

**AMALAN KEPIMPINAN LESTARI DAN HUBUNGANNYA DENGAN
PRESTASI KERJA GURU SEKOLAH RENDAH YANG MENERIMA
TAWARAN BARU DI DAERAH SEGAMAT
(*SUSTAINABLE LEADERSHIP PRACTICES AND ITS RELATION TO
TEACHER PERFORMANCE OF PRIMARY SCHOOL ACCEPTING THE
NEW DEAL IN THE DISTRICT OF SEGAMAT*)**

SUPIAN BIN HASHIM

UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

AMALAN KEPIMPINAN LESTARI (*SUSTAINABLE LEADERSHIP*) DAN HUBUNGANNYA DENGAN PRESTASI KERJA GURU SEKOLAH RENDAH YANG MENERIMA TAWARAN BARU (*NEW DEAL*) DI DAERAH SEGAMAT

SUPIAN BIN HASHIM

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

Bismillahirrahmanirrahim lidahku menuturkan bicara,
Untuk Allah yang menciptakanku, memelihara dan membuka hati kecilku untuk
meneruskan perjuangan ini,
Selawat dan salam untuk Rasullullah S.A.W yang menjadi suri teladan sepanjang
zaman,
Bonda tersayang, Maimunah Khamis yang melahirkan, mengasuh dan mendidikku,
Ayahanda tercinta, Hashim Mat Dom yang membesarkanku dengan penuh kasih
sayang,
Guru-guru yang menitiskan ilmu sehingga aku kenal yang mana intan yang mana
permata,
Isteri, Zairul Aini ; anak-anak, Muhammad Zarul Hiqmi, Zairul Izzati, Muhammad
Zarul Fahmi, Muhammad Zarul Fitri dan keluarga mentuaku yang sentiasa
menolongku,
Rakan-rakan sepengajianku yang kerap membantu,
Sahabat handai yang mengenaliku, yang menyokong dan mendoakanku
Terima kasih atas segala jasa kalian kepadaku walaupun sebesar zarah,
Hanya Allah jua yang dapat membalasnya.

SEKALUNG PENGHARGAAN

Syukur Alhamdulillah wahai Tuhanku,
Yang sentiasa melimpahkan Rahmat-Nya,
Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang.
Untuk bertutur dengan Mu-Tuhan,
Mengizinkan kumeminta pada-Mu,
Memuja memuji sepenuh hatiku,
Memohon munajat pada-Mu, Ya Rabbi.

Terima kasih kepada Allah S.W.T yang telah mengurniakan segala bentuk kekuatan kepada hamba-Nya yang kerdil ini untuk menyiapkan laporan kajian ini.

Setinggi-tinggi penghargaan dirakamkan kepada penyelia iaitu Dr Khadijah Daud yang telah memberikan tunjuk ajar dan panduan dengan penuh dedikasi dan kemesraan bagi menyediakan kajian dan penulisan laporan ini.

Sekalung penghargaan kepada semua guru besar sekolah kajian yang mengizinkan saya menggunakan para guru sekolah mereka untuk menjadi responden dan seterusnya melaksanakan kajian; Puan Tey Siew Choo, Guru Besar SK Canossian Convent merangkap majikan saya yang telah banyak memberi sokongan dan inspirasi; En Shamsul Kamar Bin Abd. wahab, Pegawai ICT, Pejabat Pelajaran Daerah Segamat yang menyediakan senarai sekolah rendah yang menerima tawaran baru atau *new deal* di daerah Segamat; Puan Hajah Ruhana Daslar, Guru Cemerlang Bahasa Melayu, SK Canossian Convent yang menyemak dan mengedit laporan saya; dan rakan-rakan guru atas segala kerjasama dan bantuan kepada saya sepanjang kajian ini dijalankan.

Tidak lupa juga saya ucapkan terima kasih kepada rakan-rakan, Pengajian Sarjana Pendidikan (Pengurusan dan Pentadbiran) Pesisir Segamat yang banyak membantu dan memberikan idea dalam setiap sesi perbincangan.

Sekian, terima kasih. Wassalam.

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti hubungan antara amalan kepimpinan lestari (*sustainable leadership*) guru besar dengan tahap prestasi kerja guru di sekolah rendah yang menerima baru atau bi'ah (*new deal*) di daerah Segamat, Johor. Sampel kajian terdiri daripada 204 orang guru daripada sebelas buah sekolah rendah yang kesemuanya menerima pencalonan tawaran baru (*new deal*). Kajian rintis yang telah dijalankan terhadap 50 orang guru mencatatkan nilai kebolehpercayaan Alpha Cronbach's bagi setiap konstruk antara 0.80 hingga 0.93. Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif dengan soal selidik berskala likert menjadi instrument utama kajian ini. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap amalan kepimpinan lestari guru besar di daerah segamat berada pada tahap sederhana kerap dengan nilai skor min 3.7682 manakala prestasi kerja berada pada tahap tinggi dengan nilai skor min 4.0794. Berdasarkan hasil kajian, bolehlah dirumuskan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan lestari dengan tahap prestasi kerja guru. Implikasi dan beberapa cadangan penambahbaikan dalam amalan kepimpinan lestari untuk kajian lanjutan turut dikemukakan.

ABSTRACT

The main purpose of this study was to identify the relationship between sustainable leadership practices of headmasters with the level of performance in primary school teacher who received a new deal or bi'ah in the district of Segamat. The sample consisted of 204 teachers from eleven primary schools. All of school received a new deal. The pilot study was carried out on 50 teachers. The value of Cronbach's Alpha for each construct between 0.80 to 0.93. This study uses quantitative methods with a Likert scale survey instrument used for this study to measure headmaster's sustainable leadership practiced and teacher's performance. The findings indicated that level sustainable leadership practices of headmasters in the district of Segamat at high level followed by mean value of 3.7682, while the level of performance at moderately high levels with a mean score of 4.0794. Based on the results, it can be concluded that there was a significant correlation between the sustainable leadership practices of headmasters and performance of teachers. Implications and some recommendations for improvement in the practice of sustainable leadership for further research were also presented.

KANDUNGAN

BAB	PERKARA	MUKA SURAT
	JUDUL	
	BORANG PENGESAHAN STSTUS TESIS	
	PENGAKUAN	
	DEDIKASI	
	PENGHARGAAN	
	ABSTRAK	i
	ABSTRACT	ii
	KANDUNGAN	iii
	SENARAI JADUAL	vii
	SENARAI RAJAH	x
BAB I	PENDAHULUAN	
	1.1 Pengenalan.	1
	1.2 Latar Belakang Masalah.	6
	1.3 Penyataan Masalah	13
	1.4 Objektif Kajian	19
	1.5 Persoalan Kajian.	20
	1.6 Hipotesis Kajian	21
	1.7 Kepentingan Kajian	21
	1.8 Kerangka Teoritikal Kajian	25
	1.9 Kerangka Konseptual Kajian	28
	1.10 Batasan Kajian	29

1.11	Definisi Istilah	29
1.11.1	Y.A.B	29
1.11.2	Guru	29
1.11.3	Guru Besar	30
1.11.4	GPK 1	30
1.11.5	Sekolah Rendah	30
1.11.6	SK	30
1.11.7	SJK (T)	30
1.11.8	SJK (C)	30
1.11.9	Kementerian Pelajaran Malaysia	31
1.11.10	GTP	31
1.11.11	PIBG	31
1.11.12	NGO	31
1.11.13	KBSR	31
1.11.14	KSSR	32
1.12	Rumusan	32

BAB 11

TINJAUAN LITERATUR

2.1	Pengenalan	33
2.2	Kepimpinan	33
2.3	Model Kepimpinan Lestari Hargreaves dan Fink (2006)	40
2.4	Prestasi Kerja	45
2.5	Kajian dalam Negara	46
2.6	Kajian Luar Negara	48

BAB III**METODOLOGI KAJIAN**

3.0	Pengenalan	51
3.1	Reka Bentuk Kajian	51
3.2	Kerangka Prosedur Metodologi Kajian	53
3.3	Populasi dan sampel Kajian	54
3.4	Lokasi Kajian	54
3.5	Instrumen Kajian	55
	3.5.1 Soalan Soal Selidik	55
	3.6 Kajian Rintis	58
3.7	Kebolehpercayaan dan Kesahihan Instrumen	59
3.8	Tatacara Pemerolehan Data	60
3.9	Tatacara Penganalisan Data	61
	3.9.1 Kekekapan dan Peratusan	62
	3.9.2 Nilai Skor Min	62
	3.9.3 Kolerasi	64
3.10	Kesimpulan	65

BAB VI**HURAIAN DAN ANALISIS DATA**

4.1	Pengenalan	67
4.2	Analisis Data Bahagian A	68
4.3	Analisis Data Bahagian B	79
4.4	Analisis Data Bahagian C	88
4.5	Hasil Ujian Hepotisis	94
	4.5.1 Hipotesis Nol 1	94
4.6	Rumusan	95

BAB V**RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN**

5.1	Pengenalan	96
5.2	Rumusan	98
5.3	Perbincangan	100
5.3.1	Amalan Kepimpinan Lestari (sustainable Leadership)	101
5.4	Tahap Prestasi Kerja Guru	107
5.5	Cadangan	108
5.5.1	Kajian Lanjutan	108
5.6	Penutup	111
	BIBLIOGRAFI	113
	LAMPIRAN SOALAN SOAL SELIDIK	119
	LAMPIRAN ANALISIS SPSS VERSI 17.0	128

SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
3.1	Taburan Item Dalam Soal Selidik.	57
3.2	Tahap Kebolepercayaan Konstruk-konstruk Kajian Rintis	60
3.3	Tatacara Penganalisan Soal Selidik.	61
3.4	Tahap Intepretasi Nilai Skor Min bagi amalan Kepimpinan Lestari dan Tahap Prestasi Kerja Guru	63
3.5	Nilai Kolerasi dan Intepretasi Skala Pekali Kolerasi	65
3.6	Tahap Signifikan bagi Hipotesis Nol	65
4.1	Latar Belakang Responden Mengikut Jantina	68
4.2	Latar Belakang Responden Mengikut Bangsa	69
4.3	Latar Belakang Responden Mengikut Umur	70
4.4	Latar Belakang Responden Mengikut Taraf Perkahwinan	71
4.5	Latar Belakang Responden Mengikut Jawatan Yang Disandang	72
4.6	Latar Belakang Responden Mengikut Tempoh Berkhidmat di Sekolah semasa	73
4.7	Latar Belakang Responden Mengikut Pengalaman Mengajar	74
4.8	Latar Belakang Responden Mengikut Kelayakan Akademik	76

4.9	Latar Belakang Responden Mengikuti Kelayakan Ikhtisas	77
4.10	Demografi Responden (n=204).	78
4.11	Menggalakkan Pembelajaran Berterusan	79
4.12	Mewujudkan Pemimpin Pelapis Di sekolah	80
4.13	Menerapan Budaya Perkongsian Pembelajaran Dalam Kalangan Guru (Penekanan Kepada Jangka Panjang)	81
4.14	Menggalakkan Perkongsian Dengan Rakan Atau Organisasi Luar Sekolah (Mengagih Kepimpinan) Mengikuti Taraf Perkahwinan	82
4.15	Kepelbagaian (Meneroka Kepelbagaian)	83
4.16	Pemeliharaan (Faedah Untuk Semua)	85
4.17	Menghargai Aset	86
4.18	Rumusan Setiap Dimensi Kepimpinan Lestari	87
4.19	Kuantiti Kerja	88
4.20	Mutu Kerja	89
4.21	Ketepatan Masa	90
4.22	Keberkesanan Kos	91
4.23	Pelaksanaan Peraturan dan Arahan Pentadbiran	92
4.24	Rumusan Skor Setiap Konstruk Prestasi Kerja Guru	93
4.25	Kolerasi Antara Kepimpinan Lestari Dengan Prestasi Kerja Modul.	94

SENARAI GRAF

NO.GRAF	TAJUK	MUKA SURAT
4.1	Latar Belakang Responden Mengikut Jantina	69
4.2	Latar Belakang Responden Mengikut Bangsa	70
4.3	Latar Belakang Responden Mengikut Umur	71
4.4	Latar Belakang Responden Mengikut Taraf Perkahwinan	72
4.5	Latar Belakang Responden Mengikut Jawatan Yang Disandang	73
4.6	Latar Belakang Responden Mengikut Tempoh Berkhidmat di Sekolah semasa	74
4.7	Latar Belakang Responden Mengikut Pengalaman Mengajar	75
4.8	Latar Belakang Responden Mengikut Kelayakan Akademik	76
4.9	Latar Belakang Responden Mengikut Kelayakan Ikhtisas	77

SENARAI RAJAH

NO.RAJAH	TAJUK	MUKA SURAT
1.1	Model Kepimpinan Lestari	25
1.2	Kerangka Konseptual Kajian	32

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Keupayaan kepimpinan sekolah dan keperluan dalam meniti cabaran masa hadapan banyak diperbincangkan oleh pengkaji-pengkaji pendidikan. Sejak mutakhir ini, aspek keberkasaan dan kecemerlangan kepimpinan sekolah menjadi agenda utama Kementerian Pelajaran Malaysia. Kepimpinan sekolah perlu sentiasa dinamik dan inovatif bagi mengisi harapan masyarakat dan cabaran negara dalam era globalisasi. Oleh itu, pemimpin utama di sekolah rendah iaitu guru besar perlu memainkan peranan penting dalam mendepani segala cabaran melestarikan kecemerlangan pendidikan negara tanpa meminggirkan kerjasama yang erat dengan semua kakitangannya.

Akta Pendidikan 1996 (Akta 550) dan peraturan-peraturan terpilih mentafsirkan guru besar sebagai seorang pegawai dalam Perkhidmatan Pelajaran yang dilantik oleh Ketua Pengarah Pelajaran yang dipertanggungjawabkan untuk mentadbir dan mengurus sesebuah sekolah. Maju atau mundur sesebuah sekolah khususnya dalam aspek pembelajaran pelajar lazimnya dihubungkan dengan kepimpinan guru besar yang baik (Shahril 2000; Peter Neil et. al. 2001 dalam Norlia dan Jamil, 2007). Pendapat ini

disokong oleh Ibrahim Ahmad Bajunid (2000) yang meletakkan amalan kepimpinan guru besar dalam mengurus tadbir organisasinya menjadi faktor utama yang menyebabkan jatuh bangunnya sesebuah sekolah. Sungguhpun demikian, McNulty et al. (2005) menegaskan bahawa tugas guru besar di sekolah tidak terhad kepada tugas rutin pentadbiran sahaja malah mereka perlu menggerakkan segala sumber sama ada material mahupun modal insan terutamanya guru supaya mereka dapat menyumbang khidmat dengan komited dan efektif.

Guru besar yang berkesan melaksanakan amanah dan tanggungjawabnya dengan menyediakan landasan yang kukuh dan persekitaran yang kondusif agar budaya pembelajaran cemerlang dapat diwujudkan. Bahkan sepanjang pemerhatian Fred M. Hechinger, editor pendidikan di *The New York Times* dari tahun 1959 hingga 1990 mengesahkan bahawa pentingnya peranan guru besar dalam membawa sekolah ke arah kejayaan. Ungkapan Fred Hechinger yang sering digunakan oleh penyelidik-penyelidik bagi merumuskan peri pentingnya amalan kepimpinan yang berkesan dalam membawa sekolah ke arah kejayaan adalah:

“Saya belum pernah melihat sekolah yang maju ditadbir oleh guru besar yang lemah, atau sekolah yang mundur ditadbir oleh guru besar yang cekap. Saya pernah melihat sekolah-sekolah yang mundur berjaya dimajukan, dan yang menyedihkan, ada sekolah-sekolah yang maju merosot dengan mendadak. Dalam setiap kes, jatuh bangun sesebuah sekolah adalah kerana kualiti guru besarnya”(Davis & Thomas 1989:17, dalam Ishak Sin 2006).

Berdasarkan ungkapan Fred Hechinger di atas, jelas menunjukkan amalan kepimpinan guru besar sangat mempengaruhi pencapaian matlamat sekolah. Hanya guru besar yang mengamalkan kepimpinan yang berkesan sahaja dapat membawa sekolah ke arah kecemerlangan.

Guru besar selaku pemimpin utama sekolah memegang amanah dan tanggungjawab bukan sahaja untuk merealisasikan visi dan misi sekolah malah dasar transformasi pendidikan Negara yang telah dicanangkan oleh Y.A.B. Tan Sri Muhyidin Yassin, Timbalan Perdana Menteri Malaysia merangkap Menteri Pelajaran. Dalam memastikan segala visi dan misi menjadi realiti, guru besar perlu kompeten dan mengamalkan gaya atau strategi kepemimpinan yang sesuai dalam memastikan segala matlamat sekolah tercapai. Kenyataan ini selari dengan pendapat Ishak Sin (2004) yang mengatakan bahawa kompetensi memerlukan pemimpin yang berupaya melaksanakan tugas seharian dengan menepati spesifikasi yang ditetapkan, berkebolehan melaksanakan sesuatu tugas yang diamanahkan dengan jayanya, memiliki ciri-ciri peribadi dan tingkah laku yang meliputi sikap dan nilai sendiri yang sesuai dengan jawatan yang sedang disandang, mempunyai pengetahuan yang mencukupi untuk menjalankan tugas dan tanggungjawab serta mempunyai kemahiran menjalankan tugas secara praktik. Lantas, gaya kepemimpinan baharu yang boleh diimplimentasikan oleh guru besar adalah kepemimpinan lestari. Kepimpinan lestari merupakan satu model kepimpinan yang telah diasaskan oleh Andy Hargreaves dan Dean Fink (2006) khusus bagi menilai kepimpinan dalam bidang pendidikan.

Insitansi sekolah diwujudkan untuk membentuk modal insan yang berkebolehan, berketrampilan dan berupaya menggantikan pemimpin negara pada masa hadapan. Peranan utama sekolah bukan sahaja melahirkan modal insan yang cemerlang daripada segi jasmani, emosi, intelek, sahsiah dan sosial sebaliknya turut berperanan besar dalam menyediakan individu yang boleh memenuhi permintaan pasaran kerja. Fawziah Kassim (2008) berpendapat guru besar adalah seorang pemimpin yang berkeupayaan, bertanggungjawab untuk merancang dan melaksana pengetahuan, berkemahiran, mempunyai kepakaran dalam mentadbir dan mengurus sekolah dengan cekap dan berkesan. Kenyataan ini disokong oleh Abdul Rahim (2003) yang berpendapat bahawa sekolah sebagai organisasi yang terancang perlu menyediakan perkhidmatan pendidikan yang berkualiti kepada komuniti setempat. Lantas, guru besar perlu memimpin, mengurus dan mentadbir sekolah mengikut gaya kepimpinan yang sesuai dan tepat.

Masalah persaingan antara sekolah dalam merebut kecemerlangan akademik khususnya dalam peperiksaan awam seperti Ujian Pencapaian Sekolah Rendah (UPSR) menyebabkan kemerosotan dalam elemen sahsiah dan emosi. Ini secara tidak langsung meletakkan warga sekolah dalam keadaan tertekan untuk merealisasikan matlamat pentadbir yang hanya mementingkan pencapaian akademik semata-mata. Al Ramaiah (1992) menyatakan bahawa tugas guru besar terlalu kompleks dalam memimpin dan mentadbir sesebuah sekolah. Kenyataan ini sealiran dengan pendapat Omardin (1996) yang berpendapat bahawa memimpin sesebuah organisasi bukanlah satu profesion yang mudah lebih-lebih lagi sekiranya bilangan kakitangan dalam sesebuah organisasi terlalu ramai Kebolehan dan keupayaan mereka mengarah, mentadbir, memotivasi,

menginspirasi dan sekaligus mempengaruhi kakitangan bawahannya dalam mencapai matlamat yang dicita-citakan adalah unik. Kajian tokoh pendidikan Harris, B. (2007) mengenai sekolah dan keberkesanan kepimpinan menunjukkan bahawa organisasi sekolah yang semakin kompleks memerlukan anjakan amalan dan penyesuaian dari perspektif kepimpinan. Pemimpin sekolah perlu mengubah imej dengan membangunkan kapasiti dan potensi kepimpinan guru yang mampu membuat kolaborasi dalam menyelesaikan permasalahan sekolah. Permasalahan dan kemajuan sekolah bukan lagi terletak pada bahu seseorang pemimpin yang bersifat 'heroisme' tetapi perlu dihayati dan digalas bersama oleh semua kakitangan dalam institusi tersebut. Justeru, guru besar perlu berkebolehan mewujudkan suasana persekitaran sekolah yang kondusif dengan gandingan tenaga semua kakitangan khususnya para guru agar dapat melahirkan sekolah yang berjaya.

Kajian ini dilaksanakan bagi memerhati, meneliti dan merumuskan sama ada guru besar sekolah rendah adalah pemimpin lestari atau '*sustainable leaders*'. Dalam konteks kajian ini, penyelidik ingin memberi gambaran jelas tentang tahap tingkah laku dan amalan kepimpinan yang diaplikasikan oleh guru besar khususnya dalam membudayakan kepimpinannya di sekolah sebagaimana yang telah diasaskan oleh Andy Hargreaves dan Dean Fink sejak tahun 2003. Teori Kepimpinan Lestari atau *Sustainable Leadership* merupakan salah satu teori kepimpinan yang telah diasaskan oleh sarjana kepimpinan pendidikan. Ini bermakna, teori ini tidak dipinjam dari mana-mana teori kepimpinan lain yang bersifat universal. Oleh itu, penyelidik mengambil keputusan untuk menggunakan model kepimpinan lestari sebagai pembolehkan bebas dalam kajian ini.

1.2 Latar Belakang Masalah

Saban tahun terdapat sekolah-sekolah tertentu yang menggondol gelaran Sekolah yang menerima tawarab baru, Sekolah Kluster, Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) dan gelaran-gelaran lain yang diperkenalkan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia kerana keunggulan sekolah berkenaan dalam pelbagai aspek seperti akademik, koakademik, kokurikulum dan sebagainya. Walau bagaimanapun gelaran-gelaran yang telah diterima itu hendaklah dipertahankan. Abdul Shukor Abdullah (1998) menyatakan sekolah cemerlang adalah sekolah yang mencapai tahap terbaik, bermutu dan terunggul dalam semua bidang berkaitan dengan akademik, sahsiah, pengurusan, perhubungan, infrastruktur dan kepemimpinan. Bahkan menurut Fullan (2002) dalam mencapai status sekolah cemerlang, pemimpin sekolah mempunyai tanggungjawab moral untuk membentuk pelajar tanpa mengira etnik, agama, taraf hidup dan sosiobudaya. Mereka seharusnya perihatin tentang merapatkan jurang antara pelajar yang berprestasi tinggi dan rendah di sekolah-sekolah mereka. Lantas, kepimpinan lestari boleh dijadikan asas, panduan dan amalan dalam kalangan pemimpin sekolah agar dapat melestarikan sekolah yang unggul sepanjang zaman. Melalui kepimpinan lestari, sekolah dapat menghasilkan pemimpin pelapis yang dinamik dan seterusnya mencapai keunggulan sekolah demi kelangsungan kecemerlangan pendidikan negara kita. Tanpa melestarikan legasi kepimpinan guru besar ini, sudah pasti keunggulan sesuatu sekolah tidak dapat dikekalkan.

Menurut Atan Long et al. (1991) bagi mendapatkan kualiti dalam pendidikan, pemilihan guru besar yang berpotensi perlu diberi keutamaan. Sesungguhnya, sekolah-sekolah yang mencapai kejayaan yang tinggi dalam bidang akademik dipimpin oleh guru

besar yang mempunyai sifat-sifat kepimpinan yang berkesan. Bahkan Bennis (1989) menegaskan bahawa, pemimpin bukan sahaja berperanan sebagai pengurus iaitu member arahan untuk mendapat kecemerlangan, tetapi mereka juga membina kecemerlangan secara berkerjasama dengan kakitangan bawahannya. Oleh itu, Bennis (1989) menggariskan seseorang pemimpin perlu memiliki personaliti yang mulia Untuk mencapai kecemerlangan. Kecemerlangan bermula dengan pemimpin yang mempunyai personaliti yang mulia dan melibatkan diri dalam keseluruhan proses kepimpinan.

Kepimpinan lestari memperlihatkan kesinambungan dan kelangsungan membugarkan usaha melahirkan modal insan yang memiliki mentaliti kelas pertama. Dalam era globalisasi, guru besar dituntut berperanan sebagai agen perubahan. Melestarikan legasi kepimpinan guru besar cemerlang merupakan pendekatan terbaik dalam usaha untuk memastikan kesinambungan kepimpinan bagi mencapai matlamat organisasi. Kesinambungan ini diyakini dapat membantu pelaksanaan dasar sesebuah organisasi dalam tempoh yang panjang dan tekal. Kejayaan membangunkan modal insan secara holistik terletak pada peranan berkesan yang dimainkan oleh pemimpin cemerlang. Langkah ini menuntut guru besar meningkat keupayaan mereka agar sentiasa relevan dengan tuntutan zaman.

Pada masa ini aspek memperkasakan sekolah dan kecemerlangan kepimpinan sekolah menjadi agenda utama KPM. Sekolah dan kepimpinan sekolah perlu sentiasa dinamik dan inovatif bagi mengisi harapan masyarakat dan cabaran masa depan negara. Begitu juga, dalam memperkatakan transformasi pendidikan yang membawa maksud

suatu perubahan terancang pendidikan melalui Program Transformasi Kerajaan (GTP) untuk membangunkan pendidikan secara sistematik dan penyediaan prasarana pendidikan yang berkualiti amat signifikan dengan kualiti kepimpinan sekolah. Masyarakat pada hari ini menaruh harapan yang tinggi terhadap sekolah supaya anak-anak mereka berjaya terutama dalam akademik dan pembentukan sahsiah yang terpuji. Mereka mengharapkan anak-anak mereka mendapat perhatian yang sewajarnya dan terus mampu mencapai kecemerlangan sesuai dengan pelaburan yang telah dikeluarkan.

Setiap pemimpin sekolah perlu memainkan peranan yang lebih proaktif dalam menyediakan dan memastikan kualiti pendidikan yang terbaik bagi memenuhi keperluan dan kehendak sebenar masyarakat. Inilah yang dihasratkan oleh kerajaan melalui Gagasan 1Malaysia: Rakyat didahulukan, Pencapaian diutamakan. Setiap pelajar tanpa mengira kaum, agama dan status sosial hendaklah diberikan layanan sama rata untuk mendapat pelajaran yang berkualiti. Menurut kajian *Ubben et al.* (2006) dalam pengurusan dan pentadbiran sekolah-sekolah berkesan menunjukkan bahawa para guru besar sekolah mempunyai daya ketahanan yang tinggi dan sanggup bekerja keras. Dapatan ini diselari dengan kajian-kajian yang telah dilaksanakan lebih awal oleh *Davies & Thomas* (1989) dan *Blumberg & Greenfield* (1986) yang berpendapat seseorang guru besar mestilah proaktif, mempunyai inisiatif yang tinggi untuk bergerak ke hadapan, pintar dan berorientasikan matlamat. Kajian *Persell et al.* (1982) pula menunjukkan guru besar merupakan individu yang istimewa dan mempunyai watak yang hebat, bertenaga, dinamik, komitmen yang tinggi, proaktif, tegas dan bersemangat, asertif, inisiatif,

bertanggungjawab, suka membantu, berfikiran terbuka, tenang dan analitikal. Inilah antara sifat-sifat atau ciri-ciri pemimpin berkesan daripada dapatan kajian tersebut.

Proses melengkapkan, memperbaiki potensi dan kemenjadian murid sepatutnya dilakukan sepanjang masa di sekolah. Dalam konteks ini, aspek pengajaran dan pembelajaran serta pemantauan seharusnya menjadi tugas utama bagi setiap pimpinan sekolah. Jika tidak diberikan perhatian bersungguh-sungguh terhadap aspek kualiti pengajaran dan pembelajaran, maka masalah keciciran akademik dan moral dalam kalangan pelajar tidak akan dapat diatasi dan secara tidak langsung boleh mencetuskan masalah sosial dalam masyarakat.

Guru besar juga perlu menguruskan keresahan dan gangguan emosi daripada pelanggan-pelanggan mereka sama ada dalam kalangan pelajar, ibu bapa mahupun komuniti masyarakat. Kemelut ekonomi dunia menyebabkan mereka turut menerima tempiasnya. Ekonomi malaysia turut merudum. Lantas kerajaan melalui KPM telah mengurangkan peruntukan mengurus ke sekolah-sekolah. Dengan peruntukan yang terbatas, pihak sekolah masih perlu meneruskan keunggulan sekolah. Oleh yang demikian, sumbangan kewangan daripada pihak luar diperlukan bagi meneruskan segala usaha ke arah menjana kecemerlangan sekolah. Selain bersikap positif, optimis dan memaparkan emosi yang tenang, pemimpin yang tabah mempunyai hubungan yang baik dengan guru, sahabat dan rakan sekerja, sekolah-sekolah lain, PIBG, dan NGO. Hubungan yang baik dengan pelanggan-pelanggan sekolah ini sebenarnya boleh mempengaruhi kecemerlangan institusi pendidikan melalui bantuan kewangan, kepakaran

dan sokongan yang diperoleh. Situasi demikian menuntut guru besar mengamalkan gaya kepimpinan yang berkesan bukan sahaja mampu mempengaruhi kakitangannya untuk bekerja sepasukan bahkan dapat mempengaruhi komuniti luar berganding bahu dalam mencapai matlamat sekolah. Ini selari dengan prinsip kepimpinan lestari.

Guru besar sewajarnya mempunyai keupayaan untuk mempengaruhi kakitangan bawahannya melaksanakan tugas dan amanah yang diberikan dengan ikhlas dan berdedikasi demi kecemerlangan organisasi yang dipimpinnya. Malah, mereka seharusnya bertindak sebagai penyelesaian masalah dan bukan kepada penyumbang masalah. Guru besar perlu memiliki kemahiran interpersonal dan berkeupayaan memberi inspirasi, suntikan semangat dan sentuhan ajaib kepada kakitangan bawahannya untuk bergerak lebih maju. Kenyataan ini selari dengan pendapat Zenger dan Folkman (2009) yang menggariskan perkara yang paling penting perlu dimiliki oleh pemimpin yang berkualiti atau kompeten adalah keupayaan mereka dalam menginspirasi dan memotivasi para pekerja kepada prestasi kerja yang lebih tinggi. Inilah ciri-ciri yang perlu dimiliki oleh pemimpin sekolah yang mengamalkan kepimpinan lestari.

Menurut Zabidi Dun dan Mamah Muhamad (1996) organisasi memerlukan tiga sumber utama untuk pelaksanaan fungsinya iaitu sumber fizikal, kewangan dan sumber manusia. Tanpa ketiga-tiga sumber ini, organisasi tidak akan mampu mencapai matlamat dengan berkesan terutamanya bagi negara yang sedang dalam proses peralihan ke arah Negara berpendapatan tinggi seperti Malaysia. Kenyataan ini disokong oleh Abu Daud Silong dan Tasso Cristie (1995) yang berpendapat bahawa sumber manusia merupakan

aset terpenting dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi yang mengutamakan pemaksimuman guna tenaga manusia supaya wujud kesesuaian antara pembangunan individu secara berterusan dengan matlamat ekonomi sesebuah organisasi. Peningkatan produktiviti melibatkan sumber manusia yang berasa puas hati bekerja dalam persekitaran yang kondusif dan selesa dalam organisasinya. Kesannya mereka menjadi pekerja yang produktif kepada organisasi. Oleh itu, guru besar perlu memberi perhatian kepada kewujudan persekitaran kerja yang kondusif dan selesa agar prestasi kerja guru meningkat sekaligus kemenjadian murid dapat direalisasikan. Menurut Kopelman et al. (1990) sebarang perubahan amalan pengurusan sumber manusia melalui gaya kepimpinan yang berkesan yang bertujuan mempertingkatkan produktiviti pekerja akan mengubah iklim organisasi sesebuah organisasi. Iklim organisasi pula akan mempengaruhi secara langsung atau tidak langsung prestasi kerja kakitangan di sesuatu organisasi. Faktor-faktor yang menjadi penentu tahap prestasi kerja kakitangan adalah motivasi, latihan, kebolehan dan kemahiran, struktur ganjaran, nilai kerja, sokongan, perhubungan, suasana tempat kerja, sumber yang sedia ada dan pengaruh persekitaran. Oleh itu, penyelidik mendapati kepimpinan lestari mempunyai semua elemen yang berupaya meningkatkan prestasi kerja guru.

Pemimpin juga perlu mengamalkan sikap keterbukaan terhadap cetusan idea atau gagasan baru. Tugas utama para pendidik hari ini adalah untuk melahirkan generasi pelajar yang memiliki daya fikir yang tinggi, kreatif dan inovatif, bagi memastikan mereka mampu menghadapi sebarang keadaan dan cabaran. Di sinilah pentingnya kemahiran berfikir aras tinggi memainkan peranannya dalam setiap kehidupan. Jadi, kita

perlu memikirkan sesuatu dalam hal ini, agar generasi kita yang akan datang lebih bersedia untuk menelusuri cabaran langit terbuka dengan jayanya. Dengan demikian, dimensi membudayakan pembelajaran sepanjang hayat dalam kepemimpinan lestari perlulah dihayati dan diamalkan bukan sahaja kepada guru besar, kakitangan guru dan bukan guru malah meresap ke jiwa para pelajar.

Budaya kerja yang cemerlang seharusnya menjadi indikator penting seseorang guru besar supaya sekolah yang dipimpin mencapai sasaran yang ditetapkan. Ini penting supaya visi dan misi yang menjadi sasaran sekolah dapat membawa organisasi yang dipimpin oleh guru besar ke arah yang lebih baik. Beberapa inisiatif yang telah diperkenalkan oleh kerajaan seperti Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) dan Tawaran Baru (Bai'ah) boleh dijadikan sasaran untuk dicapai oleh seseorang pemimpin sekolah. Inisiatif-inisiatif ini menuntut setiap guru besar mengekalkan keunggulan dalam semua bidang pendidikan dalam jangka masa yang panjang.

Kepimpinan sekolah perlu sentiasa dinamik dalam mengisi harapan masyarakat dan negara. Dalam konteks ini, pembangunan profesionalisme berterusan melalui latihan dalam perkhimatan atau *in-house training* bagi meningkatkan kemahiran merupakan faktor penting yang harus diberi perhatian. Kepentingan latihan dan pembangunan sumber manusia dalam sesebuah organisasi turut dijelaskan oleh Sergiovanni (1994). Menurut beliau, latihan sahaja tidak mencukupi. Sebaliknya, guru besar perlu memberi penekanan kepada pembangunan profesional tetapi turut memperbaharui strategi peningkatan mengikut keperluan semasa. Selain itu, guru besar juga perlu menjaga

kredibiliti, integriti dan ketrampilan diri masing-masing kerana segala tindak-tanduk dan perlakuan kita sentiasa diperhatikan bukan sahaja oleh seluruh warga sekolah tetapi juga pelanggan-pelanggan luar khususnya komuniti masyarakat. Semua program yang dilaksanakan oleh guru besar perlu memberi impak yang tinggi kepada sekolah masing-masing. Dampaknya, ini boleh meningkatkan martabat profesion guru besar. Lantas, Hargreaves dan Fink (2003) menyarankan agar kepimpinan lestari perlu menjadi komitmen dan keutamaan semua pemimpin sekolah dalam melaksanakan tugas-tugas mereka.

1.3 Pernyataan Masalah

Kepimpinan merupakan satu aktiviti pengurusan yang selalu diperbincangkan dalam kebanyakan institusi atau organisasi. Pemimpin biasanya diharapkan dapat memainkan peranan yang efektif dalam berbagai aspek termasuk merancang, berkomunikasi, membuat keputusan, mengawal serta mengendalikan konflik. Menurut Aminuddin(1994) para pentadbir pula, selalu melihat diri mereka mempunyai keupayaan untuk mengalih panduan organisasi yang mereka pimpin. Mereka menerima kedudukan baru dengan harapan akan memperbaiki masalah yang dihadapi oleh pentadbir sebelumnya.

Umumnya kepimpinan boleh dinyatakan sebagai satu konsep yang merangkumi keseluruhan tanggungjawab pentadbiran atau pengurusan. Menyentuh tentang soal kepimpinan dalam pentadbiran pendidikan, sememangnya tidak dinafikan bahawa pertumbuhan dan perkembangan dalam pendidikan masa kini membayangkan keinginan individu, masyarakat dan negara untuk berubah. Keinginan untuk berubah merupakan satu hasrat yang murni kerana ia memperlihatkan kesediaan ahli masyarakat untuk

menilai kembali matlamat dan corak kepimpinan dalam pentadbiran pendidikan itu sendiri. Menurut Suaidah (1983) amalan kepimpinan guru besar berupaya memberi impak besar kepada tahap prestasi kerja guru kerana kepimpinan yang baik akan disenangi oleh kakitangan bawahannya. Sebaliknya, gaya kepimpinan yang tidak sesuai berupaya mengundang rasa tidak selesa dan akhirnya menimbulkan konflik yang perpanjangan antara pemimpin dan pengikut sehingga menggugat kestabilan dan kehormatan sekolah.

Pengurusan Pendidikan adalah satu lapangan ikhtisas. Lapangan ikhtisas bermakna bidang kerja yang berdasarkan kepada ilmu yang mendalam dan memerlukan pengamal-pengamalnya menjalani pendidikan atau latihan formal yang agak panjang untuk membolehkannya mengamalkan bidang ikhtisas itu. Satu perbezaan yang amat mustahak di antara bidang ikhtisas yang lain ialah penyelesaian masalah dalam pengurusan pendidikan dipengaruhi secara langsung oleh berbagai faktor di luar bidang kuasa pengurus pendidikan itu sendiri dan faktor-faktor di luar ini perlu diambil kira secara langsung kerana ianya mempunyai implikasi yang terus kepada penyelesaian masalah dalam proses pendidikan itu sendiri.

Ini bermakna kejayaan lapangan ikhtisas pendidikan adalah bergantung kepada faktor-faktor di dalam masyarakat. Guru besar yang merupakan pengamal di dalam bidang pengurusan pendidikan mestilah mengambil kira faktor-faktor ini secara langsung sekiranya beliau ingin menjadi seorang pengurus yang berjaya. Untuk menjayakan program tersebut, kepimpinan profesional yang memberangsangkan daripada guru besar

merupakan faktor terpenting. Selaku pemimpin di peringkat pelaksanaan, guru besar dan kakitangan bawahannya dikehendaki mengambil langkah yang berkesan agar sebarang kekurangan dan kelemahan dalam pengurusan kurikulum di sekolah dapat diatasi. Guru besar perlu memupuk pengajaran dan pembelajaran dengan merealisasikan peranannya sebagai pemimpin atau pengurus sekolah.

Adakah kefahaman keseluruhan dan ekspektasi terhadap tugas guru besar juga berubah? Atau kita juga masih berpegang dengan model guru besar yang lama dan tidak kepada tugas kompleks dan penuh cabaran yang perlu dihadapi oleh guru besar sekarang? Pelbagai usaha yang dijalankan oleh banyak pihak untuk mencapai kecemerlangan pendidikan telah merubah peranan guru besar. Antara pihak yang mempunyai kepentingan ialah Kementerian Pendidikan dan Jabatan Pendidikan Negeri. Tanggapan yang mengatakan peranan guru besar hanyalah mentadbir sekolah tidak lagi sesuai dengan Falsafah Pendidikan Kebangsaan.

Sektor pendidikan perlu berubah bagi memenuhi wawasan 2020 dimana pembangunan manusia menjadi penting. Menurut Hussien (1993) kepemimpinan guru besar yang bercorak reaktif atau semata-mata memainkan peranan sebagai penjaga sekolah, menumpukan perhatian kepada tugas bukan profesional, adalah tidak sesuai sama sekali. Lebih-lebih lagi peranan tersebut tidak dapat menangani cabaran yang dibawa atau dihasilkan oleh inovasi. Guru besar yang berkesan adalah seorang yang boleh menerajui sekolah ke arah kecemerlangan. Peranan guru besar seperti pengurus

yang lain berkecimpung dalam bidang pengurusan dan kepimpinan yang kadang kalanya kabur.

Pengurusan sekolah bertujuan untuk memperbaiki keadaan sekolah seperti pencapaian akademik pelajar, prestasi guru, dan iklim fizikal dan sosial sekolah. Menurut Glube dan Margerison (1976), kepimpinan lebih menekankan kepada cara menerajui kumpulan seperti menentukan matlamat, mencari langkah-langkah ke arah pencapaian matlamat dan memastikannya tercapai. Selain daripada itu kepimpinan juga boleh dikaitkan dengan menentukan atau membantu dalam menentukan keutamaan kepada apa yang perlu dibuat dan bagaimana sumber diagihkan kepada aktiviti-aktiviti tertentu.

Sweeny (1983) dalam kajian tentang sekolah efektif telah menyenaraikan ciri-ciri penting yang perlu ada pada seorang guru besar untuk meningkatkan keberkesanan sekolah seperti memberi penekanan terhadap prestasi akademik pelajar, menyusun dan menetapkan aktiviti pengajaran dan pembelajaran, menyediakan dan mengekalkan iklim yang sesuai untuk pengajaran dan pembelajaran.

Menurut Fiedler (1967) dalam Aminudin (1990), gaya kepimpinan ialah struktur keperluan yang memotivasikan tingkah lakunya dalam pelbagai situasi kepimpinan. Ainon (2005), menyatakan perbezaan gaya kepimpinan mempunyai kesan penting ke atas produktiviti individu-individu yang mereka pimpin. Oleh itu, pengetahuan tentang gaya kepimpinan membolehkan seseorang pemimpin untuk lebih yakin dan berkemahiran sebagai pengurus, pentadbir dan pemimpin.

Kebelakangan ini teori kepimpinan *new mellinium* telah muncul sebagai pilihan pengkaji dalam usaha memperbaiki keupayaan memahami keberkesanan kepimpinan. Fokus pendekatan ini ialah untuk mengenal pasti dan menilai gaya perlakuan kepimpinan yang dikatakan mampu mempengaruhi nilai, sikap, persepsi peranan dan prestasi kerja seseorang kakitangan. Satu daripada genre kepimpinan yang tergolong dalam teori kepimpinan new mellinium menurut ialah gaya kepimpinan lestari. Menurut Bass (1997), teori ini memberi kefahaman tentang cara seseorang pemimpin boleh mempengaruhi pengikutnya dalam sebarang situasi untuk melakukan pengorbanan diri, komited terhadap matlamat organisasi dan mencapai prestasi melampaui sasaran. Sebagai contoh, dalam konteks pendidikan, Leithwood, Tomlinson, dan Genge (1997) mendapati gaya kepimpinan lestari guru besar mempunyai kesan yang positif ke atas kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi dan prestasi kerja guru.

Terdapat beberapa isu utama yang wujud sebagai kesan dari amalan gaya kepimpinan yang tidak sesuai. Isu-isu ini adalah amat relevan dan memainkan peranan yang sangat signifikan bagi mewujudkan kepimpinan sekolah yang mantap dan berkesan. Guru besar sebagai pentadbir dikesan tidak mempunyai tahap kompetensi yang mencukupi bagi melaksanakan pengurusan dan pentadbiran sekolah secara berkesan. Aspek-aspek kompetensi berkenaan adalah dari segi pengetahuan, kemahiran, kepakaran, pengalaman, sikap dan sifat positif yang dimiliki.

Pengalaman, latihan dan kemahiran kerja yang tinggi adalah antara faktor penting yang menyumbang kepada wujudnya sekolah yang berjaya dan dapat diterima umum

oleh majoriti pekerja di dalam organisasi (Charmine dan Hartel, 1993; Fried dan Tiegs, 1995). Kajian yang dijalankan oleh Prussia *et al.*, (1998) dan Anderson (1994) juga mendapati pengalaman guru besar, latihan dan kemahiran kerja yang dimiliki memberi sumbangan yang besar ke arah wujudnya sekolah yang berkesan. Mereka juga mendapati strategi kepimpinan yang dimiliki oleh seseorang ketua mempunyai peranan yang besar dalam menentukan keberkesanan sesuatu sistem pengurusan sekolah. Kredibiliti seorang ketua dikenal pasti mempunyai kesan yang besar kepada keberkesanan penilaian. Dalam masa yang sama latihan yang dilalui oleh guru besar juga mempunyai peranan yang besar bagi membolehkan wujudnya sistem pengurusan penilaian prestasi yang berkesan. Bahkan kajian oleh Sulsky dan Day (1992) serta Schoenfeld (1994) turut menegaskan tentang perkara ini. Mereka mendapati terdapat bukti yang nyata dan jelas bahawa latihan yang diterima oleh guru besar mempengaruhi tahap ketepatan membuat keputusan agar sekolah sentiasa berada landasan yang betul untuk mencapai visi dan misi yang disasarkan.

Berdasarkan perbincangan di atas beberapa kesimpulan dapat dibuat. Kesimpulan yang pertama, sekiranya guru besar hanya menjalankan tugas pengurusan dan pentadbiran keberkesanan sekolah tidak mencapai tahap yang diharapkan. Yang kedua, guru besar telah dikenalpasti sebagai pembolehubah yang penting bagi mempengaruhi kejayaan atau kegagalan sesuatu inovasi pendidikan di sekolah, termasuklah juga prestasi pelajar.

Menurut Jemaah Nazir Sekolah melalui pernyataan Dasar Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM), 2007 mendapati bahawa orang ramai semakin kerap mempersoalkan kualiti pendidikan di sekolah, seolah-olah tidak lagi menaruh keyakinan kepada kewibawaan sekolah dalam hal ehwal mendidik, terutama apabila mendapati kelakuan murid lepasan sekolah tidak seperti yang diharapkan oleh masyarakat dan Negara. Kecemerlangan pada sijil peperiksaan mereka secara realitinya tidak memperlihatkan kematangan berfikir, kepetahan berkomunikasi, ketokohan sebagai pemimpin, kemurnian tingkah laku, keupayaan mencipta dan menyumbang kepada kemajuan negara bangsa dan global. Berdasarkan dapatan Jemaah Nazir Sekolah di atas, dapat dirumuskan bahawa kebanyakan sekolah masih tidak mengamalkan kepimpinan lestari sehingga menyebabkan berlaku kemenjadian murid tidak mencapai hasrat yang dicoretkan melalui Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Lantas tuntutan untuk mengamalkan kepimpinan lestari dalam kalangan guru besar di sekolah-sekolah menjadi keutamaan agar modal insan negara yang dihasilkan bukan sahaja seimbang dan holistik tetapi juga diterima di peringkat global.

1.4 Objektf Kajian

- i. Untuk mengenal pasti tahap kepimpinan lestari yang diamalkan oleh Guru Besar di sekolah-sekolah rendah daerah Segamat.
- ii. Untuk mengenal pasti dimensi kepimpinan lestari yang paling kerap diamalkan oleh Guru Besar di sekolah-sekolah rendah daerah Segamat.
- iii. Untuk mengenal pasti dimensi kepimpinan lestari yang paling jarang diamalkan oleh Guru Besar di sekolah-sekolah rendah daerah Segamat

- iv. Untuk mengenal pasti tahap prestasi kerja dalam kalangan guru sekolah rendah daerah Segamat.
- v. Untuk mengenal pasti aspek prestasi kerja yang paling tinggi dalam kalangan guru sekolah rendah daerah Segamat.
- vi. Untuk mengenal pasti aspek prestasi kerja yang paling rendah dalam kalangan guru sekolah rendah daerah Segamat.
- vii. Untuk mengenal pastihubungan antara amalan kepimpinan lestari dengan tahap prestasi kerja guru di sekolah rendah daerah Segamat.

1.5 Persoalan Kajian

- i. Apakah tahap kepimpinan lestari yang diamalkan oleh Guru Besar di sekolah-sekolah rendah daerah Segamat ?
- ii. Apakah dimensi kepimpinan lestari yang paling kerap diamalkan oleh Guru Besar di sekolah-sekolah rendah daerah Segamat ?
- iii. Apakah dimensi kepimpinan lestari yang paling jarang diamalkan oleh Guru Besar di sekolah-sekolah rendah daerah Segamat ?
- iv. Apakah tahap prestasi kerja di kalangan guru sekolah rendah daerah Segamat ?
- v. Apakah aspek prestasi kerja yang paling tinggi dalam kalangan guru sekolah rendah daerah Segamat ?
- vi. Apakah aspek prestasi kerja yang paling rendah dalam kalangan guru sekolah rendah daerah Segamat ?

- vii. Apakah hubungan antara amalan kepimpinan lestari dengan tahap prestasi kerja guru di sekolah rendah daerah Segamat?

1.6 Hipotesis Kajian

Hipotesis nol yang ingin diuji dalam kajian ini ialah :

Hipotesis Nol (H_{01}): Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan lestari dengan tahap prestasi kerja dalam kalangan guru sekolah rendah di daerah Segamat.

H_{a1} : Terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan lestari dengan tahap prestasi kerja dalam kalangan guru sekolah rendah di daerah Segamat.

1.7 Kepentingan Kajian

Kepentingan utama kajian ini dilaksanakan untuk mengenal pasti tahap amalan dan tingkah laku guru besar dalam membudayakan kepimpinan lestari di sekolah. Kajian yang berbentuk kuantitatif deskriptif ini dilakukan dengan menggunakan kaedah soalselidik. Kajian ini melibatkan 204 orang responden yang terdiri daripada guru. Penganalisan dapatan kajian menggunakan kekerapan, peratusan, min dan sisihan piawai dan kolerasi. Dapatan kajian ini nanti sama ada menunjukkan bahawa penilaian guru terhadap amalan kepimpinan lestari guru besar sekolah berada pada tahap yang tinggi atau sebaliknya.

Dewasa ini kebanyakan guru besar terlalu memfokuskan kepada konsep pembelajaran di sekolah. Keputusan yang cemerlang sememangnya menjadi fokus di dalam setiap peperiksaan. Namun begitu pencapaian, penilaian dan pentaksiran dalam peperiksaan tidak boleh diambil kira dalam kepimpinan lestari kerana peperiksaan hanya matlamat jangka pendek yang tidak mampu menilai kematangan, keintelektualan pelajar malah nilai-nilai yang cuba diterapkan dalam sesebuah sistem pendidikan.

Dalam kepimpinan lestari, seseorang pemimpin perlu ada beberapa ciri untuk melengkapkan diri menjadi pemimpin lestari iaitu memberi keutamaan kepada aset manusia dan material, mengagihkan kepimpinan kepada orang bawahan, memberi keutamaan kepada matlamat jangka panjang, membina kapasiti dan kepelbagaian persekitaran sekolah yang dapat menyumbang kepadakemajuan sesebuah sekolah, mengutamakan dan memimpin pembelajaran disekolah, menitikberatkan faedah dan kemajuan untuk semua pihak di sekolah, dan mewujudkan pemimpin pelapis.

Dalam mendepani tuntutan zaman, guru besar dituntut supaya lebih proaktif dan mengamalkan gaya kepimpinan yang sesuai dalam mengemudi sekolah. Lantas, guru besar memerlukan panduan yang dapat membantu mereka memahami kehendak dan keperluan semua warga sekolah sama ada kakitangan guru, kakitangan bukan guru dan pelajar-pelajar serta komuniti setempat dalam membawa sekolah ke arah kecemerlangan. Justeru, kajian berasaskan Model Kepimpinan Lestari yang telah diasaskan oleh Hargreaves dan Fink yang juga merupakan sarjana kepimpinan pendidikan sesuai dilaksanakan di sekolah. Oleh itu, kajian ini dapat memberi serba sedikit panduan,

mencetus idea dan membuka ruang pemikiran positif dalam kalangan guru besar untuk mengaplikasikan kepimpinan yang lebih berkesan.

Faktor utama yang mendorong penyelidik menjalankan kajian berkaitan amalan kepimpinan lestari dalam kalangan guru besar adalah seperti berikut:

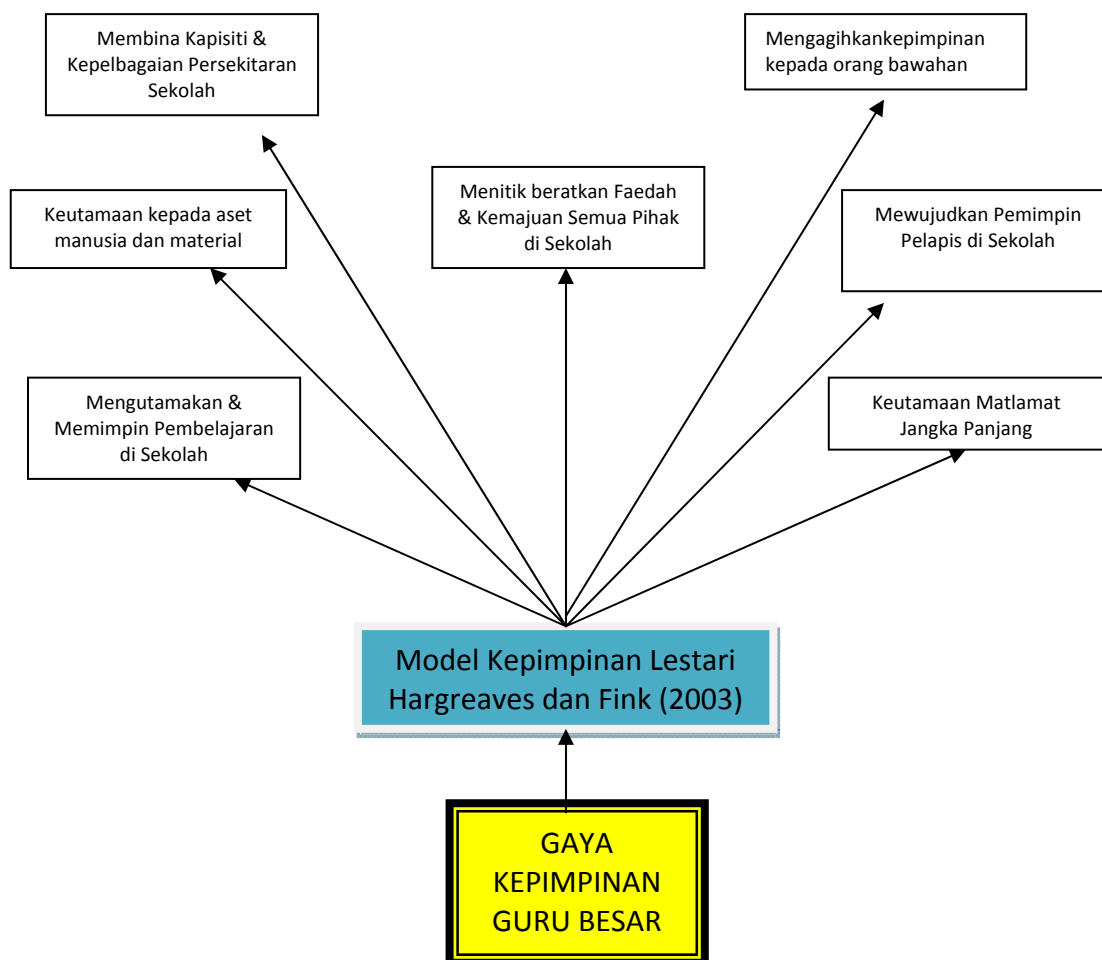
- i. Kepimpinan lestari merupakan satu-satunya gaya kepimpinan yang diasaskan oleh sarjana kepimpinan pendidikan dan telah diuji lari di sekolah-sekolah di barat tetapi belum banyak kajian dilaksanakan di Malaysia.
- ii. Untuk meneliti amalan kepimpinan lestari dalam kalangan guru besar di Malaysia khususnya di Segamat, Johor.
- iii. Keperluan guru besar melaksanakan tugas dan tanggungjawab memimpin sekolah dengan berkesan dan berjaya melestarikan kecemerlangan sekolah.
- iv. Pandangan daripada kebanyakan sarjana sumber manusia yang berpendapat bahawa gaya kepimpinan yang diamalkan oleh guru besar boleh mempengaruhi peningkatan atau penurunan tahap prestasi kerja kakitangan bawahannya.
- v. Tahap prestasi kerja guru amat penting dalam merealisasikan kemenjadian murid secara holistik selaras Falsafah Pendidikan Kebangsaan.

Kajian ini diharap dapat memberi maklumat dan panduan kepada para pegawai perkhidmatan pendidikan sama ada menjawat jawatan yang paling tinggi di KPM sehinggalah guru besar di sekolah tentang tahap keberkesanan amalan kepimpinan lestari dengan tahap prestasi kerja guru di Malaysia. Secara tidak langsung, kekuatan, kelemahan dan cabaran dalam mengaplikasikan kepimpinan lestari dapat perhati dan didokumentasikan. Dengan cara ini, sebarang

penambahbaikan dapat dilakukan untuk memberi maklum balas kepada semua pihak yang terlibat dengan profesion pendidikan sama ada di peringkat kementerian, jabatan pelajaran, pejabat pelajaran, institusi pendidikan guru mahupun pusat-pusat pengajian tinggi awam dan swasta yang mempunyai fakulti pendidikan untuk meningkatkan tahap prestasi kerja guru dengan cara menukar amalan kepimpinan mereka agar memenuhi kehendak seluruh warga organisasi.

Dengan pelaksanaan kajian ini, penyelidik berharap semua pihak dalam bidang pendidikan mendapat gambaran yang jelas dan sistematik serta disokong oleh data dalam memikirkan dimensi kepimpinan yang berjaya memberi kesan yang optimum ke arah peningkatan tahap prestasi kerja guru. Bahkan yang lebih penting adalah kajian ini dapat memberi panduan atau cetusan idea kepada guru besar sebagai pemimpin utama untuk mengamalkannya demi mewujudkan suasana kerja yang kondusif di sekolah. Pengamalan dapatan kajian ini nanti sekaligus bukan sahaja membawa impak positif kepada kakitangan guru bahkan berupaya mencapai lonjakan besar kepada kemenjadian para pelajar.

1.8 Kerangka Teoritikal Kajian



Rajah 1.1 : Model Kepimpinan Lestari

Berdasarkan Teori kepimpinan Lestari yang diasaskan oleh Andy Hargreaves dan Dean Fink terdapat tujuh prinsip kepimpinan yang digariskan iaitu memberi keutamaan kepada aset manusia dan material, mengagihkan kepimpinan kepada orang bawahan, memberi keutamaan kepada matlamat jangka panjang, membina kapasiti dan kepelbagaian persekitaran sekolah yang dapat menyumbang kepada kemajuan sesebuah

sekolah, mengutamakan dan memimpin pembelajaran di sekolah, menitikberatkan faedah dan kemajuan untuk semua pihak di sekolah dan mewujudkan pemimpin pelapis.

Dalam kepimpinan lestari, Hargreaves dan Fink (2003) melihat kelestarian tidak merujuk kepada pengekal konsep kekal dalam tempoh waktu yang singkat. Malah, beliau melihat konsep kelestarian sebagai elemen kekal dan dapat diperbaharui untuk kebaikan semua pada masa hadapan termasuk komuniti dan persekitaran. Secara jelas, definisi dan takrifan di atas merujuk kepada dua konsep utama keperluan pengekal atau lestari dalam konsep pembaharuan masa kini iaitu:

- (1) pengekal/kelestarian menekankan hubungan yang baik antara elemen dalam persekitarannya. Semua perubahan tersebut perlu menjurus kepada kebaikan,
- (2) pengekal juga menjurus kepada peningkatan prestasi untuk semua,
- (3) kelestarian juga perlu disokong oleh sumber organisasi yang membantu mempertingkatkan kelestarian. Dalam konteks ini, kelestarian adalah lebih tertumpu kepada konsep pembaharuan jangka panjang seperti peningkatan dalam pengajaran dan kemahiran guru.
- (4) kelestarian juga mewujudkan satu sistem persekitaran yang dapat memperbaiki kapasiti yang akan menyumbang kepada pembaharuan secara keseluruhan.

Di sebalik pelbagai faedah dan kebaikan yang terdapat dalam konsep kelestarian, Hargreaves dan Fink (2003) juga mengemukakan beberapa kekangan-kekangan yang dapat menggugat konsep kelestarian dalam sesebuah sistem pendidikan. Antaranya ialah perubahan yang standard dikatakan dapat mengekang kemajuan terutamanya para pelajar

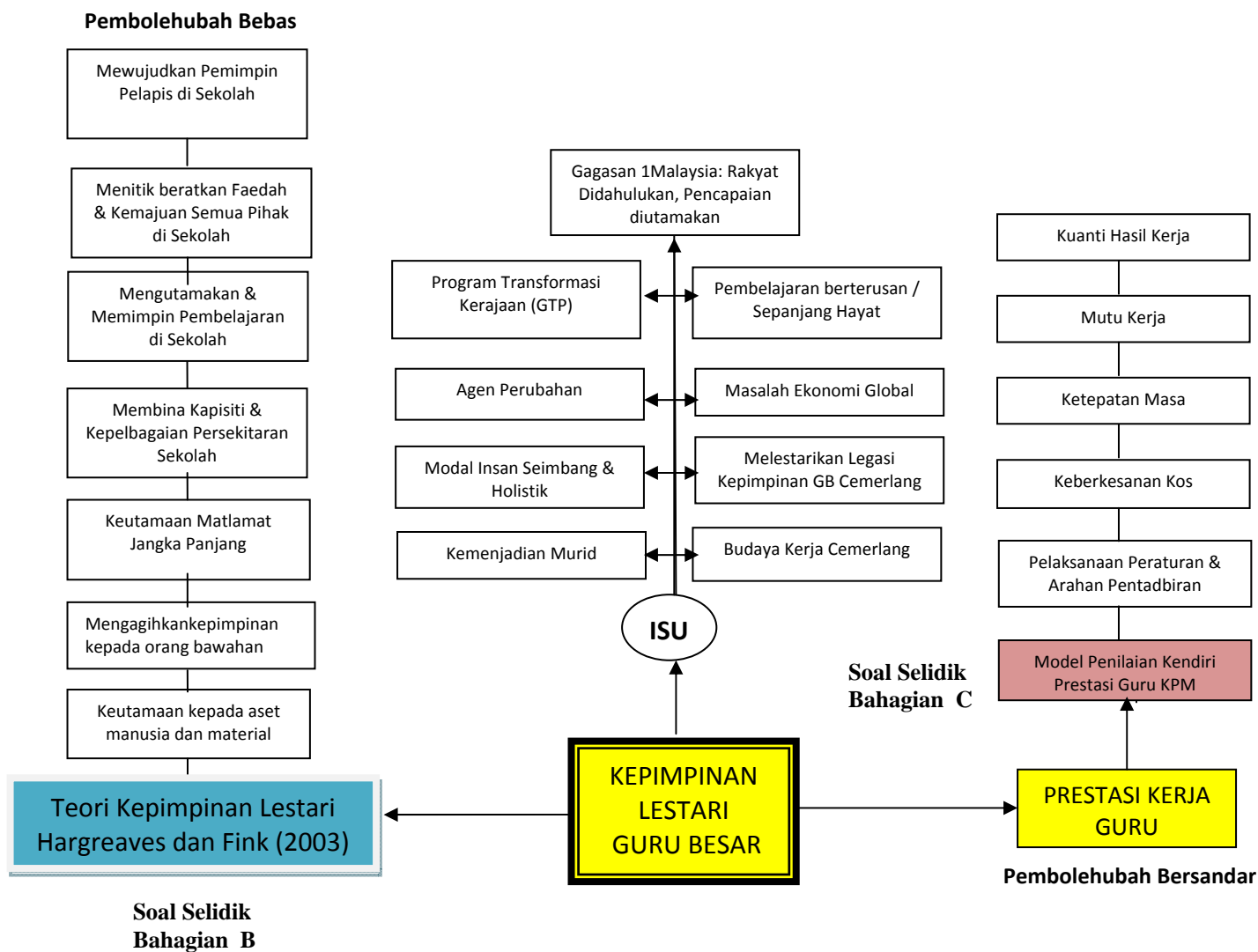
yang lemah dan miskin. Dalam situasi ini, standardisasi sistem pendidikan dikatakan akan memberi penekanan kepada guru dan guru besar untuk mencapai keputusan peperiksaan yang baik. Ia adalah kerana standardisasinya menjurus kepada matlamat jangka pendek sahaja. Akhirnya, kelestarian dalam perubahan sistem pendidikan akan perlu mengambil kira lima ciri dan elemen utama iaitu,

- (1) pembaharuan yang menitikberatkan pembelajaran dan tidak mengubah sesebuah sistem sekolah,
- (2) pembaharuan yang menekankan matlamat jangka panjang,
- (3) pembaharuan yang disokong oleh sumber yang mudah diperolehi,
- (4) pembaharuan tidak akan memberi impak yang negatif kepada persekitaran dan sistem persekolahan,
- (5) pembaharuan akan menggalakkan kepada kepelbagaian ekologi dan kemampuan untuk meningkatkan penglibatan komuniti.

Sebagai rumusannya, pemimpin membina kelestarian dengan pendekatan yang mereka amalkan iaitu membina iklim dan mengutamakan elemen pembelajaran di sekolah; mengagihkan kepemimpinan dan mewujudkan golongan pemimpin pelapis di sekolah; memberi insentif dan ganjaran dalam menghasilkan guru dan pelajar yang bermotivasi dan mempunyai rasa kepunyaan. Namun, aspek utama yang harus dititikberatkan adalah sistem yang dibina oleh guru besar yang mampu dipraktikkan oleh setiap guru untuk kebaikan sekolah bersama-sama.

1.9 Kerangka Konseptual Kajian

Menurut Kerlinger (1973) pembinaan kerangka kerja konseptual adalah bertujuan menjawab soalan-soalan kajian. Berlandaskan pemahaman terhadap tafsiran Kerlinger, penyelidik telah membina kerangka kerja konseptual bagi kajian amalan kepimpinan lestari guru besar dan hubungannya dengan prestasi kerja guru di sekolah rendah daerah Segamat seperti rajah 1.2.



Rajah 1.2 :Kerangka Konseptual Kajian

1.10 Batasan Kajian

Setiap kajian yang dilaksanakan mempunyai batasan tertentu. Kajian ini mempunyai beberapa batasan iaitu :

- i. Kajian ini hanya dijalankan di sebelas buah sekolah rendah yang telah menerima tawaran baru atau bi'ah (*new deal*) pada tahun 2011 dalam pentadbiran PPD Segamat sahaja.
- ii. Responden kajian ini hanya melibatkan guru-guru yang terdiri daripada guru-guru pelbagai jantina, umur dan pengalaman mengajar yang menjawat jawatan sebagai Guru Penolong Kanan Pentadbiran dan Akademik, Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid, Guru Penolong Kanan Kokurikulum dan Ketua Panitia dan guru-guru biasa yang lain. Semua guru di sebelas sekolah yang menerima tawaran baru terlibat dalam kajian ini kecuali guru besar. Kakitangan bukan guru dan murid-murid tidak terlibat dalam kajian ini.

1.11 Definisi Istilah

1.11.1 Yang Amat Berhormat (Y.A.B)

Yang Amat Berhormat (Y.A.B) merupakan panggilan hormat yang diberikan kepada Perdana Menteri dan Timbalan Perdana Menteri yang menjadi ketua dan timbalan ketua kerajaan di peringkat persekutuan, Menteri Besar atau Ketua Menteri yang berperanan sebagai ketua pemerintah di negeri-negeri dalam persekutuan Malaysia.

1.11.2 Guru

Guru ialah tenaga pengajar yang berkhidmat di sekolah-sekolah di seluruh Malaysia.

1.11.3 Guru Besar

Guru besar merupakan ketua dalam mentadbir sesebuah sekolah rendah.

1.11.4 GPK 1

GPK 1 adalah ringkasan bagi Guru Penolong Kanan Pentadbiran dan Akademik.

Jawatan ini merupakan herarki kedua selepas Guru Besar di sekolah rendah.

1.11.5 Sekolah rendah

Sekolah rendah merupakan institusi pendidikan yang menyediakan perkhidmatan pendidikan kepada kanak-kanak yang berumur dari 7 hingga 12 tahun.

1.11.6 SK

SK merupakan singkatan kepada sekolah kebangsaan yang menyediakan perkhidmatan pendidikan kepada kanak-kanak yang berumur dari 7 hingga 12 tahun dengan menggunakan bahasa Kebangsaan iaitu bahasa Melayu sebagai bahasa pengantar.

1.11.7 SJK (T)

SJK (T) pula adalah singkatan kepada sekolah jenis kebangsaan Tamil yang menyediakan perkhidmatan pendidikan kepada kanak-kanak yang berumur dari 7 hingga 12 tahun dengan menggunakan bahasa pengantar bahasa Tamil tetapi masih berpandukan kurikulum pendidikan kebangsaan yang sama seperti sekolah kebangsaan.

1.11.8 SJK (C)

SJK (C) pula adalah singkatan kepada sekolah jenis kebangsaan Cina yang menyediakan perkhidmatan pendidikan kepada kanak-kanak yang berumur dari 7 hingga 12 tahun dengan menggunakan bahasa pengantar bahasa Cina tetapi masih berpandukan kurikulum pendidikan kebangsaan yang sama seperti sekolah kebangsaan.

1.11.9 Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM)

KPM merupakan satu organisasi pada peringkat yang paling tinggi yang bertanggungjawab dalam hal ehwal Pelajaran/Pendidikan di Malaysia yang diketuai oleh seorang Menteri.

1.11.10 Program Transformasi Kerajaan (GTP)

Program Transformasi kerajaan GTP diperkenalkan oleh Perdana Menteri Malaysia ke-6, Y.A.B Datuk Seri Najib Tun Abdul Razak yang merangkumi pelbagai bidang keberhasilan utama negara antaranya membasmi kemiskinan, membasmi rasuah, mengurangkan jenayah dan sebagainya bagi menuju sebuah negara berpendapatan tinggi.

1.11.11 PIBG

PIBG merupakan akronim kepada Persatuan Ibu Bapa dan Guru yang ditubuhkan bagi membantu pihak sekolah melaksanakan pelbagai program dan aktiviti ke arah mencapai matlamat sekolah.

1.11.12 NGO

NGO merupakan singkatan daripada Non-Government Organisation atau Badan Bukan kerajaan yang ditubuhkan dengan objektif yang tersendiri dan melaksanakan peranan mereka masing-masing contohnya Persatuan Pengguna Malaysia, Persatuan Bulan Sabit Merah Malaysia dan sebagainya.

1.11.13 KBSR

Kurikulum Bersepadu Sekolah Rendah atau KBSR merupakan kurikulum seragam yang diimplimentasikan di seluruh sekolah rendah di Malaysia sama ada di SK, SJK (T) mahupun SJK (C).

1.11.14 KSSR

Kurikulum Standard Sekolah Rendah atau KSSR merupakan kurikulum terkini yang diimplimentasikan di seluruh sekolah rendah di Malaysia sama ada di SK, SJK (T) mahupun SJK (C) bagi menggantikan KBSR sejak tahun 2011.

1.12 Rumusan

Organisasi sekolah merupakan organisasi yang berteraskan perkhidmatan. Guru besar sebagai pengurus perlu mengetahui peranannya dalam memimpin organisasi yang memerlukan perubahan mengikut kehendak dan keperluan semasa. Corak kepimpinan tradisional yang tidak sesuai lagi dengan keperluan sistem pendidikan sekarang seharusnya telah diambil alih oleh corak kepimpinan yang dapat membangunkan insan dari segi intelek, emosi, rohani, jasmani dan sosial berteraskan Falsafah Pendidikan Kebangsaan.

BIBLIOGRAFI

Ab.Aziz Yusuf (2003). *Gelagat Organisasi: Teori Isu dan Aplikasi*. Kuala Lumpur. Penerbitan Pearson (M) Sdn. Bhd.

Abdul Hamid A.S. (1996). *The Civil Service: Towards a New Era*. Kuala Lumpur: Pelanduk.

Abdul Hamid A.S. (1995). *Strategic Direction for Civil Service of Malaysia*.Kuala Lumpur: Pelanduk.

Abdul Hamid A.S. (1994). *Vision of Malaysian Public Administration*.Kuala Lumpur: Pelanduk.

Abdul Hamid A.S. (1992). *Development of Public Administration in Malaysia*.Kuala Lumpur: Pelanduk.

Abdul Hamid A.S. (1991). *Towards Quality Public Service*.Kuala Lumpur: Pelanduk.

Abdul Karim M.R. (1999). *The Challenging of Malaysia Public Service*. Kuala Lumpur: Pelanduk.

Abdul Manap, N. (1996). 'Performance Evaluation: Finance and Non-Finance.' *Unpublished Master's Thesis*, School of Management, Universiti Utara Malaysia (UUM), Malaysia.

Abdul Shukor Abdullah. (2004). Kepimpinan unggul tonggak pengurusan pendidikancemerlang.*Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan, 14, 18-32.*

Ab. Rahim aris (2002). *Kajian Ke Atas Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Stes (Tekanan) Dan Niat Untuk Meninggalkan Profesion Perguruan Dalam Kalangan Guru Sekolah Menengah dan Sekolah Rendah Di daerah Kota Tinggi, Johor*. Laporan Projek Sarjana Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia, Skudai.

Ahmad R. and Spicer, D.P. (2002). 'A Study of the Cognitive Processing Models used in the Appraisal System. The Malaysian Public Service', *ASIAN Academy of Management Journal*. 7(2): 1-16.

Ahmad R., and Spicer, D.P. (2001a). 'Cognitive Processing Models in Performance Appraisal: Evidence from the Malaysian Public Sector'. Paper presented at *EDAMBA Summer School, Bonas* (21-26 July).

Ahmad R., and Spicer, D.P. (2001b). 'A study of Cognitive Processing Model (CPM) for the Malaysian Public Service (MPS) New Performance Appraisal System (NPAS)', *The Fourth ASIAN Academy of Management (AAM) Conference 2001 Proceedings (Volume 1)* (10-13 November), Johor Bharu, Malaysia: 440 – 449.

Ahmad R., and Spicer, D.P. (2000). 'Practice of Performance Appraisal in the Malaysian Public Service: Proposal for Research Exploring the Cognitive Processing Model'. Paper Presented at the *First Symposium on Graduate Management Research*, Universiti Utara Malaysia (15-16 November).

Ainon Mohd (2005). *Teori dan Teknik Kepimpinan.: Panduan Aplikasi di Tempat Kerja*. Pahang : PTS Professional

Aizat Mohd.Nasurdin, Intan Osman dan Zainal Ariffin Ahmad (2006). *Pengantar Pengurusan*. Kuala Lumpur : Utusan Publication & Distributors Sdn.Bhd.

Al Ramaiah (1995). *Penyeliaan : Satu Beban atau Kemudahan*. Kuala Lumpur : Fakulti Pendidikan Universiti Malaya

Al Ramaiah (1995). *Penyelidikan Keberkesanan Sekolah: Masalah Konsepsi dan Metodologi*. Kuala Lumpur : Fakulti Pendidikan Universiti Malaya

Anderson, N., Ferguson, P., and Smith, P. (1994). 'Assessor Decision Making Information Processing and Assessor Decision Strategies in a British Assessment Centre.' *Personnel Review*. 23: 44-56.

Atan Long, Ishak Rejab, Abdul Aziz Sultan, Mohd Nor Long, Mohd Sahari Nordin, Nik Ahmad Hisham Ismail, Ratnawati Ashraf & Rosnani Hashim(1991). Faktor-faktor yang menyumbang kepada peningkatan kemajuan sekolah. *Kertas Kerja Seminar Latihan Mengajar antara Universiti Kali Ke-7*. Kuala Lumpur : Universiti Islam Antarabangsa Malaysia.

Azizi & Mazeni (2010). Faktor-faktor Yang mempengaruhi Stress Di kalangan Guru Sekolah Menengah Di Malaysia Seminar Antarabangsa Nilai Dalam Komuniti PascaModenisme (SIVIC 2004), 4 ± 6 September 2004, Hotel City Bayview : Langkawi

Azizi Yahaya, Shahrin Hashim, Jamaludin Ramli, Yusof Boon, Abdul Rahim Hamdan.(2007). *"Menguasai Penyelidikan Dalam Pendidikan"* . PTS ProfesionalPublishing Sdn. Bhd

Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan.(1994, Ogos). *Kajianpelaksanaan sistem saraan baru (SSB)*. Kuala Lumpur: Kementerian PendidikanMalaysia.

Berita Harian (2000). 'MTUC - Mahu Kaji Setiap Aspek SSB.' 22 February, Kuala Lumpur.

BERNAMA (2000). 'Government Reviewing SSB- Dr. Mahathir.' 21 February, Kuala Lumpur.

BERNAMA (1999). 'Government Reviewing SSB-Dompok.' 21 February, Kuala Lumpur.

- Charmine, E.J. and Hartel, A. (1993). 'Rating Format Research Revisited: Format Effectiveness and Acceptability of Rater Characteristics.' *Journal of Applied Psychology*, 78(2): 221-227.
- Fried, Y. and Tieg, R.B. (1995). 'Supervisors Role Conflict and Role Ambiguity. Differential Relations with Performance Ratings of Subordinates and the Moderating Effect of Screening Ability.' *Journal of Applied Psychology*, 80(2): 282-296.
- Government of Malaysia, (1998). 'Budget Speech' *Ministry of Finance Report*. Kuala Lumpur: National Printing Department.
- Hargreaves, A. dan Fink, D. (2006). "Sustainable Leadership". USA: Jossey-Bass
- Hargreaves, A dan Fink, D. (2003). "Sustaining Leadership". Phi Delta Kappan
- Hargreaves, A dan Fink, D. (2004). "The Seven principles of sustainable leadership". Educational Leadership
- Hussein Mahmood. (1997). *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Hussein Ahmad, 2008. *Pembangunan Etos dan Budaya Sekolah Dan Bilik Darjah Ke arah Kecemerlangan Pelajar: Satu Pendekatan*, UM4.
- Jabatan Perkhidmatan Awam, (1996). 'Rearrangement of New Performance Appraisal System in the Malaysian Public Service.' *Service Circular Number 7*, Year 1996, Kuala Lumpur: National Printing Department.
- Jabatan Perkhidmatan Awam, (1992). 'New Performance Appraisal System in the Malaysian Public Service.' *Service Circular Number 4*, Year 1992, Kuala Lumpur: National Printing Department.

- Jabatan Perkhidmatan Awam (2011). *Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 13 Tahun 2011: Pelaksanaan Saraan Baru Perkhidmatan Awam Bagi Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Persekutuan*. Kuala Lumpur, National printing Department.
- Lokman Mohd Tahir (2008). *Analisis Kepimpinan Pengetua Sekolah Menengah di Johor*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Lokman Mohd Tahir (2009). *Kepimpinan Sustainable Pentadbiran Akademik di dua Universiti Berteraskan Pendidikan Kejuruteraan*. Skudai : Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd Najib Abdul Ghafar (2004). *Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua Sekolah Menengah Luar Bandar*. Serdang : UPM
- Norlia Goolamally dan Dr. Jamil Ahmad (2005). “*Pemilihan Pengetua Sekolah Ke Arah Kelestarian Kepimpinan: Satu Pemikiran Semula*”
- Pang Ching Ching (2005). The Effectiveness of the Performance Appraisal System in Department of Civil Aviation (DCA) Kuching, Sarawak, Tesis Sarjana Muda Sains dengan Kepujian, Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia, UNIMAS, Sarawak.
- Prussia, G.E., Anderson, J.S., and Manz, C.C. (1998). ‘Self-leadership and Performance Outcomes: The Mediating Influence of Self-Efficacy.’ *Journal of Organisational Behaviour*. 19: 523-538.
- Rusli Ahmad (2003). ‘Cognitive Processing System in Performance Appraisal Decision’ *Unpublished Doctor of Philosophy Thesis*, University of Bradford Management School, United Kingdom.

- Sulsky, L.M., and Day, D.V. (1992). 'Frame-of-Reference Training and Cognitive Categorization: An Empirical Investigation of Rater Memory Issues.' *Journal of Applied Psychology*. 77: 501-510.
- Schoenfeld, G.A. (1994). '*Longitudinal Field Experiment and Call for a New Paradigm.*' *Unpublished Doctor of Philosophy Thesis*. University of Pittsburgh, USA.
- Siti Alia Mahmood (2005). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penilaian Prestasi dan Kaitannya Terhadap Prestasi Kerja' *Tesis Sarjana Muda Sains dengan Kepujian*, Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia, UNIMAS, Sarawak.
- Swan, W.S., and Margulies (1991). *How To Do A Superior Performance Appraisal*. Canada: John Wiley and Sons.