

**HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPIMPINAN PENGETUA DENGAN  
MOTIVASI DALAM KALANGAN GURU SEKOLAH MENENGAH  
KEBANGSAAN HARIAN DAERAH KLUANG, JOHOR**

**NIK BADRUL HISHAM B. NIK ISMAIL**

**UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA**

HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPIMPINAN PENGETUA DENGAN  
MOTIVASI DALAM KALANGAN GURU SEKOLAH MENENGAH  
KEBANGSAAN HARIAN DAERAH KLUANG, JOHOR

NIK BADRUL HISHAM B. NIK ISMAIL

Projek ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat  
penganugerahan Ijazah Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia)

Fakulti Pengurusan  
Universiti Teknologi Malaysia

OGOS 2014

## **DEDIKASI**

Istimewa buat insan-insan tersayang

Isteri - Faridah Binti Abdul Mutalib

Anak-anak

Nik Farizan Amni

Nik Fadhlin Aina

Nik Farisah Alian

Nik Muhammad Adam

Ayahanda dan Bonda

Hj. Nik Ismail Bin Nik Ya

Hjh. Hasnah binti Ismail

Allahyarham Hj. Ahmad Saman Bin Salleh

Hjh Fatimah Binti Faiman

Serta

Saudara mara dan rakan- rakan

Yang sentiasa memberi sokongan dan dorongan.

## PENGHARGAAN

*Dengan nama Allah Yang Maha Pengasih Lagi Maha Penyayang*

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah yang memiliki seluruh alam. Ku kirimkan selawat dan salam untumu, Ya Rasulullah s.a.w. penghulu umat dan Rasul akhir zaman. Dengan izin dan limpah kurniaNya, maka dapatlah saya menyiapkan penulisan projek Sarjana bagi memenuhi penganugerahan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan Sumber Manusia), Universiti Teknologi Malaysia.

Setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada Dr. Mastura Binti Mahfar selaku penyelia, atas kerjasama, bimbingan, nasihat dan tunjuk ajar beliau agar projek ini dapat disiapkan pada waktunya. Tidak lupa juga kepada semua penyarah di Fakulti Pengurusan, Universiti Teknologi Malaysia dan penilai projek ini di atas penilaian yang telus dan pandangan-pandangan membina yang telah diberikan.

Sekalung penghargaan diucapkan kepada semua guru di Daerah Kluang kerana sudi memberi kerjasama sepanjang kajian dijalankan. Tidak lupa juga kepada tuan Pegawai Pendidikan Daerah Kluang, pengetua-pengetua sekolah yang terlibat, dan rakan-rakan guru di SMK Tengku Aris Bendahara yang banyak membantu dan memberi sokongan sepanjang projek dijalankan.

Terima kasih juga diucapkan kepada rakan-rakan seperjuangan terutama, Haji Mohamad Samari Abdullah, Mohamed Saeed Mohamed, Muhammad Ridhauddin Nojumuddin dan Nurain Busrah yang turut membantu menyumbang pandangan dan memberi semangat dalam usaha menyiapkan projek ini. Akhir kata, terima kasih kepada semua pihak yang terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam menjayakan projek ini. Sekian terima kasih.

## ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti hubungan antara gaya kepimpinan pengetua dengan motivasi guru sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) Daerah Kluang, Johor. Responden merupakan 181 orang guru dari sekolah menengah di Daerah Kluang. Gaya kepimpinan pengetua telah diukur menggunakan instrumen *The Leadership Behavior Description Questionnaire* (LBDQ) yang dibentuk oleh Universiti Ohio (Halpin 1966) dan telah diterjemahkan dan diubahsuai oleh Rahimah Ahmad (1991). Manakala, motivasi guru diukur menggunakan instrumen *A Questionnaire Measure of Individual Differences in Achieving Tendency* (QMAT) yang dibina oleh Mehrabian dan Bank (1978) Analisis statistik deskriptif dan statistik inferensi dalam bentuk ujian t dan pekali Korelasi Pearson telah digunakan untuk menguji hipotesis kajian pada aras signifikan .05. Dapatan kajian telah menunjukkan bahawa gaya kepimpinan pengetua yang paling dominan berdasarkan persepsi guru di sekolah menengah kebangsaan (SMK) harian di Daerah Kluang adalah gaya kepimpinan secara sokongan (70.2%), manakala motivasi guru berada pada tahap sederhana (54.1%). Terdapat perbezaan signifikan dari segi gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru mengikut faktor demografi iaitu faktor pengalaman mengajar dan umur kecuali faktor jantina, manakala tidak terdapat perbezaan dari segi motivasi guru berdasarkan keseluruhan faktor jantina, pengalaman mengajar dan umur. Keputusan kajian juga telah menunjukkan bahawa terdapat hubungan signifikan antara gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru. Malahan setiap dimensi gaya kepimpinan juga didapati mempunyai hubungan signifikan dengan motivasi guru.

## ABSTRACT

The aim of this study was to identify the relationship between principals' leadership style and their motivation at the National Secondary Schools in Kluang, Johor. This study involved 181 teachers from Secondary Schools in Kluang. Leadership style were measured using "The Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ)" instruments developed by the University of Ohio (Halpin 1966) and has been translated and modified by Rahimah Ahmad (1991). While the teachers' motivation was measured using "A Questionnaire Measure of Individual Differences in Achieving Tendency (QMAT)" instruments developed by Mehrabian and Bank (1978). Descriptive statistics and inferential statistics in term of t test and Pearson Correlation Coefficient were used to test hypotheses at the significance level .05. The finding of this research showed that the most dominant for principals' leadership style at the National Secondary School in Kluang was the supportive leadership style (70.2%), while the teachers' motivation was moderate (54.1%). There were significant differences in terms of principals' leadership style based on teachers' perceptions by demographic factors such as teaching experience and age except gender factor, while there were no differences in terms of teachers' motivation based on gender, teaching experience and age factors. The study also showed that there was a significant relationship between the principals' leadership style based on the perception of teachers and teacher's motivation. In fact, each dimension of leadership style was found to have a significant relationship with the of teachers' motivation.

## ISI KANDUNGAN

<b>BAB</b>	<b>PERKARA</b>	<b>MUKA SURAT</b>
	JUDUL	i
	PENGAKUAN	ii
	DEDIKASI	iii
	PENGHARGAAN	iv
	ABSTRAK	v
	ABSTRACT	vi
	KANDUNGAN	vii
	SENARAI JADUAL	xv
	SENARAI RAJAH	xix
	SENARAI SINGKATAN	xx
	SENARAI SIMBOL	xxi
	SENARAI LAMPIRAN	xxii
<b>1</b>	<b>PENDAHULUAN</b>	
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latar Belakang Kajian	1
	1.3 Pernyataan Masalah	6
	1.4 Persoalan Kajian	11
	1.5 Objektif Kajian	12
	1.6 Hipotesis Kajian	13
	1.7 Skop Kajian	14

1.8	Kepentingan Kajian	15
1.9	Batasan Kajian	16
1.10	Definisi Konseptual dan Operasional	18
1.10.1	Kepimpinan	18
1.10.2	Gaya Kepimpinan	19
1.10.3	Motivasi	20
1.10.4	Pengetua	20
1.10.5	Guru	21
1.10.6	Sekolah	22
1.11	Rumusan	22

## 2 SOROTAN KAJIAN

2.1	Pengenalan	23
2.2	Teori kepimpinan	23
2.2.1	Teori Sifat	24
2.2.2	Teori Kelakuan	24
	Kajian Universiti Ohio State	25
	Kajian Universiti Michigan	26
2.2.3	Teori Kontigensi	27
2.2.4	Teori Laluan Matlamat	28
2.3	Teori Motivasi	34
2.3.1	Teori Dua Faktor Herzberg	34
2.3.2	Teori Tiga Keperluan McClelland	36
2.3.3	Teori Motivasi Pencapaian	38
2.3.4	Rumusan Teori Kepimpinan dan Teori Motivasi	39
2.4	Kajian-Kajian Lepas	41
2.4.1	Rumusan Kajian Lepas	54
2.5	Kerangka Konseptual	56
2.6	Rumusan	57



### **3 METEDOLOGI KAJIAN**

3.1	Pengenalan	58
3.2	Reka Bentuk Kajian	58
3.3	Lokasi Kajian	61
3.4	Populasi dan Sampel Kajian	61
3.5	Prosedur Pengumpulan Data	64
3.6	Instrumen Kajian	65
	3.5.1 Soal Selidik	65
3.7	Kajian Rintis	69
	3.7.1 Analisis Kebolehpercayaan	70
3.8	Kaedah Analisis Data	71
	3.8.1 Statistik Deskriptif	72
	3.8.2 Statistik Inferensi	74
3.9	Rumusan	78

### **4 ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN**

4.1	Pengenalan	79
4.2	Maklumat Demografi	79
	4.2.1 Taburan Responden Mengikut Jantina	80
	4.2.2 Taburan Responden Mengikut Umur	80
	4.2.3 Taburan Responden Mengikut Keturunan	81
	4.2.4 Taburan Responden Mengikut Kelulusan Akademik	82
	4.2.5 Taburan Responden Mengikut Pengalaman Mengajar	82

4.3	Objektif 1: Mengenal pasti gaya kepimpinan pengetua yang dominan berdasarkan persepsi guru di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di Daerah Kluang, Johor	83
4.4	Objektif 2: Mengenal pasti tahap motivasi guru di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di Daerah Kluang, Johor	88
4.5	Objektif 3: Mengenal pasti sama ada terdapat perbezaan dari segi gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru mengikut faktor demografi di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di Daerah Kluang, Johor	92
4.5.1	Ho1: Tidak terdapat perbezaan signifikan dari segi gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru mengikut faktor jantina	92
4.5.2	Ho2: Tidak terdapat perbezaan signifikan dari segi gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru mengikut faktor pengalaman mengajar	93
4.5.3	Ho3: Tidak terdapat perbezaan signifikan dari segi gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru mengikut faktor umur	95
4.6	Objektif 4: Mengenal pasti sama ada terdapat perbezaan dari segi motivasi guru mengikut faktor demografi di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di Daerah Kluang, Johor	97
4.6.1	Ho4: Tidak terdapat perbezaan signifikan dari segi motivasi guru mengikut faktor jantina	97

4.6.2	Ho5: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi motivasi guru mengikut faktor pengalaman mengajar	98
4.6.3	Ho6: Tidak terdapat perbezaan signifikan dari segi motivasi guru mengikut faktor umur.	99
4.7	Objektif 5: Mengenalpasti sama ada terdapat hubungan antara gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di Daerah Kluang, Johor	100
4.7.1	Ho7: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di Daerah Kluang, Johor	100
4.8	Objektif 5: Mengenalpasti sama ada terdapat hubungan antara dimensi gaya kepimpinan pengetua (secara mengarah, berorientasikan kejayaan, penyertaan dan sokongan) berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di Daerah Kluang, Johor	101
4.8.1	Ho8: Tidak terdapat hubungan signifikan antara gaya kepimpinan pengetua secara mengarah berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di Daerah Kluang, Johor	101

4.8.2	Ho9: Tidak terdapat hubungan signifikan antara gaya kepimpinan pengetua secara berorientasikan pencapaian berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di Daerah Kluang, Johor	104
4.8.3	Ho10: Tidak terdapat hubungan signifikan antara gaya kepimpinan pengetua secara penyertaan berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru-guru di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di Daerah Kluang, Johor.	107
4.8.4	Ho11: Tidak terdapat hubungan signifikan antara gaya kepimpinan pengetua secara sokongan berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di Daerah Kluang, Johor	109
4.9	Ringkasan Dapatan	112
4.10	Rumusan	113

## **5 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN**

5.1	Pengenalan	114
5.2	Perbincangan	115
5.2.1	Rumusan Maklumat Demografi Responden	115

5.2.2	Mengenal pasti gaya kepimpinan pengetua yang dominan berdasarkan persepsi guru di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di Daerah Kluang, Johor	116
5.2.3	Mengenal pasti tahap motivasi guru di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di Daerah Kluang, Johor	118
5.2.4	Mengenal pasti sama ada terdapat perbezaan dari segi gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru mengikut faktor demografi di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di Daerah Kluang, Johor	120
5.2.5	Mengenal pasti sama ada terdapat perbezaan dari segi motivasi guru mengikut faktor demografi di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di Daerah Kluang, Johor	122
5.2.6	Mengenal pasti samaada terdapat hubungan antara gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di Daerah Kluang, Johor	123
5.2.7	Mengenal pasti samaada terdapat hubungan antara dimensi gaya kepimpinan pengetua (secara mengarah, berorientasikan pencapaian, penyertaan dan sokongan) berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di Daerah	124

	Kluang, Johor.	
5.3	Implikasi Kajian	129
5.4	Cadangan	131
5.4.1	Cadangan Kepada Pihak Yang Terlibat	131
5.4.2	Cadangan Untuk Kajian Lanjutan.	132
5.5	Rumusan	133
	RUJUKAN	135
	LAMPIRAN	

## SENARAI JADUAL

<b>JADUAL</b>	<b>TAJUK</b>	<b>MUKA SURAT</b>
Jadual 1.1	Pencapaian Daerah Kluang Dalam Sijil Pelajaran Malaysia (2009 – 20013)	10
Jadual 2.1	Ringkasan Kajian Lepas	49
Jadual 3.1	Jumlah Sampel Berdasarkan Populasi Kajian Mengikut Zon	64
Jadual 3.2	Taburan Item LBDQ Mengikut Gaya Kepimpinan	66
Jadual 3.3	Taburan Skor Gaya Kepimpinan Berdasarkan Skala Likert	67
Jadual 3.4	Taburan Item QMAT Mengikut Item Positif Dan Negatif	68
Jadual 3.5	Taburan Markah Skor Motivasi Berdasarkan Skala Likert	68
Jadual 3.6	Analisis Kebolehpercayaan Intrument Kajian	69
Jadual 3.7	Nilai Alpha Cronbach	70
Jadual 3.8	Kaedah Analisis Data	71
Jadual 3.9	Julat Skor Gaya Kepimpinan Dan Motivasi	74
Jadual 3.10	Nilai Pekali Korelasi Pearson Serta Darjah Hubungannya	76
Jadual 4.1	Taburan Responden Mengikut Jantina	80
Jadual 4.2	Taburan Responden Mengikut Umur	81
Jadual 4.3	Taburan Responden Mengikut Keturunan	81
Jadual 4.4	Taburan Responden Mengikut Kelulusan Akademik	82

Jadual 4.5	Taburan Responden Mengikut Pengalaman Mengajar	83
Jadual 4.6	Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Persepsi Guru	84
Jadual 4.7	Gaya Kepimpinan Pengetua Secara Mengarah Berdasarkan Persepsi Guru	85
Jadual 4.8	Kepimpinan Pengetua Secara Berorientasikan Pencapaian berdasarkan Persepsi Guru	86
Jadual 4.9	Gaya Kepimpinan Pengetua Secara Penyertaan Berdasarkan Persepsi Guru	87
Jadual 4.10	Gaya Kepimpinan Pengetua Secara Sokongan Berdasarkan Persepsi Guru	88
Jadual 4.11	Tahap Motivasi Guru	89
Jadual 4.12	Analisis Deskriptif Tahap Motivasi Guru	89
Jadual 4.13	Analisis Perbezaan Dari Segi Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Persepsi Guru Mengikut Faktor Jantina	93
Jadual 4.14	Analisis Perbezaan Dari Segi Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Persepsi Guru Mengikut Faktor Pengalaman Mengajar	94
Jadual 4.15	Analisis Post Hoc Tukey Perbezaan Dari Segi Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Persepsi Guru Mengikut Faktor Pengalaman Mengajar	94
Jadual 4.16	Analisis Gaya Kepimpinan Pengetua berdasarkan Persepsi Guru Mengikut Faktor Pengalaman Mengajar Responden	95
Jadual 4.17	Analisis Perbezaan Dari Segi Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Persepsi Guru Mengikut Faktor Umur	96
Jadual 4.18	Analisis Post Hoc Tukey Perbezaan Dari Segi Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Persepsi Guru Mengikut Faktor Faktor Umur	96



Jadual 4.19	Analisis Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Persepsi Guru Mengikut Faktor Umur Responden	97
Jadual 4.20	Analisis Perbezaan Dari Segi Motivasi Guru Mengikut Faktor Jantina	98
Jadual 4.21	Analisis Motivasi Guru Mengikut Faktor Pengalaman Mengajar	99
Jadual 4.22	Analisis Motivasi Guru Mengikut Faktor Umur	99
Jadual 4.23	Analisis Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Persepsi Guru Dengan Motivasi Guru	101
Jadual 4.24	Analisis Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Pengetua Secara Mengarah Berdasarkan Persepsi Guru Dengan Motivasi Guru	102
Jadual 4.25	Analisis Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Pengetua Secara Mengarah Berdasarkan Persepsi Guru Dengan Motivasi Guru Mengikut Sekolah	104
Jadual 4.26	Analisis Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Pengetua Secara Berorientasikan Pencapaian Berdasarkan Persepsi Guru Dengan Motivasi Guru	105
Jadual 4.27	Analisis Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Pengetua Secara Berorientasikan Pencapaian Berdasarkan Persepsi Guru Dengan Motivasi Guru Mengikut Sekolah	106
Jadual 4.28	Analisis Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Pengetua Secara Penyertaan Berdasarkan Persepsi Guru Dengan Motivasi Guru	107
Jadual 4.29	Analisis Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Pengetua Secara Penyertaan Berdasarkan Persepsi Guru Dengan Motivasi Guru Mengikut Sekolah	109

Jadual 4.30	Analisis Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Pengetua Secara Sokongan Berdasarkan Persepsi Guru Dengan Motivasi Guru	110
Jadual 4.31	Analisis Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Pengetua Secara Sokongan Berdasarkan Persepsi Guru Dengan Motivasi Guru Mengikut Sekolah	111
Jadual 4.332	Ringkasan Dapatan Kajian	112

**SENARAI RAJAH**

<b>RAJAH</b>	<b>TAJUK</b>	<b>MUKA SURAT</b>
Rajah 2.1	Teori Dua faktor Herzberg	35
Rajah 2.2	Kerangka Konseptual Kajian	56
Rajah 3.1	Carta Aliran Proses Kajian	60
Rajah 3.2	Pembentukan Sampel Berdasarkan Persampelan Rawak Berstrata	63

**SENARAI SINGKATAN**

PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
SMK	Sekolah Menengah Kebangsaan
SPM	Sijil Pelajaran Malaysia

**SENARAI SIMBOL**

$\alpha$	Alpha Cronbach
p	Aras Signifikan
r	Kekuatan Hubungan
H <sub>0</sub>	Hipotesis Nol
N	Jumlah Populasi
S	Jumlah Sampel
%	Peratus

## **SENARAI LAMPIRAN**

### **LAMPIRAN TAJUK**

- A Borang Soal Selidik
- B Surat Kebenaran Menjalankan Kajian

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Pengenalan**

Bab ini menghuraikan tentang latar belakang kajian, pernyataan masalah, objektif kajian, hipotesis kajian, kepentingan kajian, batasan kajian, serta definisi konseptual dan operasional kajian.

#### **1.2 Latar Belakang Kajian**

Kerajaan Malaysia memperuntukkan perbelanjaan yang besar untuk sektor pendidikan setiap tahun. Kepimpinan negara yang bersedia untuk mempertaruhkan pelaburan yang besar membuktikan bahawa bidang pendidikan merupakan bidang yang amat penting bagi mencapai matlamat Wawasan 2020 iaitu ingin menjadikan Malaysia sebagai Pusat Kecemerlangan Pendidikan Serantau di samping melahirkan insan yang seimbang selaras dengan Falsafah Pendidikan Negara. Justeru, menurut Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025, tanggungjawab yang penting ini adalah terletak di bahu pemimpin sekolah (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2012). Sekolah merupakan asas kepada bermulanya pendidikan formal seseorang individu. Oleh itu, untuk memastikan pendidikan dapat dilaksanakan di atas landasan

yang betul, sekolah memerlukan pemimpin yang mampu menjana kecemerlangan pendidikan. Bass dan Ruth (2008) menyatakan bahawa pemimpin yang berwibawa adalah salah satu faktor yang penting dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi.

Menurut Somech (2005), setiap organisasi memerlukan kepimpinan yang berkesan. Kepimpinan bermaksud keupayaan seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan dan memotivasikan orang lain dengan menggunakan keupayaan dan kebolehan mereka dalam melaksanakan sesuatu tugas (Eyal & Roth, 2010). Manakala Ainon Mohd (2003) menyatakan bahawa kepimpinan merupakan satu proses mempengaruhi orang lain supaya mahu mengikut atau mempengaruhi orang lain dalam melakukan sesuatu tugas tanpa diminta.

Kajian kepimpinan oleh Jemaah Nazir Sekolah (2003), di sekolah-sekolah di Semenanjung Malaysia, telah menunjukkan bahawa pemimpin sekolah yang berkesan memberi perhatian yang utama terhadap aspek-aspek kepimpinan seperti gaya kepimpinan, budaya ilmu dan berfikir, permuafakatan, motivasi dan dorongan, kepimpinan kurikulum dan pengupayaan kepimpinan di tempat kerja. Berdasarkan dapatan kajian berkenaan, maka aspek-aspek tersebut telah ditetapkan sebagai penanda aras oleh Jemaah Nazir Sekolah untuk mengukur keberkesanan kepimpinan di sekolah (Jemaah Nazir Sekolah, 2003).

Memandangkan kepentingan aspek kepimpinan dalam sesebuah organisasi, maka teori kepimpinan telah dijadikan asas oleh kebanyakan pemimpin untuk mengaplikasikan gaya kepimpinan dalam proses meningkatkan kejayaan. Kebiasaannya, gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pemimpin adalah berbeza-beza dan keadaan ini boleh mempengaruhi tahap motivasi pekerja dan kejayaan organisasi (Jaafar Muhamad, Mohd. Nizam Hanafiah & Zafir Mohd. Makhbul 2008). Oleh itu, kesemua pendekatan teori kepimpinan merupakan satu mekanisme atau pendekatan yang digunakan untuk mengenal pasti perilaku pemimpin semasa memimpin sesebuah organisasi (Jaafar Muhamad, et al., 2008). Antara gaya kepimpinan yang



dibincangkan dalam teori kepimpinan adalah seperti gaya kepimpinan struktur pemula, pertimbangan rasa (Stodgill, 1974) dan gaya pencapaian tugas serta berorientasikan pekerja dalam teori kelakuan (Likert, 1967). Manakala, gaya kepimpinan mengarah, berorientasikan pencapaian, penyertaan dan sokongan dikemukakan dalam teori kepimpinan kontigensi dan situasi (House, 1971). Dapatan kajian oleh Papalexandris dan Galanaki (2009) ke atas pengarah urusan organisasi di Athens telah menunjukkan bahawa hubungan antara dimensi gaya kepimpinan memberi kesan yang berbeza terhadap penglibatan, motivasi, kepuasan kerja serta keberkesanan kerja.

Kajian Abdul Majid Salleh (2008) di sekolah rendah di daerah Hulu Trengganu pula telah menunjukkan bahawa gaya kepimpinan Guru Besar yang paling dominan berdasarkan persepsi guru ialah gaya kepimpinan berorientasikan pencapaian, diikuti oleh gaya kepimpinan penyertaan dan menyokong serta yang terakhir sekali gaya kepimpinan mengarah. Pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan berorientasikan pencapaian akan menetapkan matlamat organisasi dan mengharapkan pekerja-pekerjanya mempamerkan prestasi yang terbaik bagi mencapai matlamat tersebut. Menurut Mahawa Pilus (2003), pekerja yang cemerlang prestasinya kebiasaannya akan diberikan ganjaran.

Gaya kepimpinan mengarah pula adalah lebih bersifat autokratik (Sagie et al., 2002). Menurut Carte, Luca dan Sime (2006), pemimpin cenderung memberitahu pekerja tentang perkara-perkara atau tugas-tugas yang perlu dilakukan oleh mereka, memberikan panduan dan bimbingan yang sesuai termasuk menyediakan jadual tugas, penetapan masa dan menyediakan ganjaran yang wajar dengan tugas yang dijayakan. Ini bersesuaian dengan ciri-ciri pekerja di Amerika Syarikat di mana gaya kepimpinan mengarah adalah lebih dominan dan diamalkan oleh kebanyakan pengurusan syarikat automatif (Metha, Dubinsky & Anderson, 2003). Manakala, gaya kepimpinan penyertaan telah diamalkan oleh kebanyakan pemimpin sekolah di selatan Israel di mana guru-guru di sekolah dilibatkan secara langsung oleh pengurusan sekolah dalam proses membuat keputusan berkaitan (Somech, 2005). Walau bagaimanapun, pendekatan ini hanya sesuai digunakan sekiranya pekerja

bawahan terdiri adalah daripada pekerja yang berpengalaman, berpengetahuan luas dalam bidang mereka, berkemahiran serta pakar dalam tugas masing-masing (Mehta et al., 2003). Seterusnya, kajian yang dilaksanakan oleh Mahawa Pilus (2003) ke atas guru di sekolah kerajaan dan swasta di Melaka telah mendapati bahawa pemimpin yang mengamalkan kepimpinan berorientasi pencapaian kebiasaannya menetapkan perancangan, hala tuju dan matlamat yang tinggi. Gaya kepimpinan berorientasi pencapaian pula telah diamalkan oleh kebanyakan pengetua di sekolah swasta (Mahawa Pilus, 2003). Pengetua memperoleh sokongan dan komitmen yang tinggi daripada guru semasa melaksanakan aktiviti sekolah (Mahawa Pilus, 2003).

Manakala, berdasarkan Metha et al., (2003), gaya kepimpinan sokongan merupakan satu pendekatan yang lebih bersifat kemanusiaan. Gaya kepimpinan sokongan akan mewujudkan suasana kerja yang lebih tenang dan kurang tekanan. Pemimpin sering meninjau masalah pekerja, mengambil berat soal kebajikan dan maruah pekerja supaya pekerja akan berasa terbelas dan dihargai (Metha et al., 2003). Pemimpin selalu berada di barisan bawah, mudah ditemui, lebih mesra dan sentiasa berbincang berkaitan tugas atau soal peribadi. Berdasarkan huraian yang dikemukakan, adalah jelas membuktikan bahawa terdapat berbagai gaya kepimpinan yang telah diamalkan oleh pemimpin-pemimpin baik di dalam mahupun di luar negara.

Sementara itu, motivasi pekerja merupakan elemen asas dalam fungsi pengurusan dan menjadi faktor penting dalam keberkesanan kepimpinan (Samuel & Chipunza, 2009). Perhatian yang khusus terhadap motivasi pekerja oleh pemimpin merupakan asas kejayaan sesebuah organisasi. Robbin (2003) menyatakan bahawa motivasi sebagai proses yang mengambil kira kesungguhan, arah tujuan dan usaha-usaha berterusan seseorang individu ke arah pencapaian sesuatu matlamat. Motivasi juga membawa maksud satu himpunan pengaruh atau kuasa pada seseorang yang boleh menarik minat seseorang, membimbing kepada pencapaian yang baik serta mempengaruhi sikap seseorang, khususnya para pekerja dalam usaha melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang telah diberikan atau dikehendaki oleh pihak pengurusan (Jaafar Muhamad, 2000).

Berdasarkan dapatan kajian Metha et al., (2003) terhadap pekerja syarikat automatif di tiga buah negara iaitu Amerika Syarikat, Poland dan Finland, tahap motivasi pekerja berada pada tahap sederhana. Tahap motivasi pekerja di Amerika Syarikat dan Finland lebih cenderung untuk meningkat sekiranya gaya kepimpinan yang sesuai diamalkan oleh pemimpin. Manakala, motivasi guru sekolah swasta Islam di Songkhla, Thailand berada pada tahap yang sederhana di mana tahap motivasi guru boleh ditingkatkan sekiranya guru diberi peluang untuk meningkatkan tahap pengetahuan atau kemahiran dalam bidang tugas mereka (Azman Othman & Natyada Wanlabeh, 2012). Manakala, tahap motivasi pekerja bank di Lagos, Nigeria pula berada pada tahap yang rendah (Chinpuza, Omoruyi & Samuel, 2011).

Seterusnya, Kritsonis (2004) menyatakan bahawa hubungan antara gaya kepimpinan dan tahap motivasi pekerja merupakan satu isu yang menarik dan telah menjadi fokus kepada para penyelidik untuk membuat kajian terhadapnya. Kejayaan sesebuah organisasi adalah bergantung kepada keupayaan pemimpin mendorong pekerja melaksanakan tugas dengan sempurna (Kritsonis, 2004). Manakala, hasil kajian Azman Othman dan Natyada Wanlabeh (2012) ke atas guru sekolah swasta Islam di Songkhla, Thailand telah menunjukkan bahawa motivasi guru mempunyai hubungan signifikan dengan prinsip-prinsip amalan kepimpinan. Seiring dengan dapatan Eyal dan Roth (2010), gaya kepimpinan pengetua memainkan peranan yang signifikan dengan tahap motivasi dan kesejahteraan guru.

Dapatan kajian ini turut disokong oleh Chinpuza, Omoruyi dan Samuel (2011) yang menyatakan bahawa gaya kepimpinan mempunyai hubungan rapat dengan motivasi dalam kalangan pekerja bank di Lagos, Nigeria. Chinpuza et al., (2011) juga mendapati bahawa pendekatan gaya kepimpinan penyertaan telah membuat pekerja merasakan diri mereka dihargai. Manakala, gaya kepimpinan mengarah tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan motivasi pekerja. Berbeza dengan hasil kajian yang telah dilaksanakan ke atas guru-guru di selatan Israel oleh Somech (2005) yang menunjukkan bahawa gaya kepimpinan penyertaan dan gaya kepimpinan mengarah mempunyai hubungan signifikan yang positif dengan motivasi dan keberkesanan kerja guru.

Justeru, menurut Robbins (2003), gaya kepimpinan dan motivasi merupakan dua aspek yang tidak boleh dipisahkan dan saling berkait dalam organisasi. Keupayaan pemimpin untuk memotivasikan pekerja merupakan perkara penting dalam kepimpinan. Gaya kepimpinan dan tahap motivasi juga merupakan faktor yang signifikan terhadap kejayaan sesuatu matlamat (Goleman, 2006). Manakala, kajian Abdul Said Ambotang (2003) telah mendapati wujudnya hubungan sederhana kukuh antara gaya kepimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru.

Oleh demikian, pengetua haruslah cekap mengamalkan gaya kepimpinan yang sesuai mengikut situasi. Berdasarkan kajian-kajian lepas yang dikemukakan, guru mempunyai kecenderungan untuk meningkat tahap motivasi mereka sekiranya pengetua berjaya mengaplikasikan gaya kepimpinan yang sesuai. Namun begitu, kajian ke atas pekerja di Poland didapati bahawa gaya kepimpinan tidak mempengaruhi motivasi pekerja (Metha et al., 2003). Justeru, kajian ini dilaksanakan bertujuan untuk mengenal pasti sejauh manakah hubungan antara gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru di sekolah Menengah Kebangsaan Harian (SMK) di daerah Kluang, Johor.

### **1.3 Pernyataan Masalah**

Di Kementerian Pelajaran Malaysia, ketua jabatan yang dilantik dan diberi kuasa untuk mentadbir di sekolah ialah Pengetua. Pengetua perlu bertanggungjawab terhadap guru-guru dalam melaksanakan tugas, sentiasa menyampaikan arahan yang berkaitan kepada guru-guru dan seterusnya memberi dorongan dan nasihat kepada guru dalam melaksanakan tugas (Akta Pendidikan, 1996). Selain itu, pengetua juga memainkan peranan yang penting sebagai pemimpin termasuklah memotivasikan guru. Kajian yang telah dijalankan di Malaysia mendapati terdapat empat gaya kepimpinan yang sering digunakan oleh pemimpin khususnya pengetua dalam urusan pentadbiran organisasi (Mahawa Pilus, 2003, Siti Sarawati Johar, 2006, Azizi Yahya et al., 2011). Gaya kepimpinan tersebut adalah gaya kepimpinan mengarah, gaya

kepimpinan berorientasikan pencapaian, gaya kepemimpinan penyertaan dan gaya kepemimpinan sokongan (Mahawa Pilus, 2003, Siti Sarawati Johar, 2006, Azizi Yahya et al., 2011). Hasil dapatan kajian oleh Siti Sarawati Johar (2006) terhadap guru-guru di Kota Tinggi, Johor menunjukkan bahawa gaya kepemimpinan yang paling dominan diamalkan oleh pengetua adalah gaya kepemimpinan berorientasikan pencapaian. Pendapat ini turut disokong oleh Azizi Yahya et al., (2011) dalam kajian beliau ke atas guru-guru di Melaka. Walau bagaimanapun, gabungan gaya kepemimpinan berorientasikan pencapaian dan gaya kepemimpinan sokongan telah didapati diamalkan oleh kebanyakan pengetua di sekolah menengah swasta (Mahawa Pilus, 2003).

Seterusnya, kajian Mahawa Pilus (2003) ke atas guru-guru sekolah kerajaan dan swasta di Melaka mendapati gaya kepemimpinan mengarah paling kurang diamalkan oleh pengetua sekolah. Berdasarkan hasil kajian-kajian tersebut, dapatlah disimpulkan bahawa gaya kepemimpinan yang diamalkan oleh pengetua sekolah adalah berbeza-beza dan pendapat ini telah di sokong oleh Sabariah Ismail (2000) dalam kajiannya di Batu Berendam, Melaka yang mendapati bahawa ketiga-tiga pengetua sekolah yang terlibat dalam kajian telah mengamalkan gaya kepemimpinan yang berbeza-beza.

Manakala, gaya kepemimpinan yang sering diamalkan oleh guru besar di daerah Hulu Trengganu adalah gaya kepemimpinan berorientasikan pencapaian, diikuti oleh gaya kepemimpinan penyertaan dan sokongan serta gaya kepemimpinan mengarah (Abdul Majid, 2008). Berdasarkan penemuan dapatan kajian yang berbeza-beza dari segi gaya kepemimpinan paling dominan oleh kepimpinan sekolah, maka, persoalan kajian yang pertama dibentuk ialah **Apakah gaya kepimpinan pengetua yang paling dominan berdasarkan persepsi guru di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di daerah Kluang, Johor?**

Menurut Chinpuza et al., (2011) motivasi mempunyai hubungan yang rapat dengan kepimpinan dan sangat penting dalam fungsi sesebuah organisasi. Seseorang pengetua perlu menonjolkan kepimpinannya dengan penuh cemerlang. Gaya

kepimpinan yang diamalkan perlu berkesan dan dapat menarik kepercayaan dan keyakinan daripada guru dan seterusnya dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi guru. Hasil dapatan kajian Siti Sarwati Johar (2006) telah menunjukkan bahawa terdapatnya hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru. Manakala, tahap motivasi guru adalah berada pada tahap sederhana. Dapatan kajian ini turut disokong oleh kajian Norhannan Ramli dan Jamaliah Abdul Hamid (2006) dan Abdul Said Amtabong (2003). Walaupun kebanyakan dapatan kajian telah menunjukkan tahap motivasi guru adalah sederhana, kajian tersebut telah merumuskan bahawa guru-guru perlu ditingkatkan lagi tahap motivasi mereka ke tahap yang lebih tinggi. Sehingga kini, pengkaji juga masih belum menemui sebarang kajian berkaitan tahap motivasi guru di daerah Kluang, khususnya. Maka, persoalan kajian kedua yang dibentuk ialah **Apakah tahap motivasi guru di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di daerah Kluang, Johor?**

Manakala dapatan kajian oleh Norhannan Ramli dan Jamaliah Abdul Hamid (2006) ke atas guru-guru di Kajang telah menunjukkan bahawa persepsi guru terhadap gaya kepimpinan pengetua wanita secara keseluruhannya berada pada tahap yang rendah. Hasil kajian juga mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru mengikut faktor demografi (umur, taraf pendidikan, pengalaman mengajar dan tempoh mengajar) (Norhannan Ramli & Jamaliah Abdul Hamid 2006). Manakala kajian Azizi Yahya et al. (2011) mendapati bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap gaya kepimpinan guru besar berdasarkan faktor demografi (jantina, pengalaman mengajar dan umur) kecuali faktor umur. Oleh kerana penemuan dapatan kajian sebelumnya yang berbeza-beza mengikut faktor demografi, maka pengkaji berhasrat untuk mengenalpasti sama ada terdapat perbezaan dari segi gaya kepimpinan tersebut. Justeru persoalan kajian ketiga yang dibentuk dalam kajian ini ialah **Adakah terdapat perbezaan dari segi gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru mengikut faktor demografi (jantina, pengalaman mengajar dan umur) di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di daerah Kluang, Johor?**

Manakala kajian Siti Sarawati Johar (2006) pula mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi motivasi guru berdasarkan faktor demografi (jantina, pengalaman mengajar dan umur). Sebaliknya, hasil kajian Norhannan Ramli dan Jamaliah Abdul Hamid (2006) menunjukkan tidak terdapat perbezaan signifikan terhadap persepsi guru ke atas tahap motivasi guru berdasarkan faktor demografi (umur, taraf pendidikan, pengalaman mengajar dan tempoh mengajar) kecuali faktor umur. Memandangkan terdapatnya perbezaan dari segi dapatan kajian sebelumnya berdasarkan faktor demografi tersebut, maka pengkaji ingin mengenal pasti sama ada terdapatnya perbezaan dari segi motivasi guru berdasarkan faktor demografi. Justeru persoalan kajian keempat yang dibentuk dalam kajian ini ialah **Adakah terdapat perbezaan dari segi motivasi guru mengikut faktor demografi (jantina, pengalaman mengajar dan umur) di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di daerah Kluang, Johor?**

Seterusnya, kajian yang telah dilaksanakan oleh Siti Sarawati Johar (2006) ke atas guru di Kota Tinggi telah menunjukkan bahawa terdapatnya hubungan signifikan antara gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru. Dapatan kajian ini telah disokong oleh Abdul Said Ambotang (2003). Walau bagaimanapun, dapatan kajian Norhannan Ramli dan Jamaliah Abdul Hamid (2006) telah menunjukkan bahawa terdapatnya hubungan yang lemah antara kedua-dua pembolehubah tersebut. Walaupun kebanyakan kajian sebelumnya menunjukkan terdapat hubungan signifikan, namun begitu kekuatan hubungan yang diperoleh adalah berbeza-beza. Maka, persoalan kajian kelima dan keenam yang dibentuk ialah **Adakah terdapat hubungan antara gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di daerah Kluang, Johor? Dan adakah terdapat hubungan antara dimensi gaya kepimpinan pengetua (secara mengarah, berorientasikan kejayaan, penyertaan dan menyokong) dengan motivasi guru di sekolah harian biasa (SMK) di daerah Kluang, Johor?**

Seterusnya, menurut laporan Unit Peperiksaan dan Penilaian, Pejabat Pendidikan Daerah Kluang keputusan peperiksaan awam khususnya Sijil Pelajaran Malaysia tidak begitu memberangsangkan. Kedudukan daerah Kluang dalam negeri Johor hanyalah pada tempat keenam dan ketujuh daripada sepuluh daerah. Jadual 1.1 menunjukkan pencapaian daerah Kluang dalam Sijil Pelajaran Malaysia (2009 – 2013).

**Jadual 1.1   Pencapaian Daerah Kluang  
Dalam Sijil Pelajaran Malaysia (2009 – 2013)**

Tahun	Pencapaian		Kedudukan Daerah Kluang
	Peratus	Gred Purata Sekolah	
2009	88.73	5.37	6
2010	86.40	5.42	7
2011	88.03	5.14	7
2012	88.36	5.13	6
2013	82.33	5.04	9

Berdasarkan Jemaah Nazir Sekolah (2003), pencapaian sekolah dalam peperiksaan awam menggambarkan kejayaan kepimpinan pengetua dan motivasi guru. Justeru, berdasarkan justifikasi yang dikemukakan maka daerah Kluang telah dipilih untuk dijadikan lokasi kajian ini. Tambahan pula, sehingga kini pengkaji masih belum menemui sebarang kajian seumpamanya dilaksanakan di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di daerah Kluang, Johor khususnya.



## 1.4 Persoalan Kajian

Abdul Halim Abdul Raof (2007) menyatakan bahawa persoalan kajian adalah persoalan atau isu yang perlu dicari jawapan oleh pengkaji. Dalam kajian ini, persoalan kajian adalah lanjutan daripada pernyataan masalah yang telah dibincangkan dan akan mengarah kepada penemuan dapatan kajian. Persoalan kajian ini adalah seperti berikut:

1. Apakah gaya kepimpinan pengetua yang paling dominan berdasarkan persepsi guru di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di daerah Kluang, Johor?
2. Apakah tahap motivasi guru di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di daerah Kluang, Johor?
3. Adakah terdapat perbezaan dari segi gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru mengikut faktor demografi (jantina, pengalaman mengajar dan umur) di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di daerah Kluang, Johor?
4. Adakah terdapat perbezaan dari segi motivasi guru mengikut faktor demografi (jantina, pengalaman mengajar dan umur) di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di daerah Kluang, Johor?
5. Adakah terdapat hubungan antara gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di daerah Kluang, Johor?
6. Adakah terdapat hubungan antara dimensi gaya kepimpinan pengetua (secara mengarah, berorientasikan kejayaan, penyertaan dan menyokong) berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di daerah Kluang, Johor?

## 1.5 Objektif Kajian

Abdul Raof (2007) menyatakan bahawa objektif kajian adalah merujuk kepada hasil kajian yang ingin dicapai di akhir kajian dan mestilah mempunyai perkaitan dengan soal selidik yang akan digunakan. Objektif kajian ini adalah seperti berikut:

1. Mengenal pasti gaya kepimpinan pengetua yang paling dominan berdasarkan persepsi guru di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di Daerah Kluang, Johor.
2. Mengenal pasti tahap motivasi guru di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di Daerah Kluang, Johor.
3. Mengenal pasti sama ada terdapat perbezaan dari segi gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru mengikut faktor demografi di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di Daerah Kluang, Johor.
4. Mengenal pasti sama ada terdapat perbezaan dari segi motivasi guru mengikut faktor demografi di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di Daerah Kluang, Johor.
5. Mengenal pasti sama ada terdapat hubungan antara gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di Daerah Kluang, Johor.
6. Mengenal pasti sama ada terdapat hubungan antara dimensi gaya kepimpinan pengetua (secara mengarah, berorientasikan kejayaan, penyertaan dan sokongan) berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di Daerah Kluang, Johor.

## 1.6 Hipotesis Kajian

Menurut Salkind (2009) hipotesis ialah idea ataupun andaian yang dibuat bagi diuji dalam sesuatu kajian. Hipotesis boleh dibahagikan kepada dua iaitu hipotesis alternatif ( $H_a$ ) dan hipotesis nol ( $H_0$ ). Hipotesis nol ( $H_0$ ) adalah merujuk kepada kenyataan kesaksamaan antara pemboleh ubah dalam kajian (Salkind, 2009). Salkind (2009) juga menyatakan hipotesis nol ( $H_0$ ) bertindak sebagai titik permulaan untuk memerhati kesan pemboleh ubah bebas terhadap pemboleh ubah bersandar. Maka, hipotesis nol ( $H_0$ ) telah dibentuk untuk menjawab objektif kajian ini iaitu:

- Ho1: Tidak terdapat perbezaan signifikan dari segi gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru mengikut faktor jantina.
- Ho2: Tidak terdapat perbezaan signifikan dari segi gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru mengikut faktor pengalaman mengajar.
- Ho3: Tidak terdapat perbezaan signifikan dari segi gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru mengikut faktor umur.
- Ho4: Tidak terdapat perbezaan signifikan dari segi motivasi guru mengikut faktor jantina.
- Ho5: Tidak terdapat perbezaan signifikan dari segi motivasi guru mengikut faktor pengalaman mengajar.
- Ho6: Tidak terdapat perbezaan signifikan dari segi motivasi guru mengikut faktor umur.
- Ho7: Tidak terdapat hubungan signifikan antara gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di Daerah Kluang, Johor.
- Ho8: Tidak terdapat hubungan signifikan antara gaya kepimpinan pengetua secara mengarah berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di Daerah Kluang, Johor.

Ho9: Tidak terdapat hubungan signifikan antara gaya kepemimpinan pengetua secara berorientasikan pencapaian berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di Daerah Kluang, Johor.

Ho10: Tidak terdapat hubungan signifikan antara gaya kepemimpinan pengetua secara penyertaan berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru-guru di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di Daerah Kluang, Johor.

Ho11: Tidak terdapat hubungan signifikan antara gaya kepemimpinan pengetua secara sokongan berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di Daerah Kluang, Johor.

## 1.7 Skop Kajian

Kajian ini telah dilaksanakan di sekolah menengah kebangsaan di daerah Kluang. Sampel kajian terdiri daripada guru-guru yang bertugas di sekolah menengah harian biasa (SMK). Kajian ini juga memfokuskan kepada gaya kepemimpinan pengetua berasaskan teori Laluan Matlamat (House, 1977). Terdapat empat gaya kepemimpinan yang telah digunakan dalam kajian ini iaitu kepemimpinan berorientasikan mengarah, pencapaian, penyertaan dan sokongan. Instrumen "*The Leader Behaviour Description Questionnaire (LBDQ)*" yang dibentuk di Universiti Ohio (Halpin, 1966) telah diterjemahkan dan diubahsuai oleh Rahimah Ahmad (1991) telah digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan. Manakala bagi melihat tahap motivasi guru, kajian ini berasaskan kepada teori Motivasi Tiga Keperluan (McClelland 1961) yang diukur menggunakan instrument "*A Questionnaire Measure of Individual Differences in Achieving Tendency (QMAT)*" yang dibina oleh Mehrabian dan Bank (1978).

Kesimpulannya, kajian ini hanya melibatkan pembolehubah gaya kepemimpinan yang mempunyai empat dimensi gaya kepemimpinan pengetua iaitu gaya kepemimpinan mengarah, berorientasikan pencapaian, penyertaan dan sokongan serta motivasi guru.

Faktor demografi juga hanya tertumpu kepada faktor jantina, pengalaman mengajar dan umur. Ini bermakna, faktor-faktor selain daripada faktor tersebut tidak diukur dalam kajian ini. Data yang diperolehi adalah berasaskan kepada dapatan analisis soal selidik terhadap guru di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di daerah Kluang. Manakala, gaya kepimpinan pengetua adalah merupakan pembolehubah bebas dan motivasi guru pula adalah pembolehubah bersandar.

## **1.8 Kepentingan Kajian**

Hasil daripada kajian ini diharapkan dapat memberi manfaat dan kepentingan kepada pelbagai pihak, khususnya Kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri, Pejabat Pendidikan Daerah, Sekolah, Pengetua dan guru-guru.

Bagi pihak Kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri dan Pejabat Pendidikan Daerah, input-input yang diperolehi dari penyelidikan ini diharap dapat digunakan sebagai panduan untuk penyediaan modul dan kerangka kursus, seminar atau bengkel-bengkel khususnya kepada bakal pengetua dan pengetua, terutama bagi meningkatkan kualiti kepimpinan di sekolah, khususnya di daerah Kluang, Johor.

Kajian ini juga penting kepada pihak pentadbiran sekolah kerana hasil input yang diperolehi daripada kajian ini diharapkan akan dapat memberi panduan kepada pengetua untuk melaksanakan sesuatu tugas secara berkesan. Gaya kepimpinan yang sesuai perlu diamalkan bagi memastikan tugas dapat disempurnakan dengan baik dan dalam masa yang sama kebajikan guru-guru dapat ditingkatkan. Hasil kajian ini diharap akan dapat menjadi sumber rujukan bagi mengenal pasti gaya kepimpinan yang sesuai oleh pengetua.

Seterusnya hasil kajian ini diharapkan dapat menjadi panduan kepada pengetua untuk mengenal pasti tahap motivasi guru, khususnya di daerah Kluang, Johor. Guru-guru yang bermotivasi dapat melaksanakan tugas dengan penuh semangat, produktif dan kreatif seterusnya memberikan komitmen yang tinggi kepada sekolah. Kajian ini juga diharapkan dapat dijadikan panduan oleh guru-guru yang memikul beban tugas saban hari. Input kajian ini diharapkan juga akan dapat membantu guru-guru lebih memahami gaya kepimpinan pengetua dan seterusnya mengenal pasti sejauh manakah hubungan antara gaya kepimpinan mengarah, berorientasikan pencapaian, penyertaan dan sokongan berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru.

## **1.9 Batasan Kajian**

Walaupun objektif kajian telah dicapai, namun wujud beberapa batasan dan kekangan dalam kajian mengenalpasti hubungan antara gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru dengan motivasi guru di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di Daerah Kluang, Johor. Sebagaimana kajian-kajian sains sosial sebelum ini, batasan dan kekangan tidak dapat dielakkan. Ini kerana ianya melibatkan sampel manusia sebagai responden yang terdedah kepada emosi, persekitaran dan tekanan yang sukar dikawal.

Kajian ini telah dijalankan di sekolah menengah daerah Kluang, Johor. Terdapat sebanyak 24 buah sekolah menengah harian biasa (SMK) yang dibahagikan kepada empat zon di daerah Kluang. Berdasarkan limitasi kajian, pengkaji telah memilih empat buah sekolah menengah harian biasa (SMK) yang mewakili keempat-empat zon sebagai lokasi kajian. Walau bagaimanapun, keempat-empat sekolah tersebut mempunyai ciri-ciri yang sama dengan sekolah-sekolah menengah harian lain di daerah Kluang. Respondon kajian adalah terhad kepada guru-guru yang bertugas tetap sahaja. Guru-guru ini terdiri daripada guru lepasan Ijazah Sarjana Muda dengan kelulusan ikhtisas pendidikan. Pada peringkat awal perkhidmatan,

guru-guru ini dilantik dengan gred DG41, seterusnya akan dinaikkan ke gred DG44, DG48 dan DG52.

Berdasarkan kajian-kajian lepas, terdapat banyak teori dan model kepimpinan yang telah dibincangkan. Namun bagi tujuan kajian ini, pengkaji telah memilih teori Laluan Matlamat (House, 1971) yang merangkumi gaya kepimpinan berorientasikan mengarah, pencapaian, penyertaan dan sokongan. Gaya kepimpinan dalam teori ini tidak dapat menunjukkan keseluruhan gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua. Oleh yang demikian, hubungan ini hanya menjurus kepada dapatan yang terhad kepada elemen-elemen yang terlibat sahaja.

Manakala dari aspek motivasi pula, pengkaji mendapati motivasi adalah satu konsep yang abstrak (Winegear, 1997). Kajian motivasi merupakan satu kajian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi dan mengarah tingkah laku seseorang guru (Atkinson & Birch, 1978). Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi dan mengarah tingkah laku guru dan kajian ini hanya menjurus kepada tiga keperluan yang mempengaruhi motivasi guru iaitu keperluan untuk pencapaian, keperluan untuk mendapat kuasa dan keperluan untuk memperoleh gabungan sebagaimana yang telah dikemukakan dalam teori keperluan McClelland (1961).

Ketepatan hasil kajian juga bergantung kepada kejujuran dan keikhlasan responden ketika menjawab soalan yang dikemukakan disebabkan oleh kaedah kajian menggunakan borang soal selidik. Hasil kajian bersandarkan kepada maklum balas yang diberikan oleh responden yang mungkin terpengaruh dengan faktor-faktor emosi, peribadi, persekitaran dan psikologi.

## **1.10 Definisi Konseptual dan Operasional**

### **1.10.1 Kepimpinan**

Eyal dan Roth (2010) menyatakan bahawa kepimpinan bermaksud keupayaan seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan dan memotivasikan orang lain menggunakan keupayaan dan kebolehan mereka dalam melaksanakan sesuatu tugas. Pada asasnya, kepimpinan ialah satu perhubungan yang membolehkan seseorang itu mempengaruhi sikap dan tingkah laku orang-orang lain.

Taffinder (2006) telah menghuraikan maksud kepimpinan dalam tiga aspek. Pertama, kepimpinan ialah mempengaruhi seseorang untuk melakukan sesuatu walaupun tugas tersebut tidak pernah terfikir olehnya, tidak mempunyai kemampuan untuk melakukannya, atau sesuatu yang tidak mungkin dilakukan olehnya. Kedua, kepimpinan bermaksud tindak balas pekerja untuk menyumbang sumber yang terbaik bagi mencapai matlamat organisasi. Ketiga, kepimpinan hanya akan diketahui melalui akibatnya, iaitu apabila seseorang individu atau kumpulan mula menunjukkan tidak balas kelakuan disebabkan oleh tindakan seseorang ke atasnya. Kepimpinan bukanlah sesuatu yang disengajakan. Seseorang itu akan mengikut arahan hanya jika orang yang memberi arahan mempunyai kuasa.

Manakala menurut pendapat Wan Mohd. Zahid Mohd. Nordin (1993), kepimpinan adalah kebolehan yang mendorong manusia untuk berusaha dengan penuh keghairahan bagi mencapai matlamat yang telah dikenal pasti. Kepimpinan merupakan satu proses mempengaruhi orang bawahan secara berterusan. Kepimpinan wujud dalam apa jua aktiviti yang disusun secara rapi dan sistematik. Setiap keadaan memerlukan corak atau gelagat kepimpinan yang sesuai untuk sesuatu keadaan.



### 1.10.2 Gaya Kepimpinan

Goleman (2000) menyatakan bahawa gaya kepimpinan adalah merupakan satu model falsafah, sikap, kepercayaan, perasaan dan andaian tentang pemimpin yang mempengaruhi tingkah laku individu dan prestasi. Gaya kepimpinan merupakan satu cara seseorang pemimpin menggunakan kuasa yang dimiliki sebagai alat untuk mempengaruhi pekerja supaya bekerja kuat untuk mencapai objektif organisasi. Bagi Stogdill (1974), gaya kepimpinan bermaksud satu set aktiviti yang berkekalan yang merupakan ciri-ciri individu tanpa mengira faktor persekitaran. Manakala Fieldler (1967) pula menyatakan bahawa, gaya kepimpinan merupakan satu kepercayaan atau prinsip yang ada pada diri seseorang pemimpin di mana pemimpin tersebut akan memegang prinsip atau kepercayaan untuk mempengaruhi orang lain.

Bagi tujuan kajian ini, gaya kepimpinan adalah merujuk kepada gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru di daerah Kluang, Johor yang diukur menggunakan instrumen "*The Leader Behaviour Description Questionnaire (LBDQ)*" dibentuk oleh Universiti Ohio (Halpin 1966). Gaya kepimpinan tersebut adalah berasaskan Teori Laluan Matlamat oleh House (1971) yang telah memperkenalkan empat gaya kepimpinan iaitu :

- i) Gaya kepimpinan mengarah merujuk kepada tingkah laku pemimpin yang menjelaskan kehendak, memberikan arahan yang tepat dan mengarah orang bawahan mengikut peraturan dan prosedur.
- ii) Gaya kepimpinan berorientasikan pencapaian merujuk kepada tingkah laku pemimpin yang menyediakan matlamat yang mencari kemajuan pencapaian, mengutamakan kecemerlangan dan menunjukkan keyakinan bahawa orang bawahan akan mencapai tahap tertinggi dalam tugas.
- iii) Gaya kepimpinan penyertaan merujuk kepada tingkah laku pemimpin yang meminta pandangan orang bawahan dan menggunakan pandangan mereka sebelum membuat keputusan.

- iv) Gaya kepemimpinan sokongan merujuk kepada tingkah laku pemimpin yang bertimbang rasa, menunjukkan prihatin terhadap kesejahteraan orang bawahan dan mewujudkan iklim kemesraan dalam kumpulan kerja.

### **1.10.3 Motivasi**

Menurut Robbin (2003), motivasi ialah proses yang mengambil kira kesungguhan, arah tujuan dan usaha-usaha berterusan seseorang individu ke arah pencapaian sesuatu matlamat. Manakala Jaafar (2000) pula menyatakan bahawa, motivasi membawa maksud satu himpunan pengaruh atau kuasa pada seseorang yang boleh menarik minat seseorang, membimbing kepada pencapaian yang baik serta mempengaruhi sikap seseorang khususnya para pekerja dalam usaha melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang telah diberikan atau dikehendaki oleh pihak pengurusan.

Dalam kajian ini, motivasi adalah merujuk kepada motivasi guru di Sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di daerah Kluang, Johor yang berdasarkan teori keperluan McClelland (1961). Motivasi guru telah dibahagikan kepada tiga dimensi iaitu pencapaian, kuasa dan penggabungan (McClelland, 1961). Instrumen iaitu “*A Questionnaire Measure of Individual Differences in Achieving Tendency (QMAT)*” dibina oleh Mehrabian dan Bank (1978) telah digunakan untuk mengukur motivasi guru di Daerah Kluang.

### **1.10.4 Pengetua**

Pengetua ialah seorang ketua yang dilantik untuk mentadbir sesebuah organisasi yang diberi nama sekolah. Menurut Blumberg dan Greenfield (1986), di dalam bukunya “*The Effective Principal*” pengetua adalah pengelola, penyelesaian masalah, pendorong, pembimbing, berperikemanusiaan, berfikiran rasional dan

sebagai ahli politik. Peranan pengetua adalah meliputi menyelia, membuat cerapan dan memotivasikan guru-guru dalam pengajaran, bertindak sebagai pakar rujuk dan membimbing kepada guru-guru dalam pengajaran, kurikulum, penggunaan alat bantu mengajar, pengurusan kelas dan menjelaskan matlamat serta misi sekolah (Shahril Marzuki, 2001)

Dalam kajian ini, pengetua adalah merujuk kepada ketua Sekolah Menengah Kebangsaan harian (SMK) di daerah Kluang, Johor dengan gred jawatan sekurang-kurang DG52. Bagi seseorang pengetua sekolah, mereka berpeluang untuk meningkat dari segi gred jawatan ke DG54 dan seterusnya gred Jusa C. Kenaikan gred pengetua ini mestilah disokong dengan kecemerlangan sekolah.

#### **1.10.5 Guru**

Menurut Akta Pendidikan (1996), guru bermaksud seseorang yang mengajar murid di sesuatu institusi pendidikan atau menyediakan atau mengeluarkan bahan pelajaran atau memeriksa jawapan yang dikembalikan atau melalui pusat pendidikan jarak jauh. Guru merupakan seseorang yang mempunyai kelulusan ilmu perguruan sama ada lepasan maktab perguruan ataupun universiti. Guru juga termasuklah guru besar atau pengetua.

Dalam kajian ini, guru adalah seseorang yang telah dilantik oleh Kementerian Pendidikan Malaysia dan bertugas di sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di daerah Kluang, Johor. Guru-guru tersebut memiliki sekurang-kurangnya Ijazah Sarjana Muda dan kelulusan ikhtisas dalam pendidikan dengan gred jawatan DG41, DG44, DG48 atau DG52. Gred DG41 adalah merupakan gred permulaan bagi jawatan guru siswazah. Bagi guru akademik biasa, mereka berpeluang untuk meningkat ke gred DG44 selepas lapan tahun berkhidmat dan seterusnya ke gred DG48 setelah lapan tahun berkhidmat dalam gred DG44. Bagi memperolehi gred

DG52, guru mestilah berkhidmat sekurang-kurangnya empat tahun dalam gred DG48.

### **1.10.6 Sekolah**

Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) ertinya sekolah menengah kerajaan atau sekolah menengah bantuan kerajaan. SMK menyediakan kursus pendidikan menengah selama lima tahun yang sesuai bagi murid yang baru sahaja tamat tempoh mengikuti pendidikan rendah (Akta Pendidikan, 1996)

Manakala dalam kajian ini, sekolah adalah merujuk kepada Sekolah Menengah Kebangsaan harian biasa (SMK) di daerah Kluang, Johor. Terdapat sebanyak 24 buah sekolah menengah kebangsaan harian (SMK) di daerah Kluang yang dibahagikan kepada empat zon iaitu zon Kluang Tengah, zon Kluang Timur, zon Kluang Barat dan zon Kluang Selatan. Walau bagaimanapun, berdasarkan limitasi kajian, hanya empat buah sekolah telah dipilih secara rawak untuk terlibat dalam kajian ini iaitu SMK Tinggi Kluang, SMK Kahang, SMK Tengku Aris Bendahara dan SMK Dato Hassan Yunus

### **1.11 Rumusan**

Dalam bab ini, pengkaji telah membincangkan objektif, skop kajian, persoalan kajian, hipotesis, sasaran kajian, kepentingan dan batasan kajian. Pengkaji juga menerangkan pembolehubah dan seterusnya memberi definisi konsep bagi setiap pembolehubah. Dalam kajian ini, gaya kepimpinan pengetua ialah pembolehubah bebas sementara motivasi guru ialah pembolehubah bersandar.

## RUJUKAN

- Abdul Majid Salleh (2008). *Persepsi Guru-Guru Terhadap Gaya Kepimpinan Guru Besar Di Empat Buah Sekolah Rendah Di Daerah Hulu Trengganu*. Tesis Sarjana: UTM
- Abdul Halim Abdul Raof (2007). *Academic report writing: From research to presentation (2<sup>nd</sup> ed.)*. selangor, Malaysia: Pearson Malaysia Sdn. Bhd.
- Abdul Said Ambotang (2003). *kajian Persepsi Hubungan Kepimpinan Pengetua dengan Tahap Motivasiu Guru Sekolah Menengah di Daerah Beaufort, Sabah*. Tesis Sarjana. Universiti Malaysia Sabah.
- Ainon Mohd. (2003). *Teori Dan Teknik Kepimpinan Panduan Aplikasi Di Tempat Kerja..* Kuala Lumpur. PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.
- Ali Mohammad Mosadegh Rad, Mohammad Hossein Yarmohammadian (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, Vol. 19 Iss: 2, pp. 11-28.
- Armandi B., Oppedisano J, & Sivasubramaniam N. (2003). Leadership Theory and Practice : A "Case" in Point. *Management Decision*, 41(10), 107- 1088
- Ary, D., Lucy, C.J. and Chistine, K. S. (2006). *Introduction to Research in Education*. Montreal: Holt, Rinehart and Winston.
- Atkinson J. W. and Birch D. (1978). *An Introduction to Motivation (2<sup>nd</sup> ed.)*. New York : D. Van Norstrand Company.
- Azizi Yahya dan Fariza Kassim (2006). *Faktor-faktor yang mempengaruhi pelajar tingkatan empat memilih aliran kejuruteraan elektrik dan elektronik sebagai pembentuk awal kerjaya di sekolah menengah teknik di Tawau, Sabah* . UTM. Tesis Sarjana.
- Azizi Yahya, Halimah Maalip, Noordin Yahaya, Lim Ting Theng (2011). Hubungan Gaya Kepimpinan Guru Besar Dengan Faktor-Faktor Kepimpinan di Sekolah Cemerlang. *Journal of Educational Management*. Pp 48-70.

- Azizi Yahya, Shahrin Hashim, Jamaludin Ramli, Yusof Boon dan Abdul Rahim Hamdan (2007). *Menguasai Penyelidikan Dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur, PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.
- Azman Othman, Naatyada Wanlabeah (2012). Teachers' Perspectives on Leadership Practices and Motivation in Islamic Private Schools, Southern Thailand. *Journal Asia Education and Development Studies*. Pp 237-250.
- Bass, B. M. and Ruth Bass (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Application, (4<sup>th</sup> ed)*. New York : Free Press.
- Babbie, E. R. (2007). *The Practice of Social Research* . belmont, California: Wardsworth/Thomson Learning.
- Barnett. K., McCormick. J. (2003). Vision, Relationships and Teacher Motivation. *Journal of Educational Administration*. Pp 55-73.
- Bennett, J. A. (2000). Focus on Research Methods: Mediator and Moderator Variables in Nursing Research Conceptual and Statistical Differences. *Research in Nursing & Health*, 23. 415-420.
- Berson, Y. and Bruce, J. A. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organization goals: A case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly*, 15(5):625-646
- Breakwell, G. M., Hammond, S., Fife-Schaw, C. & Smith, J. A. (2006). *Research methods in psychology (3<sup>rd</sup> ed.)*. London : Sage Publication Ltd.
- Blake, J. A. and Champion, D. J. (1976). *Method and Issues in Social Research*. New York: John Willey and sons.
- Blumberg, W. Greenfield (1986). *The Effective Principal (2<sup>nd</sup> Edition)*. Boston, Allyn & Bacon, Incorporated.
- Bolden R., Gosling J., Moscarola, J. (2003). Leadership, Society and Next Ten Years. *Report for the Windsor Leadership Trust, Centre for Leadership Studies*, University of Exeter, UK.

- Carte L., Luca S., Simen A. M. (2006). The Leadership Styles Base on Culture of Organization. *The Journal of Human Resource Management*. Vol. 56. Pp. 145-169.
- Chipunza C., Omoruyi Q., Samuel M.O. (2011). Perceptions of Justice and Extra-role Behaviours of Survivors after Organization Restructuring at A Consolidated Bank in Nigeria. *SA Journal of Human Resource Management*. 9(1):344.
- Chua, Y. P. (2006). *Kaedah penyelidikan: Kaedah dan Statistik Penyelidikan - Buku 1*. Malaysia: McGraw-Hill (M) Sdn. Bhd.
- Chua, Y. P. (2006). *Kaedah penyelidikan : Kaedah dan Statistik Penyelidikan - Buku 2*. Malaysia: McGraw-Hill (M) Sdn. Bhd.
- Cooper, D. R. and Schindler, P.S. (2001), *Business Research Methods (7<sup>th</sup> ed.)* New York: McGraw Hill.
- Daft, R. L. (1988). *Management*. The Dryden Press, Chicago, IL.
- Dyer, C. (2006). *Research in Psychology: A Practical Guide to Method and Statistics*. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Eyal. O., Roth. G. (2010). Principals' Leadership and Teachers' Motivation. *Journal of Educational Administration*. Pp 256-275.
- Fieldler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Efectiveness*. New York:McGraw Hill.
- Fielder, F. E., Chemers, M. M. and Mahar, L. (1976). *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*. New York: John Wiley and Sons.
- Frederick, B. Sampson, K. B., Edith, A. A. Samuel, A. O. Felix, K. M. And Theophilus, F. G. (2013). The Effect of Leadership Styles and Motivation on Employee Performance in Public Institutions: Evedence from Ghana. *International Journal of Current Research*. 5(09). Pp 2667-2670.
- Gay, L., & Airasian, P. (2003). *Educational research: Competencies for analysis and application*. (7<sup>th</sup> ed). Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall.

- Gerald, M. Godhaber (2006). *Organization Communication*. Brown & Benchmark Pub.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. and Donnely, J. H. Jr (1988). *Organization Structure, Process and Behavior*,. Dallas: Business Publication Inc.
- Gilbert, G. R., Collins, R. W., and Brener, R. (1990). Age and Leadership Effectiveness: From the Perception of the Follower, *Human Resource Management Journal*. 29 (2).
- Golemen, D. (2006). *Emotional Intelligence: why it can be more than IQ (10<sup>th</sup> ed.)*. New York: Batam Dell A Division of Random House, Inc.
- Grooraki H, Noroozi H, Marhamati S, dan Behzadi F (2013). The effect of leadership style on the employees' job motivation in helth care centers in Shiraz. *Journal Adv Med-Rrof*. 1(2):59-63.
- Gravertter, F. J., & Forzano, L.B. (2009). *Reseach method for the behavioral sciences (3<sup>rd</sup> ed.)*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Halpin, A.W. (1966). *Theory and Research in Administration*. New York: MacMillan Co.
- Hair, J. F., Money, A. H.,& Samouei, P. (2003). *Essentials of business research method*. Wiley Publications.
- Herzberg F., Bernard M., Barbara B. S. (1959). *The Motivation to Work (2<sup>nd</sup> ed.)* New York : John Wiley.
- Hinkle, D. E., Wiersma, W. & Jurs, S. G. (2003). *Applied Statistics for the Behavioural Sciences (5<sup>th</sup> ed.)*. Boston. MA: Houghton Mifflin.
- House, R.J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338
- House, R.J. (1977). A1976 theory of charismatic leadership, in Hunt, J.G and Larson, LL. (Eds), *Leadership : The Cutting Edge*, Southern Illinois University Press, Carbondale, IL



- Hogan, T. P. (2007). *Psychological Testing: A practical Introduction (2<sup>nd</sup> ed.)*. United State of America: John Wiley & Son, Inc.
- Jaafar Muhamad, Mohd. Nizam Hanafiah, Zafir Mohd. Makhbul (2008). *Pengantar Pengurusan*. Petaling Jaya, Selangor. Leeds Publication (M) Sdn. Bhd.
- Jemaah Nazir Sekolah (2003) *Kajian Kepimpinan Di Sekolah Semenanjung Malaysia*. Putra Jaya. JNS.
- Julina Binti Kamaludin (2012). *Kepimpinan Tranformasional Pengetua Hubungannya Dengan Motivasi Guru Di Tiga Buah Sekolah Zon Labis, Segamat*. Tesis Sarjana, UTM.
- Kamus Dewan (Edisi ke4)*. (2010) Kuala Lumpur, Dewan Bahasa dan Pustaka
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (1990). *Laporan jawatankuasa mengkaji taraf pelajaran di sekolah-sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa & Pustaka.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2012). *Perangkaan Pendidikan Malaysia*. Putrajaya: Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2012). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. Putrajaya: Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan.
- Ken B. (2008). Pilot Testing: Why and How. Regional workshop on promoting disability data collection thorough the population and housing censuses- Bangkok, Thailand 8-10.
- Kerlinger, F. N. (1973). *Foundation of Behavioural Research*. New York : Holt, Reinehart and Winston.
- Krejcie, R..V.. and Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Education and Psychological Measurement*. 30, 607-610.
- Kritsonis, A. (2004). Comparison of Change Theories. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*. 8(1), 1-7.

- Kyak, M., Bozaykut, T. Gengur, P. Aktas, E. (2011). Strategic Leadership Style and Organization Financial Performance: A Qualitative study on Private Hospitals, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 24:1521-1529.
- Lembaga Penyelidikan Undang-Undang (2008). *Akta Pendidikan 1996 (Akta 550)*. Petalin Jaya : Golden Book Center Sdn BHD
- Likert, R. (1967). *The Human Organization : Its Management and Values*. New York. McGraw-Hill.
- Leary, M. R. (2004). *Introduction to Behavioral Research Method (4<sup>th</sup> ed.)*. a, USA: Pearson Education, Inc.
- Lock, E A., (2001). Self-set goals and self-efficacy as modiators of incentives and personality. In M. Erez, U. Kleinbeck, & H. Thierry (Eds.) *Work motivation in the context of a globalizing economy*. Mahwah, NJ: L. Erlbaum.
- Mahawa Binti Pilus (2003). *Perbezaan Stail Kepimpinan Pengetua Sekolah Swasta dan Sekolah kerajaan di Melaka*. Tesis Sarjana, UM.
- McClelland, C. D. (1961). *The Achieving Society (2010 reprint of 1961 edition)*. New York : Martino Publishing.
- Mehrabian, A. & Bank, L. (1978). A Questionnaire Measure of Individual Differences in Achieving Tendency. *Educational and Psychological Measurement*. (38).457.
- Mellenbergh, G. J. (2008). Chapter 10 : Test and Questionnaires : Construction and administration. In H. J. Ader and G. J. Mellenbergh (Eds.) (with contributions by D. J. Hand), *Advising on Research Methods : A consultant's companion* (pp. 211-236). *Huizen, The Netherlands: Johannes Van Kessel Publishing*.
- Mehta. R., Dubinsky A. J., Anderson R. E. (2003). Leadership Style, Motivation and Performance in International Marketing Channels. *Journal of Marketing*. Pp 50-85.
- Mullins L. J. (2005). *Management and Organization Behaviour (7<sup>th</sup> ed.)*. Indiana University: Prentice Hall.

- Mohd Najib Ghafar (2003). *Reka bentuk tinjauan soal selidik pendidikan*. UTM. Fakulti Pendidikan.
- Mossadegh Rad AM. (2005). Examine the leadership between leadership styles and effectiveness of Isfahan hospitals. *Journal of Administrative Sciences and Economy*. 24(1): 132-151.
- Nikolic, D., Muresan, R.C., Feng W., Singer W. (2012). Scaled correlation analysis: a better way to compute a cross-correlogram. *European Journal of Neuroscience*, 1-21.
- Norhannan Ramli, Jamaliah Abdul Hamid (2006). Gaya Kepimpinan Pengetua Wanita dan Hubungannya Dengan Tahap Motivasi Guru Sekolah Menengah. *Jurnal Pendidikan UPM*. Pp. 53-69
- Papalexandris N., and Galanaki E., (2009). Leadership`s Impact On Employee Engagement. Differences Among Entrepreneurs and Profesional CEOs. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 30 No 4. Pp. 365-385
- Pesaran, M. and Timmermann, A. (2006). Testing Dependence among Serially Correlated Multi-Category Variables. IEPR Working Paper 06.61. institute of Economic Policy Research, University of Southern California.
- Pejabat Pendidikan Daerah Kluang (2014). *Laporan perangkaan (Emis): Bahagian Pengurusan Sekolah*.
- Polit, D. F., Beck, C. T., & Hugler, B. P. (2001). *Essentials of nursing research: Method, Appraisal and Utilization (5<sup>th</sup> ed.)*. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Rahimah Ahmad (1991). *The Excellent Manager Towards a Dynamic School Culture*. Majalah Pendidikan.
- Riffe, D., Lancy, S., & Fico, F. (2005). *Analyzing media messages: Using quantitative content analysis in research (2<sup>nd</sup> ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates. Inc.
- Robbin, S. (2003). *Organization Behavior.(10<sup>th</sup> edition)*. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall.

- Rossen Din, Mohamad Shanudin Zakaria, Khairul Anwar Mastor, Norizan Abdul Razak, Siti Rahayah Ariffin & Mohamed Amin Embi. (2009). Meaningful hybrid e-training model via POPEYE orientation. *International Journal of Education and Information Technologies*. 1 (3):56-66.
- Rowntree, D. (1981). *Statistics without tears : A primer for non-mathematicians*. Penguin.
- Rusinah Siron (1999). *Principle of Management : A study Guide*. Selangor : Prentice Hall
- Ruzaimah Turut (2010). *Kemahiran kepimpinan instruksional Guru Besar dan hubungannya dengan Motivasi kerja guru*. UTM. Tesis Sarjana.
- Sabariah Ismail (2000). *Mengenal Pasti Tingkah Laku Gaya Kepimpinan Pengetua Dan Hubungannya Dengan Tahap Motivasi Guru-Guru : Satu Kajian Di Sekolah-Sekolah Menengah Di Batu Berendam, Melaka*. UTM. Tesis Sarjana.
- Sabri (2005). *Anda Boleh Berjaya*. Petaling Jaya : Prentice Hall (M) Sdn. Bhd.
- Sagie, A., Zaidman N., Amichai-Hamburger Y., Te`eni D., & Schwartz D.G. (2002). An Empirical Assessment of the Loose-Tight Leadership Model : Quantitative and Qualitative Analyses. *Journal of Organization Behaviour*, 23, 303-320.
- Salkind N. J. (2009). *Exploring Research (7<sup>th</sup> ed.)* New Jersey :Person Education Inc.
- Samuel M. O., Chipunza C. (2009). Employee Retention & Turnover: Using Motivational Variables as a Panacea, Africa. *Journal Business Management*. 3(8):410-415.
- Sekaran, U. (2000). *Research method for business: A skill building approach (3<sup>rd</sup> ed.)*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Shahril @Charil Marzuki (2001). Ciri-ciri Kepimpinan Pengetua/Guru Besar yang Dapat Menghadapi Cabaran dan Harapan pada abad ke 21 ini. *Jornal Institut Pengetua Universiti Malaya*. 1(1): 7-17.

- Shukri Bin Zain (2004). *Komunikasi Kepimpinan dan Hubungan Dengan Motivasi*. Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke 12. Institut Aminudin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Siti Sarawati Binti Johar (2006). *Gaya Kepimpinan Pengetua dan Hubungannya Dengan Tahap Motivasi Guru Di Sekolah Menengah Daerah Kota Tinggi*. Tesis Sarjana, UTM.
- Somech A., (2005). Directive Versus Participative Leadership: Two Complementary Approaches to Managing School Effectiveness. *Education Administration Quarterly*. Vol.41, No. 5, 777-800.
- Steers. R. M.(1991). *Introduction In Organization Behaviour (4<sup>th</sup> ed.)*. Gienview : Scot Foreman and Co.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. New York : Free Press
- Taffinder. P. (2006). *The Leadership Crash Course (2<sup>nd</sup> edition)*. New Delhi. Kogan Page India.
- Wan Mohd. Zahid Mohd. Nordin (1993). *Wawasan Pendidikan: Agenda Pengisian*. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.
- William C.(2003). *Management (2<sup>nd</sup> edition)* Texas: Christian University.
- Winegear L. (1997). The Impact of Leadership Style on Motivation in work organizations. *OB 689R*.
- Yulk G. (2012). *Leadership in Organizations. (8<sup>th</sup> ed.)*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Zulkarnain Zakaria dan Hishamuddin Md. Som (2001). *Analisis Data Menggunakan SPSS Windows*. Johor Bahru. Universiti Teknologi Malaysia.