru di sekolah rendah daerah Segamat.
6. Untuk mengenal pasti aspek kepuasan bekerja yang paling jarang diamalkan dalam kalangan guru di sekolah rendah daerah Segamat.
7. Untuk mengenal pasti hubungan antara kepimpinan etika dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru di sekolah rendah.
8. Untuk mengenal pasti hubungan antara elemen tanggungjawab dalam kepimpinan etika dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru di sekolah rendah.
9. Untuk mengenal pasti hubungan antara elemen ketulenan dalam kepimpinan etika dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru di sekolah rendah.
10. Untuk mengenal pasti hubungan antara elemen kehadiran dalam kepimpinan etika dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru di sekolah rendah.

## 1.5 PERSOALAN KAJIAN

Soalan akan menfokuskan kepada pokok persoalan yang akan menjawab persoalan kajian berikut:

1. Apakah tahap amalan kepimpinan etika yang diamalkan oleh Guru Besar di sekolah-sekolah rendah daerah Segamat?
2. Apakah elemen kepimpinan etika yang paling kerap diamalkan oleh Guru Besar di sekolah-sekolah rendah daerah Segamat?
3. Apakah elemen kepimpinan etika yang paling jarang diamalkan oleh Guru Besar di sekolah-sekolah rendah daerah Segamat?
4. Apakah tahap kepuasan kerja dalam kalangan guru di sekolah rendah daerah Segamat?
5. Apakah aspek kepuasan bekerja yang paling kerap diamalkan dalam kalangan guru di sekolah rendah daerah Segamat?
6. Apakah aspek kepuasan bekerja yang paling jarang diamalkan dalam kalangan guru di sekolah rendah daerah Segamat?
7. Adakah terdapat hubungan antara amalan kepimpinan etika dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru di sekolah rendah?
8. Adakah terdapat hubungan antara elemen tanggungjawab dalam kepimpinan etika dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru di sekolah rendah?
9. Adakah terdapat hubungan antara elemen ketulenan dalam kepimpinan etika dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru di sekolah rendah?

10. Adakah terdapat hubungan antara elemen kehadiran dalam kepimpinan etika dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru di sekolah rendah?

## 1.6 HIPOTESIS KAJIAN

Hipotesis kajian ini dibentuk bagi mencari jawapan kepada persoalan-persoalan kajian di atas. Hipotesis-hipotesis kajian berikut diuji pada aras signifikan 0.05.

Hipotesis( $H_{O1}$ ) : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan etika dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru di sekolah rendah.

Hipotesis( $H_{O2}$ ) : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara elemen tanggungjawab dalam kepimpinan etika dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru di sekolah rendah.

Hipotesis( $H_{O3}$ ) : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara elemen ketulenan dalam kepimpinan etika dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru di sekolah rendah.

Hipotesis( $H_{O4}$ ) : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara elemen kehadiran dalam kepimpinan etika dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru di sekolah rendah.

## 1.7 KEPENTINGAN KAJIAN

Etika sangat penting dalam bidang pengurusan pendidikan bagi menghasilkan pendidik serta pentadbir dan pengurus yang berkualiti yang dapat menerapkan ilmu pengetahuan mereka. Muhamad Ruslan (2001) yang dikemukakan oleh Lokman dan Hamidun (2002) menyatakan beberapa faktor yang menyebabkan manusia akan melakukan perkara-perkara yang akan menyimpang daripada etika professional ialah apabila tiada peluang untuk melakukannya, ingin hidup lebih mewah, kurangnya penghayatan nilai etika serta agama, kurangnya penyeliaan daripada pengawai atasan dan kelemahan sistem pentadbiran, peraturan dan pelaksanaan kerja.

Tumpuan kajian ini ialah untuk melihat konsep kepuasan kerja yang berhubungkait terus dengan tingkah laku atau kepemimpinan etika guru besar yang wujud di sekolah. Beberapa kajian menunjukkan terdapat hubungkait antara elemen kepemimpinan dan aspek kepuasan kerja. Begitu juga kajian yang telah dilakukan oleh Abu Bakar (1985), mendapati perkara yang sama juga berlaku di institut pengajian tinggi di Malaysia. Ini membuktikan bahawa pemimpin organisasi pendidikan, khususnya guru besar sebagai peneraju sesebuah sekolah mampu mempengaruhi keberkesanan dan peningkatan prestasi sekolah melalui perhubungan kemanusiaan yang positif.

Suasana dan persekitaran seumpama ini akan menyumbang kepada kesedaran untuk terus berkhidmat secara ikhlas bukan sahaja di kalangan pemimpin tetapi setiap anggota bawahan institusi berkenaan. Kesedaran akan tanggungjawab terhadap tugas akan menjadi keutamaan. Pemimpin ini akan menjadi kekuatan staf sokongan untuk terus tekun dan sabar, mempunyai inisiatif diri serta boleh diharap. Di samping itu juga, setiap anggota bawahan akan sentiasa mementingkan kualiti kerja, cergas serta pantas dan pada masa yang sama cermat dan berdisiplin. Pemimpin yang ikhlas akan sentiasa mempelajari sesuatu daripada kesilapan serta sentiasa bersikap professional dan cekap melaksanakan tugas.

Penyelidikan mengenai kepimpinan dan pengurusan banyak dijalankan terutamanya di Amerika Syarikat berbanding di Malaysia. Menurut Aminuddin (1990), kebanyakan kajian adalah bersifat Amerika. Lantas, tabii pekerjaan, nilai sosial, persekitaran, agama dan sosio-politik amat berbeza antara situasi di Malaysia dan Barat. Robiah Sidin (1989) pula dengan tegasnya menyatakan bahawa bahan-bahan khusus mengenai kepimpinan terutama dalam bidang pendidikan sangatlah berkurangan di Malaysia. Justeru kajian ini dilaksanakan bagi mengenal pasti kepentingan amalan kepimpinan etika dalam situasi Malaysia khususnya dalam bidang pendidikan. Kajian ini dijalankan untuk meneliti hubungan kepimpinan etika Guru Besar dengan kepuasan kerja guru-guru sekolah rendah daerah Segamat. Dapatan daripada kajian ini penting bagi menjawab persoalan-persoalan kajian dan seterusnya dan memberi beberapa cadangan dan tindakan susulan yang dapat diambil daripada perkara-perkara yang berbangkit.

Kajian ini dapat membantu penambahbaikkan kepada pihak yang bertanggungjawab sekiranya wujud kelemahan. Perbincangan juga boleh dilaksanakan untuk mencapai pembangunan modal insan yang cemerlang dan beretika. Oleh itu, kajian ini penting bagi semua pihak sama ada guru besar, guru-guru, Pejabat Pelajaran Daerah (PPD) dan Jabatan Pelajaran Negeri (JPN). Guru-guru di sekolah yang dikaji juga dapat mengetahui tentang amalan kepimpinan etika dan tingkah laku etika yang patut diamalkan oleh guru besar mereka walau pun tanpa sedar ada dalam kalangan pemimpin mereka dan diri mereka sendiri yang mengamalkannya. Guru besar juga boleh membaiki atau menambahbaikkan kepimpinan etika dalam diri mereka di samping menerapkan nilai-nilai etika dalam diri staf dan kakitangannya serta murid dalam organisasinya.

Hal ini demikian kerana kepimpinan dalam pendidikan merupakan aspek yang paling utama bagi sesebuah organisasi untuk mencapai matlamat yang cemerlang dalam bidang pendidikan. Kajian ini juga dapat meningkatkan hubungan antara guru besar dengan guru-guru lain untuk kecemerlangan sekolah. Bukan itu sahaja, kajian ini juga dapat membantu guru besar menghadapi sebarang masalah yang timbul dalam organisasinya dengan mengaplikasikan kepimpinan etika untuk mewujudkan kepuasan kerja dalam kalangan guru di sekolah rendah.



## 1.8 SKOP DAN BATASAN KAJIAN

Kajian ini merupakan satu kajian lapangan yang dijalankan di 10 buah sekolah rendah di daerah Segamat. Skop kajian terhad kepada beberapa batasan seperti berikut ;

1.8.1 Sampel kajian melibatkan seramai 346 orang guru yang mengajar di sepuluh buah sekolah rendah di daerah Segamat. Sekolah yang dipilih adalah sekolah-sekolah kebangsaan yang berhampiran dengan bandar Segamat.

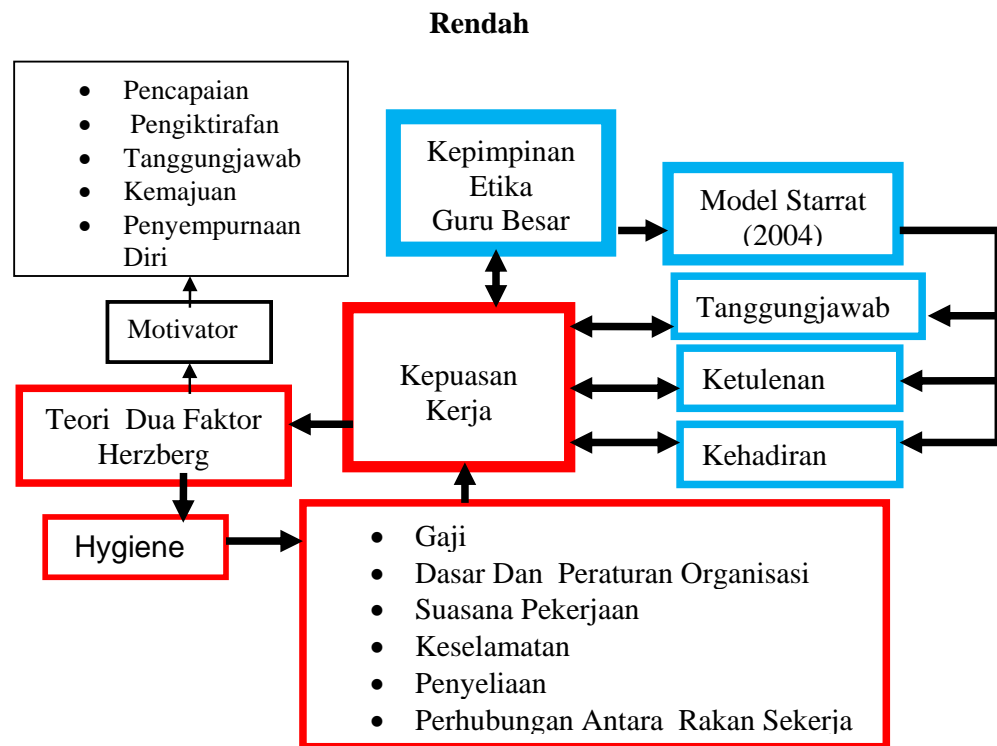
1. SK Canossian Convent, Segamat
2. SK Bukit Hampar
3. SK Temenggung Abd Rahman
4. SK Kampung Tengah
5. SK Segamat Baru
6. SK Dato' Wan Idris
7. SK Dato' Maharajalela
8. SK Gemereh
9. SK Kampung Jawa
10. SK Kampung Pogoh

Kajian ini dijalankan adalah bertujuan untuk mengenal pasti sama ada amalan kepimpinan etika ini diaplikasikan oleh guru besar di sekolah. Kajian ini juga untuk mengenal pasti amalan kepimpinan etika yang paling kerap atau paling jarang diamalkan oleh guru besar dalam mentadbir organisasinya. Selain itu, kurangnya kajian tentang amalan kepimpinan etika dalam kalangan guru besar. Oleh yang demikian, saya berpendapat kajian tersebut patut dilaksanakan terhadap beberapa buah sekolah dan guru besar di kawasan saya berkhidmat iaitu di bandar Segamat. Kajian ini bukan sahaja bertujuan untuk melihat amalan kepimpinan etika yang diamalkan oleh guru besar digunakan sebagai satu garis panduan atau pegangan yang boleh membantu seseorang guru besar mentadbir dan membangunkan sekolah yang ditadbirnya dengan cemerlang dan mendapat bantuan, kerjasama serta komitmen

yang tinggi daripada guru-guru. Kajian ini bukan hanya terbatas kepada guru besar sahaja tetapi kepada guru-guru dengan mengambil kira aspek kepuasan kerja yang dialami oleh mereka ketika melaksanakan tugas seharian di sekolah. Adakah guru-guru mengalami kepuasan kerja yang tinggi atau sebaliknya. Dikaji juga tentang tahap kepuasan kerja paling kerap atau paling jarang memberi kepuasan di hati pekerja. Segala persoalan yang menjadi tanda tanya di kotak fikiran akan terjawab setelah melaksanakan kajian. Kita juga akan mengkaji apakah berlakunya hubungan antara amalan kepimpinan etika yang diamalkan oleh guru dengan kepuasan kerja guru kerana ia akan memberi kesan kepada kecemerlangan sesebuah sekolah.

## 1.9 KERANGKA TEORI KAJIAN

### Amalan Kepimpinan Etika Guru Besar Dan Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah



**Rajah 1.2 :** Hubungan kepimpinan etika guru besar dengan kepuasan kerja guru

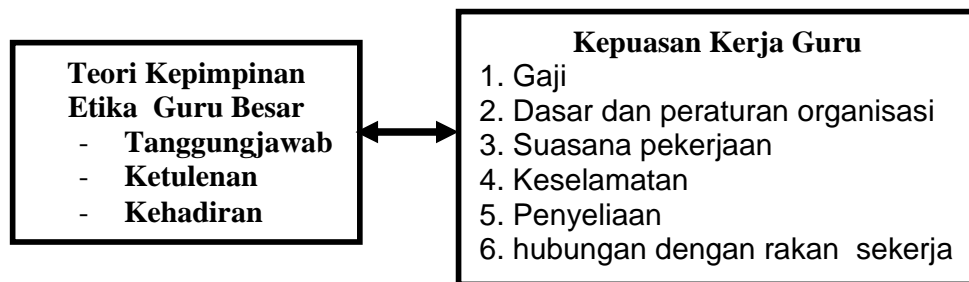
## 1.12 RUMUSAN

Ini menunjukkan bahawa kajian ini perlu dilaksanakan untuk kebaikan semua pihak dalam jangka masa yang panjang sama ada pihak guru besar, guru-guru, ibu bapa dan murid-murid. Sekiranya amalan kepimpinan etika digunakan oleh seseorang pemimpin atau guru besar sememangnya akan membawa kepada suatu budaya kerja yang harmonis kerana adanya perbincangan, rasa saling menghormati, saling memerlukan dan saling kebertanggungjawaban antara satu sama lain dalam menjalankan sesuatu aktiviti yang menjurus ke arah kecemerlangan sekolah dan seluruh warganya. Oleh yang demikian, ia akan menaikkan taraf dan memartabatkan pendidikan kita ke arah yang cemerlang, gemilang dan terbilang secara tidak langsung.

Dalam hal ini Frederik Herzberg menyatakan bahawa terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Faktor utama ialah faktor yang membawa ketidakpuashatian jika ditiadakan yang dipanggil faktor pemeliharaan (*hygiene factor*) dan faktor yang membawa kepada kepuasan iaitu faktor pendorong (*motivator factor*).

Dalam hal ini, kajian akan menekankan kepada hubungan amalan kepimpinan etika guru besar dengan kepuasan kerja guru yang berkait dengan faktor pemeliharaan (*hygiene factor*).

## 1.10 KERANGKA KONSEPTUAL KAJIAN



**Rajah 1.3 :** Hubungan kepimpinan etika guru besar dengan kepuasan kerja guru

## 1.11 DEFINISI ISTILAH

Istilah penting yang akan digunakan dalam kajian ini ialah amalan pengurusan guru besar, tugas pengurusan guru besar, peranan guru besar dan kepuasan kerja guru.

### 1.11.1 Kepimpinan Etika

Etika bermaksud tanggungjawab dan tingkah laku seseorang atau profesional terhadap masyarakat. Etika adalah asas kepercayaan, tanggapan, prinsip dan nilai yang secara logiknya amat dinamik dalam pembentukan sahsiah diri dalam kehidupan. Kepimpinan etika berkait dengan aktiviti moral yang terkandung dalam sesuatu perlakuan atau tingkah laku.

### **1.11.2. Sekolah Rendah**

Sekolah rendah ialah tempat murid-murid dari pra sekolah hingga ke Tahun Enam ditempatkan untuk menimba dan memperoleh ilmu serta menguasai kemahiran yang telah ditetapkan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia. Di sini, guru-guru menyampaikan ilmu dari pelbagai aspek kemahiran supaya murid-murid memiliki ilmu pengetahuan yang secukupnya di sekolah rendah.

### **1.11.3. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merujuk kepada satu keadaan emosi yang menyeronokkan hasil daripada tafsiran seseorang terhadap pekerjaannya sebagai menyenangkan dan berjaya. Klein & Ritti (1984) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan yang positif selepas menilai sesuatu situasi kerja. Ibrahim Mamat (1998) dan Ramaiah (1999) menyatakan kepuasan kerja merujuk kepada keadaan emosi yang menyenangkan dan menggembirakan hasil daripada tafsiran guru terhadap pekerjaannya yang menyenangkan dan berjaya. Dirumuskan bahawa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri seseorang pekerja yang berhubung kait dengan pekerjaan ataupun keadaan dirinya. Perasaan yang berhubung kait dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti keupayaan, kesempatan memajukan karier, hubungan dengan pekerja lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi. Sementara itu, perasaan yang berhubung kait dengan dirinya antara lain berupa umur, keadaan kesihatan, kemampuan dan pendidikan.

## Bibliografi

- Azizi Yahaya, et al, (2007). *Menguasai Penyelidikan Dalam Pendidikan : Teori, Analisis dan Interpretasi data*. Kuala Lumpur: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.
- Abd. Aziz Yusof. (2006). *Perubahan dan Kepimpinan*. Penerbit Universiti Utara Malaysia. Sintok.
- Abdul Ghani Abdullah, et.al (2008). *Gaya-gaya Kepimpinan dalam pendidikan..* Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Abdul Hamid, A. 1996. *Nilai dan Etika Profesional dalam Perkhidmatan Pendidikan. Jurnal Pengurusan Pendidikan.5: 29-40.*
- Abd. Rahim Abd. Rashid. (2006). *Agenda Perubahan Pengurusan Sumber Manusia dan Kerjaya*. Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Abdul Shukor Abdullah (1991). *Pengurusan Organisasi: Perspektif Pemikiran dan Teori..* Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Azrul Hisham bin Abdul Manaf. (2009). *Faktor-Faktor Tekanan Dan Kesannya Kepada Guru Sekolah Menengah Kebangsaan : Satu Kajian Di daerah timur Laut, Pulau Pinang.*
- Foo Say Fooi. (2005). *Etika p,erguruan - Jaminan Peningkatan Profesionalisme*. Serdang: Penerbit UPM.
- Bity Salwana Alias et al (2010). *Analisis Kompetensi Pengetua Berdasarkan Kualiti Peribadi, Penegtahuan, Kemahiran dan Amalan Dalam Bidang Pengurusan Sekolah Menengah Malaysia*. Jurnal Pendidikan Malaysia 35(2)(2010):31-41

- Balan Rathakrishnan, (2011). *Job Satisfaction Among White Collar And Blue Collar Female Workers In Sabah*; International Conference On Management (ICM 2011) Proceeding, Universiti Malaysia Sabah.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 97: 117-134.
- Busher, H. & Harris, A. with Wise, C. (2000). *Subject Leadership and School Improvement*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Fakarudin Abdullah (1999). *Pengamalan Etika Profesion Perguruan di Kalangan Guru di sebuah Sekolah Rendah Kebangsaan di Daerah Kluang, Johor Darul Ta'zim*. Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana Muda.
- Foo Say Fooi (2005). *Etika Perguruan Jaminan Peningkatan Profesionalisme*. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Gabriel, J.G. (2005). *How To Thrive as a Teacher Leader*. Alexandria,VA : Association for Supervision and Curriculum Development.
- Gill,R. (2006). *Theory and Practice of leadership*. Thousand Oaks California: Sage Publications.
- Hallinger,P (2003).*Leading Educational Change: Reflections on the Practice Of Instructional and Transformational Leadership*. Cambridge Journal of Education, Vol.33, No.3.pp 329-351.
- Hussein Mahmood. (2008). *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Edisi Kedua.: Kuala Lumpur Dewan Bahasa dan Pustaka.

- Hooi Lai Wan. (2008). *Human Capital Management Practices in Malaysia*. Universiti Teknologi Malaysia Press. Johor Bharu.
- Ibrahim Mamat. (2001). *Pengetua Sekolah Menangani Isu dan Cabaran Kepimpinan Pendidikan*.: Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- Ibrahim Mamat. (1998). *Pengetua Sekolah Menangani fsu dan Cabaran Kepimpinan*. Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- INTAN. 1991. *Citra Karya: Falsafah, Nilai dan Etika dalam Perkhidmatan Awam*. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional.
- Jaafar Muhammad, (2003), *Kelakuan Organisasi*. Kuala Lumpur : Leeds Publications
- Jackson, Schuler & Werner. 2009. *Managing Human Resources*. South-Western Cengage Learning. USA
- Jamali Basri. (2001). *Pengurusan Koriflik di Sekolah Menengah Satu Kajian Kes*. Tesis Ijazah Doktor Falsafah yang tidak diterbitkan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi..
- Jamaliah Abdul Hamid dan Norashimah Ismail. (2005). *Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*. Penerbit Universiti Putra Malaysia. Serdang.
- Jazmi Bin Md Isa. (2009). *Gaya Kepemimpinan Pengetua Dan Kepuasan Kerja Guru: Kajian Perbandingan Antara Smka Dengan Smk Universiti Utara Malaysia*.
- Kanungo, R. N. 2001. Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18: 257-265.



- Kamaruddin Deraman. (1998). *Hubungan gaya kepimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru sekolah menengah di zon Pudu*, Kuala Lumpur. Term Paper, Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia). Universiti Malaysia Sarawak. Tidak diterbitkan.
- Keetha Balakrishnan. (2006). *Amalan Penggunaan Sumber Kuasa Pengetlo Dalam Penyeliaan*. Kertas Projek Ijazah Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Sains Malaysia, Minden.
- Locke, E.A. (1991). *The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 288-
- Lokman Mohd Tahir, Khadijah Daud, Mohd Anuar Abdul Rahman (2001) "*Teori dan Model Kepimpinan Dalam Pendidikan*", Fakulti Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia: Esktop Publisher.
- Lokman Mohd Tahir, & Hamidon Abdul Rahman, (2002), *Peranan Etika Dalam Kepimpinan Pendidikan, Jurnal Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia*, Jilid 8 Oktober 2002, hlm.93-103
- Lunenberg, F.C. & Ornstein, A.C. (2000). *Educational administration concepts and Practices*, 3rd edition. Belmont, CA: Wadsworth Thomson Learning.
- Owens, R.G. (1995). *Organizational Behaviour in Education*, 5th edition. Needham Heights. MA : Allyn And Bacon.
- Portal Pendidikan Utusan (2005), Tugas Guru : NUTP Gariskan Beban Tanggungan, [http://www.tutor.com.my/tutor/dunia.asp?dt=0825&pg=be\\_01.htm](http://www.tutor.com.my/tutor/dunia.asp?dt=0825&pg=be_01.htm) & sec = Berita & y = 2005, 15 Feb 2010

- Mohd Nor bin Jaafar.(2004). *Kepimpinan Pengajaran Guru Besar, Komitmen & Keuasan Kerja Guru: Satu Kajian Perbandingan dan hubungan antara Sekolah berkesan dengan sekolah kurang berkesan*. Universiti Sains Malaysia.
- Mohd Najib Abdul Ghafar.(2003). *Reka Bentuk Tinjauan Soal Selidik Pendidikan*. Universiti Teknologi Malaysia,Skudai.
- Mohd. Anuar Abdul Rahman, et al. (2004). *Pengupayaan Dalam pengurusan Sekolah: Satu Tinjauan Di Kalangan Pengurus Pertengahan Di sekolah Menengah di Bandar Johor Bahru*. Seminar Pengurusan dan Kepimpinan ke-12. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki, KPM.
- McNamara, C. 2002. Complete guide to ethics management: An ethics toolkit for managers. (<http://www.mapnp.org/library/ethics/ethxgde.htm>).
- Noddings, N. (1984), *Caring: A Feminine Approach to Ethics and Moral Education*,University of California Press, Berkeley.
- Norlidah Saian. (2000). *Menifestasi Amalan Kepimpinan Pengetua Di Sekolah Menengah Perempuan Sultan Ibrahim, Johor Bahru*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Teknologi Malaysia, Skudai.
- Northouse,P.G (2004). *Leadership theory and practice*. Thousand Oaks London: Sage Publications.
- Ramaiah, A.L. (1999). *Kepemimpinan pendidikan cabaran masa kini*. Petaling Jaya: IBS Buku Sdn Bhd.
- Roslan, M. & Nik Rosnah, W. A. 2008. *Pendidikan Etika, Moral dan Integriti dalam Organisasi Sektor Awam di Malaysia*. *Jurnal Pengurusan Awam*, Jilid 7, Bil 1, Jun 2008.

Sidek Mohd Noah dan Mardiana hj Muhamad,(1999). *Kepuasan Bekerja di Kalangan Pegawai Tadbir Universiti Putra Malaysia, Serdang, Selangor* ; *Pertanika J. Soc.Sci & Hum.* 7(1): 59-70(1999). Universiti Putra Malaysia Press.

Shahril@Charil Marzuki,Ph.D, Rahimah Ahmad,Ph.D, & Hussien Ahmad,Ph.D (2010) . *Kepimpinan Pengetua: Menjana Modal Insan di Sekolah Berkesan.* Kuala Lumpur : PTS Profesional Publishing Sdn Bhd.

Shahril @ Charil Marzuki. (2000). *Ciri-ciri kepimpinan pengetua dan guru besar berkesan yang dapat menghadapi cabaran dan harapan pada abad ke 21. Kertas kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-9, pada 1-3 Ogos 2000, Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia.*

Shuhadah Yaacob. (2000). *Penggunaan Kuasa Kepimpinan Pengetua dalam Organisasi Sekolah Dari Perspektif Guru: Satu Tinjauan Di Sekolah-sekolah Menengah Daerah Johor Bahru.* Tesis Master yang tidak diterbitkan, Universiti Teknologi Malaysia, Skudai.

Shukri Ahmad, Razali Mat Zin (2001). *Adab & Etika Kerja Dalam Organisasi.* Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia. Tesis Sarjana Muda.

Sufean Hussin (2002). *Inovasi Dasar Pendidikan Perspektif Sistem dan Organisasi.* Kuala Lumpur: Universiti Malaya.

Tinah Binti Nain @Naim (2007). *Gaya Kepimpinan Pengetua dan Hubungannya dengan Stress Guru di Sebuah Daerah Di Negeri Johor.* Universiti Teknologi Malaysia.

- Tang Keow.Ngang. (2003). *Pengurusan Kolaboratif Di Sekolah Menengah Wilayah Persekutuan*. Tesis Doktor Falsafah yang tidak diterbitkan Universiti Putra Malaysia, Serdang.
- Tang Keow Ngang & Abdul Ghani Kanesan Abdullah (2007). *Penggunaan Sumber Kuasa Guru Besar Dari Perspektif Guru; Kajian Penyelidikan Jangka Pendek Universiti Sains Malaysia (304.PGURU/636022) 2005-2007*
- Teng Lung Kiu & Zaidatul Akmaliah Lope Pihie, (2004). *Persepsi Guru Terhadap Kepimpinan Pengetua: Implikasi Dalam Pengurusan Sekolah Bestari*; Jurnal Teknologi,41(E) Dis 2004: 11-32, Universiti Teknologi Malaysia.
- Thomas, N. (ed.) (2005). *Adair on Leadership*. New Delhi: Viva Books Pte Ltd.
- Yukl, G. A. 1998. *Leadership in Organizations*. New York: Prentice-Hall.
- Yusof Boon, (2010). *Pengurusan Sumber Manusia*, Fakulti Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia.
- Zaharah Hassan, Abu Daud Silong & Nazri Muslim (2009) *Kepimpinan Beretika Dan Kecemerlangan Organisasi Dalam Perkhidmatan Awam* Malim Bil. 10 Pusat Pengajian Umum Universiti Kebangsaan Malaysia, Fakulti Pengajian Pendidikan Universiti Putra Malaysia
- Zaidatul Akmaliah Lope Pihie. (2001). *Perancangan strategik untuk memperkasakan sekolah*. Kuala Lumpur: Pustaka Cipta Sendirian Berhad.
- Zaidatul Akmaliah Lope Pihie dan Foo Say Fooi. (2003). *Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan Satu Langkah Ke hadapan*. Serdang: Penerbitan Universiti Putra Malaysia