

**Kesan Stail Kepimpinan Pengetua Terhadap Komitmen Kerja Guru**  
*Effects of Leadership Style of School Principal on Teachers's Work Commitments*

**Hasnita Abd Malek**

**Email:** [chuayp@um.edu.my](mailto:chuayp@um.edu.my)

**Abstract**

*The purpose of this study is to observe teachers' perception towards two dimensions of principal's leadership style: job orientation leadership and humanistic orientation leadership. The study was carried by using the "Leadership Behaviour Description" and the "Organizational Commitment" questionnaires. This survey involved 80 respondents from a secondary school in Klang. Description statistics mean, mode, standard deviation and inferential statistics such as Spearman rho, Mann Whitney U and kruskal-Wallis H tests were used to analyse the data. Results indicate that there was a significant and positive correlation between the principal's leadership style and teachers' work commitment. However, no significant relationship was found between teacher's work commitment and gender.*

***Keywords:** leadership style, school principal, work commitment, gender difference*

**LATAR BELAKANG KAJIAN**

Pengetua selaku ketua jabatan di sekolah diberi amanah untuk merealisasikan aspirasi dan pembangunan pendidikan Negara. Oleh yang demikian, kepimpinan pengetua berperanan sebagai tunggak utama kepada pendidikan berkualiti. Dengan kata lain, kemantapan kepimpinan sekolah dilihat sebagai pemacu ke arah penghasilan pendidikan yang cemerlang (Ramaiah, 1999).

Sungguhpun demikian, tugas pengetua di sekolah tidak terhad hanya kepada tugas rutin pentadbiran sahaja malah mereka perlu menggerakkan segala bentuk sumber dan modal insan di bawah tadbirannya, supaya mereka dapat menyumbang khidmat dengan komited dan efektif. Ubben et al. (2001) dan David (1990) berpendapat bahawa setiap aktiviti yang berlaku di sekolah adalah tanggungjawab pengetua, malah penghasilan sebuah sekolah yang efektif, harmonis serta cemerlang adalah berakar umbi daripada kepimpinan pengetua yang berkesan. Hughes (1995) menyatakan bahawa tugas utama pengetua tidak terhad hanya melaksanakan peranan fungsional seperti pengelolaan, penyelarasan dan penilaian, tetapi perlu menjadi suri teladan atau sumber inspirasi kepada guru-guru. Di samping itu, pemimpin sekolah juga disaran supaya mengamalkan

stail kepimpinan yang lebih mengutamakan nilai kemanusiaan seperti membina hubungan yang harmonis dengan guru, bersikap telus, mudah didekati, kerap memberi motivasi, membimbing dan memberi tunjuk ajar kepada guru (Allen & Meyer, 1997; Hussein, 2001).

Fullan (2001) dan Mortimore (1995) juga menyuarakan pendapat mereka tentang ciri-ciri kepimpinan yang perlu dimiliki oleh pengetua sekolah dalam era globalisasi. Ciri yang dimaksudkan dikenali sebagai kepimpinan professional, iaitu sikap tegas pengetua dalam membuat keputusan, mempunyai matlamat yang realistik serta menekankan keunggulan sebagai pemimpin ketika di sekolah. Masyarakat meletakkan harapan yang tinggi kepada sekolah dalam usaha melahirkan warga yang berkualiti iaitu berilmu, bermoral serta berkemahiran tinggi (David, 1990). Bagi merealisasikan aspirasi negara, pengetua adalah penjawat awam yang

dipertanggungjawabkan untuk memimpin sekolah supaya berfungsi dengan lebih teratur dan berkesan. Namun begitu, isu kelemahan kepimpinan pengetua dalam memimpin sekolah bukanlah isu baru dalam kajian kepengetuaan. Fullan (2001) serta Abdul Shukor Abdullah (2004) mendedahkan bahawa terdapat beberapa kelemahan dalam kepimpinan pengetua yang berupaya menggendalikan pengurusan sekolah untuk berfungsi dengan berkesan.

Antara kelemahan utama adalah stail kepimpinan pengetua adalah mengaplikasikan model birokratik yang menyebabkan mereka kabur tentang peranan mereka sebagai pemimpin yang perlu menjana komitmen guru terhadap sekolah. Dalam hal ini juga, Azlin Norhaini Mansor (2006), Foo & Chan (2000) dan David, (1990) menyuarakan kebimbangan mereka kerana masih terdapat ramai pengetua yang masih mendukung model pengurusan klasik ini sebagai model terbaik untuk mengurus sekolah.

Akibatnya, mereka cenderung kepada stail kepimpinan autokratik menerusi peraturan formal, mengabaikan kehendak psikologi guru, terlalu mengutamakan pencapaian akademik dan mengetepikan peranan sebagai pemimpin yang dapat menjana modal insan yang berkualiti untuk tujuan pembangunan pendidikan (Herbert, 2006). Dalam membincangkan isu tentang kelemahan kepimpinan pengetua, Ariffin Ba'ada (2001) turut melaporkan bahawa pengetua di Malaysia masih mengamalkan komunikasi yang sehalu, kurang berinteraksi dengan guru, tidak melaksanakan autonomi guru malah jarang melaksanakan pengurusan pengupayaan yang dianggap menjadi punca penurunan tahap komitmen guru terhadap sekolah (Hoy & Miskel, 1991; Harsat Abdul Rahman, 2001). Secara keseluruhan, dapatan kajian mereka membuktikan bahawa peranan pengetua di sekolah kini hanya sebagai pentadbir dan bukan pemimpin pendidikan profesional seperti yang diinginkan oleh pihak Kementerian Pelajaran

Malaysia, iaitu mencakupi peranan sebagai pendidik, pembimbing guru serta pemimpin yang dapat menjana kesetiaan guru supaya lebih komited dan produktif (Abdul Shukor Abdullah, 2004).

Kajian Kelly (1992) menunjukkan para pengikut merupakan kuasa penting di belakang produktiviti organisasi, di mana puratanya pemimpin menyumbangkan tidak lebih 20% kejayaan dalam organisasi berbanding 80% yang disumbangkan oleh para pengikut. Dalam konteks di sekolah, ini bermakna peranan seorang pengetua memang penting, namun dalam masa yang sama, peranan yang dimainkan oleh guru-guru yang cemerlang akan melahirkan pengetua yang cemerlang dan akhirnya dapat menghasilkan sekolah yang cemerlang. Malah kedua-duanya boleh diibaratkan seperti irama dan lagu. Kalau pincang iramanya maka pincanglah lagunya.

Begitu juga di sekolah kalau lemah kepimpinan seorang pengetua maka rendahlah komitmen yang diberikan oleh guru terhadap sekolah. Walau bagaimanapun masalah utama yang sering dihadapi oleh pengetua adalah sukar untuk mendapatkan kerjasama daripada guru-guru dalam melaksanakan sesuatu program, aktiviti dan sebagainya. Masalah tersebut menjadi semakin rumit sekiranya aktiviti yang dijalankan di sekolah bukan berbentuk rasmi atau formal. Keadaan ini menyebabkan kebanyakan aktiviti atau program yang dilaksanakan kurang berjaya dan kurang efektif. Malahan sering kedengaran rungutan oleh pengetua bahawa guru-guru kurang komited, malas, tidak mahu berusaha, perlu dipaksa, sentiasa dipantau dan sebagainya. Namun di pihak guru pula berlaku keadaan yang sebaliknya. Ramai guru yang rasakan bahawa faktor tingkah laku pengetua menyebabkan mereka bersikap dingin terhadap organisasi (Faridah, 2007).

Rentetan daripada itu menimbulkan fenomena seperti guru kurang bersemangat, guru kurang berinisiatif sendiri, guru merasakan sekolah mudah selesai, guru merasa tertekan dan akhirnya menjurus kepada tahap komitmen yang rendah kepada organisasi sekolah. Dalam kata lain berlakunya konflik di dalam diri guru yang melihat seolah-olah organisasi sekolah adalah sama dengan organisasi pengetua. Ini bermaksud, apabila guru-guru tidak gemar dengan stail kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua maka mereka juga tidak menyumbang sesuatu yang bermakna kepada sekolah.

Kajian ini menjawab beberapa persoalan sama ada pengetua telah melaksanakan stail kepimpinan berkesan yang mampu mempengaruhi guru untuk bersama mencapai misi dan visi sekolah. Umumnya terdapat beberapa ciri yang mesti diamalkan oleh pengetua bagi melaksanakan stail kepimpinan pengetua berkesan. Stail kepimpinan berkesan amat penting dilaksanakan oleh pengetua dalam pengurusan sekolah. Atan Long et al. (1990)

menyarankan beberapa faktor untuk peningkatan organisasi dalam kalangan pengetua. Antaranya ialah:

1. Pengetua bersikap pragmatis
2. Bertanggungjawab,dedikasi, bermotivasi dan berketerampilan
3. Mengamalkan mekanisme penyeliaan berkesan
4. Mengamalkan tanggungjawab bersama
5. Pengagihan kuasa yang baik
6. Mempunyai visi dan misi
7. Latihan dalaman untuk meningkatkan profesionalisme
8. Prihatin terhadap kebajikan guru
9. Semangat setia kawan
10. Bertindak berdasarkan input dan maklumat guru

Selain itu, di sekolah pengetua berhadapan dengan halangan-halangan guru yang mungkin susah untuk diatasi (Kementerian Pendidikan Malaysia, 1990), yang menyebabkan pengetua terpaksa menggunakan kepimpinan yang lebih tegas, yang sebaliknya akan menimbulkan konflik antara guru dan pengetua. Antara halangan-halangan tersebut adalah:

1. Terdapat guru yang tidak boleh menerima nasihat dan kritikan
2. Terdapat guru yang malas
3. Tidak ada semangat kekeluargaan
4. Terdapat guru-guru yang bersikap negatif
5. Guru yang tidak mempunyai misi
6. Terdapat guru yang *burnout*

Dalam kajian ini, komitmen guru adalah sebahagian daripada keberkesanan guru atau tindakan emosi terhadap pengalaman di dalam perancangan aktiviti sekolah (Hoy & Miskel, 1991). Ia boleh dilihat sebagai sebahagian daripada tingkah laku yang telah dipelajari atau sikap berkaitan dengan tingkah laku profesionalisme guru. Daripada tindak balas efektif terhadap perancangan aktiviti sekolah, guru membuat keputusan tentang tahap kemahuan mereka untuk turut serta terhadap perancangan aktiviti ini. Komitmen guru sangatlah penting kepada keberkesanan sekolah (Fresko, Kfir, & Nasser, 1997; Singh & Billingsley, 1988). Dapatan kajian menyarankan tahap komitmen yang rendah mungkin mengakibatkan menurunnya pencapaian pelajar, tingginya kadar ketidakhadiran guru, dan seterusnya menaikkan kadar pertukaran guru.

David's (1990) melakukan kajian di Filipina mendapati bahawa terdapat perhubungan positif antara stail kepimpinan demokratik pengetua dengan komitmen guru. Beberapa kajian lain menunjukkan perhubungan yang kuat antara komitmen guru dengan iklim sekolah (Hoy & Miskel, 1991), kolaborasi pengetua-guru (Gibson, 1996) dan *empowerment*

guru (Hornung, 1995). Sebaliknya perhubungan negatif telah dilaporkan antara komitmen guru dengan tempoh perkhidmatan (Fresko, Kfir dan Nasser, 1997). Kajian oleh Ismail Adnan (1998) ke atas 30 orang guru di sekolah Menengah Sains Selangor menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang kuat antara tahap kepimpinan transformi pengetua dengan tahap komitmen terhadap organisasi. Laporan di atas menunjukkan ketidakselarasan hasil-hasil kajian mengenai perhubungan antara stail kepimpinan pengetua dengan komitmen guru. Ia menunjukkan bahawa kajian lanjutan perlu dilakukan untuk memberi sumbangan kepada persoalan “apakah stail kepimpinan pengetua dan tahap komitmen guru sekolah?” dan “Apakah perhubungan antara kepimpinan pengetua dan komitmen guru di sekolah?”

### **OBJEKTIF KAJIAN**

Berdasarkan permasalahan yang dibincangkan di atas, secara amnya kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua serta melihat perhubungannya dengan tahap komitmen dalam kalangan guru yang mengajar di dua buah sekolah.

Objektif kajian ini adalah:

1. Untuk mengkaji amalan stail kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua di sekolah kajian
2. Untuk mengkaji komitmen guru mengikut jantina
3. Untuk mengkaji perhubungan antara stail kepimpinan pengetua dengan tahap komitmen guru

### **KAEDAH KAJIAN**

Kajian ini menggunakan reka bentuk bukan eksperimental melalui kaedah tinjauan untuk mengumpulkan data daripada seramai 80 orang guru. Subjek kajian ini dipilih secara rawak daripada sebuah sekolah menengah di daerah Klang. Mereka diberikan soalan kajian dalam bentuk borang soal selidik yang meninjau persepsi mereka tentang komitmen terhadap sekolah dan amalan kepimpinan pengetua sekolahnya untuk dijawab. Menurut Chua (2006) kaedah tinjauan merupakan satu kajian di mana pengkaji akan memungut data dalam satu masa tertentu sahaja dan kebiasaannya menggunakan soal selidik sebagai alat utama bagi mengumpul data secara kuantitatif.

Dalam kajian ini, variabel bebas ialah demografi guru dan stail kepimpinan pengetua, manakala variabel bersandar ialah komitmen guru. Analisis statistik inferensi dilakukan

untuk mengenalpasti perhubungan nilai antara pemboleh ubah yang dikaji iaitu stail kepimpinan pengetua, jantina dan umur guru dan hubungannya dengan komitmen guru sekolah.

### **Prosedur Kajian**

Pengkaji mendapatkan kelulusan daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan bagi menjalankan kajian ini. Seterusnya kelulusan daripada Jabatan Pendidikan Selangor juga dipohon. Setelah mendapat kelulusan membuat kajian, pengkaji bertemu dengan pengetua sekolah berkenaan untuk memberikan taklimat tentang objektif dan bentuk kajian serta meminta kebenaran daripada pengetua dengan menulis surat memohon kebenaran bagi menjalankan kajian tersebut. Soal selidik diberikan kepada guru-guru di sekolah kajian untuk dijawab sebelum dikutip balik oleh pengkaji sendiri.

### **Instrumen Kajian**

Kajian ini menggunakan soal selidik. Soal selidik merupakan bentuk yang digunakan dalam kajian tinjauan yang mana responden melengkap dan mengembalikan soal selidik kepada pengkaji (Chua, 2006). Dalam kajian ini instrumen digunakan untuk mengukur persepsi guru terhadap stail kepimpinan pengetua dan tahap komitmen guru. Bagi mengenal pasti stail kepimpinan pengetua pengkaji menggunakan soal selidik yang direka oleh Halpin (1966) iaitu *Leadership Behaviour Description Questionnaire* (LBDQ). Sementara bagi mengenal pasti tahap komitmen guru pula pengkaji menggunakan soal selidik yang direka oleh Allen & Meyer (1997) *IAI Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ). Instrumen bagi kajian ini menggunakan borang soal selidik yang mengandungi tiga bahagian iaitu Bahagian A, Bahagian B, Bahagian C.

Bahagian A mengandungi item-item demografi. Bahagian B mengandungi 15 soalan tentang komitmen organisasi. Komitmen guru dikelaskan kepada tiga kategori, iaitu rendah, sederhana dan tinggi. Skor rendah adalah 0 hingga 39 peratus ( $(39/100) \times 60 + 15$ , iaitu 15 hingga 38 skor). Oleh itu dari perkiraan ini skor 15–38 (0%-39%) adalah komitmen rendah, skor 39–56 (40%-69%) adalah komitmen sederhana dan skor 57–75 (70 %-100%) adalah komitmen tinggi (Jadual 1).

Tahap Komitmen Guru	Rendah	Sederhana	Tinggi
Skor	15 – 38 (0 % - 39%)	39 -56 (40 % -69%)	57 – 75 (70 % -100%)

Bahagian C mengandungi 30 item. Bahagian ini mengemukakan item tentang stail kepimpinan pengetua didasarkan oleh Universiti Ohio State (Halpin, 1966). Soal selidik ini telah diterjemahkan oleh Rahimah (1981) dari *Leader Behavior Description (LBDQ)*. Konstruk kepimpinan dibahagikan kepada dua dimensi “tingkah laku yang berorientasikan tugas” (15 soalan) dan “tingkah laku berorientasikan timbang rasa atau kemanusiaan” (15 soalan). Soalan daripada kedua-dua bahagian ini diubah suai pula untuk memasukkan ciri-ciri kepimpinan berkesan berdasarkan tinjauan literatur.

Skor yang dipilih bagi setiap soalan setiap soalan bagi setiap dimensi dicampurkan untuk mendapat skor bagi setiap dimensi tingkah laku. Skor tertinggi setiap dimensi adalah 75 dan paling rendah ialah 15 untuk menentukan jumlah skor tinggi atau rendah bagi setiap dimensi, pengkaji membuat dua pembahagian berdasarkan dapatan skor:

Skor tinggi adalah di antara 46–75 skor manakala skor yang rendah ialah di antara 15–45 skor. Stail kepimpinan dikategorikan kepada empat jenis berdasarkan dimensi orientasi tingkah laku tugas dan kemanusiaan: Stail 1: Skor yang tinggi dalam kedua-dua dimensi tugas dan kemanusiaan; Stail 2: Skor rendah dalam dimensi tugas tetapi tinggi dalam dimensi kemanusiaan; Stail 3: Skor tinggi dalam dimensi tugas tetapi rendah dalam dimensi kemanusiaan; dan Stail 4: Skor rendah dalam kedua-dua dimensi tugas dan kemanusiaan.

Responden yang menyertai kajian ini diminta menjawab semua soalan yang mengukur persepsi mereka tentang komitmen kepada sekolah dan stail kepimpinan pengetua.

### **Kesahan dan Kebolehpercayaan**

Menurut Chua (2006), kesahan merujuk kepada keupayaan suatu pengukuran yang dilakukan untuk mengukur nilai sebenar konsep dalam hipotesis. Kesahan dikatakan tinggi jika instrumen yang dibina benar-benar mengukur konsep yang dinyatakan dalam hipotesis. Chua menyatakan bahawa kesahan adalah tinggi sekiranya item-item soal selidik yang mengukur variabel selaras dengan definisi istilah bagi variabel tersebut. Jika pengukuran yang dibuat tepat pada nilai sebenar sesuatu variabel (berdasarkan definisi istilahnya), nilai korelasinya adalah tinggi dan kajian tersebut mempunyai kesahan yang tinggi.



Dalam kajian ini, variabel bebas yang diukur ialah stail kepimpinan pengetua. Alat untuk mengukur stail kepimpinan pengetua ialah *Leadership Behavior Description Questionnaire* (LBDQ) yang direka oleh Halphin (1966). Sementara variabel bersandar pula ialah tahap komitmen guru. Alat untuk mengukur tahap komitmen guru ialah *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) yang direka oleh Allen dan Meyer (1997). Kedua-dua instrument ini dinilai dan disemak oleh dua orang pakar dalam bidang kepimpinan pendidikan dan mereka melaporkan bahawa item-item soal selidik tersebut sesuai digunakan dalam kajian ini dan mempunyai kesahan yang tinggi.

Kebolehpercayaan merujuk kepada skor daripada instrumen kajian iaitu sama ada instrumen itu stabil dan konsisten. Menurut Chua (2006), kebolehpercayaan dalam sesuatu kajian merujuk kepada keupayaan suatu kajian memperoleh nilai yang serupa apabila pengukuran yang sama diulangi. Kebolehpercayaan yang tinggi bermaksud instrumen tersebut adalah stabil dan konsisten. Satu kajian rintis telah dilakukan untuk menguji tahap ketekalan dalaman item-item dalam instrumen. Hasil kajian rintis menunjukkan bahawa nilai pekali alfa Cronbach bagi item-item dimensi stail kepimpinan dan komitmen guru adalah antara .7 hingga .9. Oleh yang demikian, instrument tersebut sesuai digunakan untuk mengumpul data kajian.

### **Populasi dan Sampel Kajian**

Kajian ini dijalankan di sebuah sekolah menengah harian di Daerah Klang. Subjek kajian terdiri daripada 80 orang guru iaitu 40 perempuan dan 40 lelaki yang dipilih secara rawak daripada populasinya yang terdiri daripada 102 orang guru. Demografi responden terdiri daripada tiga variabel, iaitu jantina, umur dan pengalaman mengajar. Jadual 2 menunjukkan demografi responden kajian.

Jadual 2: Demografi responden kajian



Demografi	Kekerapan	Peratus (%)
JANTINA		
Lelaki	40	50.0
Perempuan	40	50.0
UMUR		
Bawah 30 tahun	10	12.5
31 hingga 40 tahun	41	51.3
41 hingga 50 tahun	27	33.8
Melebihi 50 tahun	2	2.5
PENGALAMAN MENGAJAR		
Kurang 1 tahun	12	15.0
1 hingga 5 tahun	16	20.0
6 hingga 10 tahun	28	31.0
Melebihi 10 tahun	24	30.0

### KEPUTUSAN KAJIAN

Berikut dibentangkan keputusan kajian berdasarkan objektif.

#### Stail kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua

Analisis data dalam bahagian ini menumpu kepada maklum balas responden terhadap item-item soal selidik *Leadership Behaviour Descriptive Questionnaire* (LBDQ) dalam Bahagian B. Setiap item ditandakan dengan skala 5 mata iaitu, (1) Sangat Tidak Setuju, (2) Tidak Setuju, (3) Agak Setuju, (4) Setuju, dan (5) Sangat Setuju. Analisis dibuat pada setiap item soal selidik berdasarkan kekerapan dan peratus jawapan responden. Selain daripada itu, nilai min dan sisihan piawai bagi setiap item juga dibentangkan. Sebanyak 30 item digunakan untuk mengenal persepsi guru tentang stail kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua. Item-item tersebut dibahagikan kepada dua dimensi iaitu dimensi orientasi tugas dan dimensi kemanusiaan.

#### Orientasi Tugas

Jadual 3 menunjukkan persepsi guru terhadap stail kepimpinan pengetua sekolah. Didapati bahawa nilai min stail kepimpinan orientasi tugas ialah 2.95 (sisihan piawai = .45). Bagi stail kepimpinan orientasi kemanusiaan pula, skor min adalah lebih tinggi iaitu 3.31. Ini menunjukkan bahawa secara keseluruhan, guru-guru menganggap pengetua

mereka lebih banyak mengamalkan stail kepimpinan berorientasikan kemanusiaan berbanding dengan orientasi tugas.

Jadual 3: Persepsi guru terhadap stail kepimpinan pengetua

Stail kepimpinan pengetua	Min	Sisihan Piawai
Orientasi Tugas	2.95	.45
Orientasi Kemanusiaan	3.32	.73
Keseluruhan	3.13	.54

### **Komitmen Guru**

Analisis dalam bahagian ini menumpu kepada maklum balas responden terhadap item-item soal selidik *Organization Commitment Questionnaire (OCQ)* dalam bahagian C. Sebanyak 20 item digunakan untuk mengenal pasti persepsi guru terhadap komitmen sekolah (Jadual 4).

Berdasarkan jumlah skor min skor persepsi komitmen guru dalam sekolah tersebut (Jadual 4) telah mencapai komitmen yang tinggi iaitu 61.4. Semua item memperoleh nilai min yang lebih daripada 3.0 (kecuali item 9) dan tiada item yang mendapat nilai min kurang daripada 3.0 menunjukkan bahawa tahap komitmen guru adalah tinggi (lihat Jadual 1). Sebagai contoh, item 10 "saya bangga memberitahu yang saya adalah sebahagian daripada sekolah ini" mendapat nilai min 3.7 menggambarkan bahawa responden berpuas hati dengan sekolah dan gembira bekerja di sekolah mereka.

Jadual 4: Persepsi Responden Tentang Komitmen Kepada Sekolah

Item	Pernyataan	Min	SD
1	Saya berasa gembira untuk terus berkhidmat disekolah ini	4.1	.84
10	Saya bangga memberitahu yang saya adalah sebahagian daripada sekolah ini	3.7	.92
7	Saya menghadapi masalah menyesuaikan diri dengan suasana baru jika berpindah	3.7	.92
4	Saya merasakan berkewajipan untuk terus kekal berkhidmat di sekolah ini	3.6	.96
6	Banyak perkara dalam kehidupan saya terganggu jika meninggalkan sekolah ini	3.6	.96
3	Saya memberitahu kawan-kawan saya sekolah ini merupakan sekolah yang terbaik untuk berkhidmat	3.5	.92
8	Walaupun untuk kebaikan diri saya, saya rasa tidak patut untuk saya meninggalkan sekolah ini	3.5	.92
11	Saya tidak akan meninggalkan sekolah ini kerana sekolah lain tidak mungkin dapat memenuhi kemudahan yang saya kecapai di sini	3.5	.92
19	Saya amat gembira kerana dipilih berkhidmat di sekolah ini	3.5	.92
16	Saya berasa bersalah jika meninggalkan sekolah ini sekarang	3.5	.92
12	Adalah sukar untuk meninggalkan sekolah ini sekarang walaupun saya mahu berbuat demikian	3.4	.52
13	Saya perlu membuat pengorbanan yang banyak jika ingin meninggalkan sekolah ini sekarang	3.4	.52
14	Saya merasakan bahawa masalah sekolah ini adalah masalah saya juga	3.4	.52
17	Saya sanggup mencurahkan sepenuh tenaga saya demi membantu sekolah ini mencapai kejayaan	3.4	.52
18	Saya sentiasa mengambil berat tentang masa depan sekolah ini	3.4	.52
20	Saya tidak akan meninggalkan sekolah ini kerana saya berasa satu kewajipan untuk saya berkhidmat di sekolah ini	3.4	.52
5	Saya menerima apa saja tugas yang diberikan asalkan terus berkhidmat di sekolah ini	3.3	1.04
15	Saya mempunyai hubungan emosi indah yang kuat dengan sekolah ini	3.3	1.04
2	Saya mempunyai pilihan yang sedikit jika bercadang meninggalkan sekolah ini	3.1	.88
9	Saya mendapati nilai yang saya pegang dan nilai sekolah adalah sama	3.0	.71
	Jumlah	61.4	

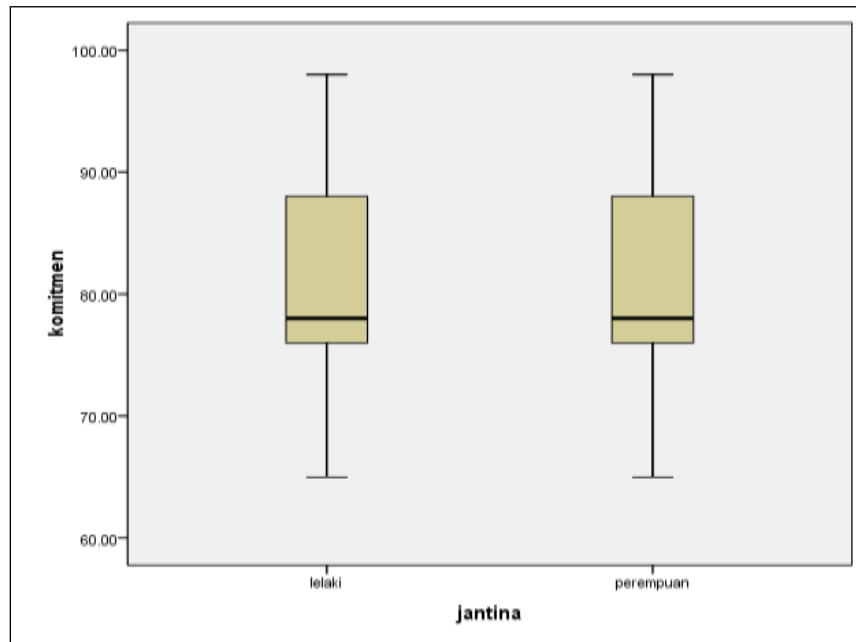
### Tahap Perbezaan Komitmen Mengikut Jantina

Untuk menguji adakah terdapat perbezaan komitmen diantara guru lelaki dan perempuan, ujian Mann Whitney U telah digunakan. Jadual 5 menunjukkan keputusan analisis data.

Jadual 5: Keputusan ujian Mann Whitney U mengenai perbezaan komitmen antara guru lelaki dan guru perempuan

	Jantina	Min Pangkatan	Mann Whitney U	Z	p
Komitmen	Lelaki	40.5	800.0	.000	1.000
	Perempuan	40.5			

Data ujian Mann Whitney U di atas menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan pandangan yang signifikan antara guru lelaki dengan guru perempuan berkenaan dengan komitmen terhadap stail kepimpinan pengetua. Ini menunjukkan bahawa kedua-dua jantina mempunyai tahap komitmen kerja yang sama terhadap sekolah. Graf *Boxplot* (Rajah 1) jelas menunjukkan bahawa nilai median bagi tahap komitmen guru lelaki dan guru perempuan adalah sama.



Rajah 1: Graf *Boxplot* bagi tahap komitmen guru lelaki dan guru perempuan

**Perhubungan antara stail kepimpinan dan tahap komitmen guru**

Jadual 6 menunjukkan nilai pekali korelasi Spearman rho antara variabel stail kepimpinan berteraskan tugas dan variabel berteraskan kemanusiaan dengan tahap komitmen guru di sekolah kajian.

Jurnal Pemimpin

Jadual 6: Korelasi antara stail kepimpinan berteraskan tugas dan berteraskan kemanusiaan dengan tahap komitmen guru

Spearman rho	Stail Kepimpinan Berteraskan Tugas		Stail Kepimpinan Berteraskan Kemanusiaan		Stail Kepimpinan Pengetua	
	r	p	r	p	r	p
	Komitmen kerja guru	.68	.000**	.67	.000**	.67

Nota: \*\*signifikan pada aras  $p < .01$

Data dalam Jadual 6 menunjukkan bahawa terdapat hubungan positif yang signifikan antara stail kepimpinan berteraskan tugas dengan tahap komitmen guru pada aras signifikan .01 ( $r = .68, p = .00$ ). Begitu juga terdapat kaitan positif yang signifikan antara stail kepimpinan berteraskan kemanusiaan dengan tahap komitmen guru pada paras signifikan .01 ( $r = .67, p = .00$ ). Korelasi positif yang signifikan membawa pengertian bahawa kedua-dua variabel adalah berhubung secara langsung ataupun nilai satu variabel bertambah dengan pertambahan variabel lain yang berkorelasi dengannya secara langsung.

**PERBINCANGAN**

**Stail Kepimpinan Pengetua**

Menurut Stogdill dan Coon (1962), tingkah laku kepimpinan berorientasikan tugas dan berorientasikan kemanusiaan boleh dilihat melalui tahap kedua-dua dimensi tersebut. Ini bermaksud sekiranya skor min dimensi tugas adalah tinggi berbanding orientasi kemanusiaan maka, stail kepimpinan yang diamalkan oleh seseorang itu adalah lebih dominan kepada orientasi tugas dan begitu sebaliknya. Daripada analisis dapatan kajian menunjukkan skor min daripada soal selidik bagi kedua-dua dimensi orientasi tugas dan orientasi kemanusiaan adalah masing-masing 2.95 dan 3.32. Responden kajian berpendapat bahawa pengetua di sekolah kajian mengamalkan stail kepimpinan

berorientasikan kemanusiaan lebih dominan berbanding dengan stail kepimpinan yang berorientasikan tugas.

Keadaan ini amat jelas kalau dilihat daripada skor min bagi dimensi orientasi kemanusiaan iaitu 14 item mencatatkan nilai 3.00 ke atas dan hanya 1 (item 19) yang mempunyai skor min 2.88 . Bagi skor min dimensi orientasi tugas pula, 8 item (item 24, 22, 28, 18, 30, 12, 14, 20 dan 13) mencatatkan skor min di atas 3.00. Selebihnya iaitu item 8, 9, 10, 15, 16 dan 6 mencatatkan skor min di bawah 3.00. Malah skor min terendah ialah item 6 (1.78) merupakan item bagi dimensi orientasi tugas. Manakala skor min yang tertinggi ialah item 4 (3.62), iaitu dari dimensi orientasi kemanusiaan.

Walaupun tidak terdapat perbezaan yang ketara antara stail kepimpinan berorientasikan tugas dan berorientasikan kemanusiaan yang diamalkan pengetua di sekolah berkenaan (nilai min bagi perbezaan = .37) namun keputusan kajian jelas menunjukkan bahawa guru-guru di sekolah ini menganggap bahawa pengetua mereka lebih mempraktikkan stail kepimpinan yang lebih berorientasikan kemanusiaan. Pengetua di sekolah ini lebih menekankan kepada tingkah laku yang mementingkan persahabatan, kemesraan, hormat-menghormati, saling mempercayai dan sentiasa membina hubungan baik antara pemimpin dengan kelompoknya. Stail kepimpinan berorientasikan kemanusiaan amat ketara menurut persepsi guru-guru di sekolah ini apabila 38% guru bersetuju dan 21% sangat setuju dengan pernyataan item 23 yang menyatakan bahawa pengetua mudah didekati oleh guru-guru. Malah item 26 juga mencatatkan skor min kedua tinggi (3.63) iaitu pengetua menjelaskan kepada guru-guru apa yang diharapkannya.

Malah pernyataan “pengetua menyokong segala tindakan yang dilakukan oleh guru” mencatatkan skor min = 3.31 menunjukkan bahawa pengetua sentiasa memberi sokongan dan kepercayaan kepada gurunya. Menurut Sweeney (1982) salah satu ciri pengetua yang berjaya memimpin sekolah ke arah kecemerlangan ialah pengetua yang sentiasa memberikan sokongan yang bermakna kepada hasil kerja yang dilakukan oleh kakitangannya.

Stail kepimpinan pengetua yang lebih berorientasikan kemanusiaan juga merupakan antara hubungan dua hala yang berkesan di antara guru-guru dengan pengetua. Allen & Meyer (1997) menyatakan seseorang pentadbir harus banyak melibatkan diri dengan kakitangannya melalui proses komunikasi dua hala. Ini bermakna seseorang pengetua itu perlu menjalinkan hubungan yang baik dengan guru-gurunya. Walaupun stail kepimpinan berorientasikan kemanusiaan dilihat lebih dominan adan berkesan diamalkan oleh pengetua di dalam menguruskan sekolah ini, dalam masa yang sama dalam keadaan tertentu pengetua juga perlu mengamalkan pendekatan berorientasikan tugas.

Seperti hujah Fleishman (1973), stail kepimpinan berorientasikan tugas berpusatkan aktiviti kumpulan, perancangan jadual tugas guru dan memberi idea-idea baru bagi menghasilkan corak pengurusan yang lebih bermakna. Ini bermakna kedua-dua dimensi kepimpinan ini penting untuk menghasilkan mutu kepimpinan yang berkualiti dan efektif. Justeru itu seseorang pengetua itu perlu memahami dan mengamalkan stail kepimpinan yang boleh membangkitkan dan mengekalkan stail kepimpinan yang boleh membangkitkan dan mengekalkan komitmen guru-guru terhadap sekolah. Menurut Leithwood & Montgomery (1982), seorang pemimpin yang inginkan kejayaan kepada sekolah beliau mesti mempunyai beberapa strategi berikut:

1. Melawat bilik darjah setiap hari; menggalakkan guru melawat kelas antara satu sama lain.
2. Melibatkan seluruh staf dan berkongsi matlamat sekolah, kepercayaan, visi dan misi pada awal semester persekolahan.
3. Membantu guru bekerja dengan bijak dengan mencari pendekatan dan kaedah pengajaran yang lebih berkesan.
4. Menggunakan kumpulan tindakan atau kumpulan penambahbaikan sekolah sebagai cara berkongsi kuasa. Dalam hal ini, semua orang bertanggungjawab dan berfungsi.
5. Melaksanakan bengkel perkembangan staf mereka yang selesai bagi penyertaan staf. Agar guru-guru berkongsi bakat dan kepakaran mereka.

### **Persepsi Responden Terhadap Soalan-Soalan Stail Kepimpinan Berteraskan Kemanusiaan**

Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa pengetua di sekolah kajian mengamalkan stail kepimpinan berteraskan kemanusiaan. Pengetua tersebut mengamalkan tujuh amalan kepimpinan berteraskan kemanusiaan, iaitu:

1. Pengetua mudah didekati oleh guru-guru.
2. Pengetua menjelaskan kepada guru-guru apa yang diharapkannya
3. Pengetua berasa senang apabila berbincang dengan guru-guru
4. Pengetua mempunyai sikap yang mudah difahami oleh guru-guru
5. Pengetua mengambil berat kebajikan guru
6. Pengetua sedia meluangkan masa untuk memberi perhatian kepada guru-guru
7. Pengetua memastikan sikapnya jelas difahami oleh guru-guru

Dapatan ini bersesuaian dengan strategi yang digunakan oleh pemimpin transformasi di sekolah (Leithwood, 1990). Dapatan kajian ini disokong oleh hujah Sweeny (1982) bahawa salah satu ciri pengetua yang berjaya memimpin sekolah yang kecemerlangan ialah pengetua sentiasa memberikan sokongan yang bermakna kepada setiap hasil kerja



yang dilaksanakan oleh kaki tangannya. Menurut Hoy & Miskel (1991), seseorang pentadbir harus banyak melibatkan diri dengan kakitangannya melalui komunikasi dua-hala. Ini bermakna seseorang pengetua perlu menjalin hubungan yang baik dengan kaki tangannya. Perhubungan yang baik ini membolehkan pengetua mengetahui kekuatan dan keistimewaan pegawai di bawahnya (Zaidatol Akmaliah, 1999). Kekuatan dan keistimewaan yang ada pada setiap pegawai di bawahnya perlu ditonjolkan untuk membantu melaksanakan segala projek dan program penambahbaikan di sekolah. Justeru, pengetua mestilah memberi perhatian terhadap kerja pegawai di bawahnya, memberikan sokongan dan bantuan fizikal dan moral, menghadiri segala program yang dilaksanakan dan mengiktiraf dengan meraikan serta memberi surat atau sijil penghargaan di atas segala pencapaian dan kejayaan pegawai di bawahnya.

### **Komitmen Guru Terhadap Sekolah**

Hasil kajian mendapati guru-guru di sekolah ini menunjukkan tahap komitmen yang tinggi (61.4). Ini jelas kalau diperhatikan bahawa 44 orang guru (55.0%) berada di tahap komitmen yang tinggi iaitu antara skor min (3.68-5.00). Seterusnya 31 orang (38.7%) pula memiliki tahap komitmen yang sederhana iaitu di antara skor min sebanyak 2.32 hingga 3.65. Selebihnya iaitu hanya 5 orang (6.3%) sahaja yang mempunyai komitmen yang rendah kepada sekolah. Dapatan kajian ini selaras dengan pendapat Rodiah Sidin (1989) yang menyatakan sifat-sifat guru di Malaysia adalah komited, bersungguh-sungguh, bertanggungjawab dan mempunyai pandangan yang jauh terhadap tugasnya.

Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa lebih 90 peratus guru sekolah kajian mempunyai sikap yang positif ke arah meningkatkan pencapaian sekolah dan seterusnya memberi komitmen yang tidak berbelah bagi. Keadaan ini mungkin disebabkan guru-guru berasa selesa dan telah dapat menyesuaikan diri dengan suasana kerja di sekolah ini, serta sikap pengetua yang selalu berfikiran terbuka dan memberikan bantuan demi kejayaan sekolah.

### **Komitmen Guru Mengikut Jantina**

Dapatan kajian menunjukkan tidak terdapat perbezaan antara tahap komitmen guru lelaki dan guru perempuan. Dapatan kajian ini selaras dengan dapatan kajian yang menyatakan bahawa jantina tidak berhubungan dengan komitmen tetapi lebih berkait dengan pengalaman pekerja.

Keputusan ini tidak selaras dengan hasil kajian yang menunjukkan bahawa pekerja perempuan secara konsisten lebih komited kepada organisasi berbanding lelaki (Hoy & Miskel, 1991). Ini mungkin disebabkan oleh perbezaan persampelan dan tempat kajian.

Kajian pengkaji tersebut dilaksanakan di Wisconsin, Amerika dan menggambarkan komitmen guru di sana yang mempunyai budaya masyarakat yang berbeza.

### **Perhubungan antara kepimpinan berteraskan kemanusiaan dengan komitmen guru**

Dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat perhubungan positif yang tinggi antara stail kepimpinan berteraskan kemanusiaan dengan tahap komitmen guru. Hubungan positif yang signifikan membawa pengertian bahawa kedua-dua variabel adalah berhubung secara langsung ataupun nilai satu variabel bertambah dengan pertambahan nilai variabel lain yang berkaitan secara langsung. Di dalam kes kajian ini, maksud bagi kaitan positif yang signifikan ini adalah pertambahan kekuatan dimensi kepimpinan berteraskan tugas dan kepimpinan berteraskan kemanusiaan menambah lagi komitmen guru kepada sekolah.

Dapatan kajian ini selari dengan dapatan yang telah dibuat oleh Cruz (1995) yang mendapati bahawa untuk membina komitmen guru yang tinggi, pengetua mempunyai kuasa untuk memilih dan memajukan hala tuju sekolah, mencipta keharmonian, mempermudah komunikasi dan memberi arahan secara berkesan. Perhubungan yang tinggi antara perlakuan pengetua juga dikesan dengan variable-variabel seperti menjadi penampan (membela guru terhadap ancaman dan tindakan luar), memberi perhatian, keterlibatan, memberi penghargaan dan memberi kepercayaan dengan komitmen guru kepada sekolah. Kajian Cruz (1995) di Filipina juga mendapati memperoleh hubungan yang positif antara stail kepimpinan demokrasi dengan komitmen guru terhadap organisasi sekolah.

Houseknecht (1990) juga melaporkan wujudnya perhubungan positif antara tingkah laku kepimpinan pengetua dengan komitmen guru. Hoy & Miskel (1991) menegaskan bahawa persepsi guru-guru terhadap stail kepimpinan pengetua yang cekap, mempunyai kepakaran, cekap menyelesaikan sesuatu tugas dan mempunyai hubungan dan komunikasi yang baik dengan orang bawahan meningkatkan komitmen guru untuk melaksanakan tugas mereka dengan lebih sempurna. Abdul Ghaffar (2001) juga menyatakan bahawa pemimpin yang mementingkan hubungan kemanusiaan merupakan pemimpin yang dapat membuat perubahan dan menyatukan orang bawahan dalam melaksanakan tugas. Selain itu, nilai pekali korelasi yang tinggi bagi komitmen dengan kepimpinan berteraskan tugas memberikan maksud bahawa perhubungan antara kedua-dua variabel juga tinggi. Walau bagaimanapun kita tidak boleh menyatakan hanya faktor kepimpinan yang mampu menambat komitmen guru. Kajian ini sebenarnya memberi gambaran kepada pemimpin sekolah bahawa faktor kepimpinan boleh memberikan impak kepada komitmen guru dan seterusnya

keberkesanan sesebuah sekolah. Nilai pekali korelasi yang agak besar menunjukkan impaknya adalah besar.

### **IMPLIKASI DAN CADANGAN**

Hasil kajian mendapati pengetua di sekolah kajian mengamalkan stail kepimpinan berteraskan tugas dan kepimpinan berteraskan kemanusiaan. Komitmen guru pula mempunyai hubungan yang signifikan dengan stail kepimpinan kemanusiaan. Oleh itu adalah disarankan kepada pengetua agar meningkatkan keilmuan dan amalan kepimpinan dan melaksanakan kedua-dua dimensi kepimpinan dengan tekak di sekolah. Kepimpinan berteraskan tugas dan berteraskan kemanusiaan yang tinggi jika diamalkan oleh pengetua dapat meningkatkan komitmen kerja guru terhadap aktiviti dan program sekolah. Pengetua hendaklah melawat sekitar kelas dan sekolah untuk melihat perjalanan aktiviti, mengadakan kursus dalaman untuk meningkatkan kemahiran dan profesionalisma guru. Arahan yang diberikan mestilah jelas dan mudah difahami, mewujudkan kumpulan kerja untuk meningkatkan keberkesanan pengajaran, melaksanakan penyeliaan dan pencerapan dan memotivasikan guru untuk meningkatkan kecekapan dan keberkesanan pengajaran. Pengetua hendaklah berani memperkenalkan idea-idea baru dalam amalan pengurusan yang lebih berkesan, dan mempunyai visi dan misi yang jelas untuk dikongsikan dengan seluruh warga sekolah. Iklim kerja yang kondusif mestilah diwujudkan dan pembahagian tugas dibuat secara adil.

Pelaksanaan kerja hendaklah dilaksanakan mengikut jadual dan pengetua mampu menjadi model pelaksana kerja yang baik kepada guru-guru. Bantuan kepada guru dari segi sokongan moral dan kemudahan yang secukupnya hendaklah dibuat oleh pengetua, dan melibatkan guru dalam membuat sesuatu perancangan penambahbaikan. Di samping itu, pengetua hendaklah mempunyai perhubungan baik dengan guru-guru, ibu bapa, pelajar dan masyarakat setempat dan mempercayai guru-guru. Jika hendak menegur guru mestilah dilakukan dengan berhemah dan elakkan daripada melakukannya di khalayak ramai. Komunikasi yang digunakan haruslah dalam bentuk dua hala.

Pengetua mestilah melayan segala urusan guru-guru dan bersama dalam setiap aktiviti yang dijalankan. Sokongan kepada guru hendaklah diberikan dalam melaksanakan tugas dan penyelesaian masalah. Setiap sumbangan guru dan kakitangan hendaklah dihargai dengan kata-kata pujian dan nota atau sijil penghargaan. Pengetua hendaklah meluangkan masa untuk mendengar rungutan guru-guru, mengambil berat kebajikan guru dan pelajar, dan pandai mengambil hati mereka. Arahan kepada guru mestilah

mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan guru tersebut, tidak mengamalkan pilih kasih dan berani mengkritik secara membina untuk meningkatkan prestasi guru.

### **Cadangan Kajian Lanjutan**

Berikut adalah beberapa cadangan untuk kajian masa depan berdasarkan hasil kajian ini.

1. Untuk kajian lanjutan pada masa depan, pengkaji mencadangkan agar dibuat satu kajian yang lebih luas dan menyeluruh. Memandangkan kajian ini hanya dibuat di sebuah sekolah sahaja, maka dicadangkan kajian masa depan dibuat dengan menggunakan sampel yang lebih besar.
2. Kajian ini melihat hubungan di antara stail kepimpinan pengetua yang berasaskan model kepimpinan dua dimensi dengan komitmen guru terhadap organisasi. Untuk kajian yang akan datang, pengkaji boleh melihat stail kepimpinan berdasarkan pelbagai theory iaitu *path-goal theory*, model kepimpinan Lewin (autokratik, demokratik dan *laissez-faire*), model kepimpinan transformasi dan sebagainya. Bagi aspek komitmen guru pula pengkaji boleh melihat komitmen dari aspek-aspek lain yang lebih terperinci.
3. Untuk memperkayakan lagi khazanah ilmu dalam bidang pendidikan, pengkaji mencadangkan agar lebih banyak kajian yang serupa dibuat pada masa depan. Kajian tersebut sama ada menggunakan varibel-varibel yang sama ataupun berbeza. Memandangkan kajian ini adalah berbentuk kuantitatif, maka kajian masa depan juga boleh dilakukan secara kualitatif untuk mendapatkan perspektif yang berbeza dan lebih mendalam.

### **RUJUKAN**

- Abdul Ghaffar Bakar (2001). *Stail Kepimpinan Pengetua Dan Perhubungannya Dengan Tahap Motivasi Kerja Guru: Persepsi Guru*. Disertasi Sarjana Kepengetuaan yang tidak diterbitkan. Kuala Lumpur: Uninersiti Malaya.
- Abdul Shukur Abdullah (2004). *Creating Effective School: School based Management, Teacher Empowerment and Leadership Training as Strategies and Policy Initiative*. *Kepimpinan*, 4, 9-21.
- Allen, M.J & Meyer, (1997). *Commitment in the workplace; theory, reseach and application*. Sage Publication.

- Ariffin Ba'ada (2001). "Komunikasi dalam kepemimpinan Pengetua dan Kesannya Kepada Kepuasan Kerja Guru". Latihan Ilmiah Doktor Falsafah, Bangi, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Asliza Zubir-Salim (1999), Factors associated to teacher commitment: *Implications for Malaysian Educational Administrators*. Unpublished Project Paper for the Master of Education Program. IIUM, Kuala Lumpur.
- Atan Long, et al. (1990). Faktor-faktor yang menyumbang kepada peningkatan kemajuan sekolah-sekolah: kajian kes. Kertas kerja yang dibentangkan dalam seminar latihan mengajar antara universiti kali ke 7 pada 3 - 5 Jan 1991. Anjuran Jawatankuasa Latihan Mengajar antara Universiti (JKLMAU) dan Jabatan Pendidikan Universiti Islam Antarabangsa.
- Becker, T. E. & Billing, R.S. (1993). Profiles of commitment: an empirical test. *Journal of organizational behavior*. 14: 177 - 190.
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid*. Dallas: Gulf Publishing. Creswell, J.W. (2005). *Educational Research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research* (ed ke 2), Upper Saddle River, NJ: Merrill.
- Chua, Y. P. (2006). *Kaedah dan Statistik penyelidikan*. Shah Alam: MacGraw-Hill.
- Cruz, P.A. (1995). *The leadership action of principals in school that have experienced academic success with hispanic student*. Abstract from: Proquest File: Dissertation Abstracts International Item: 56/10.
- David, M. A. M. (1990). *Factors affecting the organizational and occupational commitment of lay teachers of the RVM school in the Philippines*. Unpublished doctoral dissertation, College of Education, University of the Philippines, Diliman.
- Drucker, P. F. (2004). *The Practice of Management*. Delhi: Rajkamal Electric Press. Ebmeier, H., &
- Everett, G. L. (1991). *Teacher attitudinal commitment: A function of the school, the teacher and the principal's leadership* [CD-ROM]. Abstract from: Proquest File: Dissertation Abstracts International Item: 52/08.
- Faridah Sulan (2007). Hubungan komunikasi pengetua dengan kepuasan kerja dan komitmen guru. Kertas Projek Sarjana Kepengetuaan tidak diterbitkan. Universiti Malaya.
- Fleishman, D.C. (1973). *Twenty Year's of consideration and imitating structure dalam Stodgill's handbook of leadership*. New York: The Free Press.
- Foo, S. F., & Chan, Y, F. (2000). *Kesedaran & Kesanggupan Penggunaan Teknologi Maklumat dalam Pengurusan Pendidikan di Malaysia*. [http://: www.educ.my/edu\\_ICT/absp11.html](http://www.educ.my/edu_ICT/absp11.html)
- Fresko, B., Kfir, D., & Nasser, F. (1997). Predicting teacher commitment. *Teaching and Teacher Education*, 13(4), 429 – 438.
- Fullan, M., (2001). *The New Meaning of Educational Change*. Third Edition, New York: Teachers College Press, Columbia University.
- Gardner, H. (2003). *Multiple Intelligence: The theory in practices*. New York: Basic Books.

- Gibson, N.C. (1996). A state mandated initiative and the role of the high school principal as a change agent: A case study of quality review in five Illinois high schools [CD-ROM]. Abstract from: ProQuest File: Dissertation Abstracts International Item: 57/06.
- Glickman C.D. Stephen P.D. and Jovita M.R.G. (1998) *Supervision of Instruction. A Developmental Approach*. Boston, USA. Allyn & Bacon.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York : Bantam Books.
- Greenfield, W. (1987). *Instructional Leadership: Concepts, Issues and Controversies*, Boston; Allyn and Bacon, Inc.
- Hailam Sulaiman & Rahimah Ahmad (2008). Kepimpinan rabbani di sekolah. *Masalah Pendidikan*. Fakulti Pendidiksn Universiti Malaya. Kuala Lumpur.
- Hallinger, P., & Murphy, J. F. (1987) " *Assessing and Developing Principal Instruction Leadership*". *Educational Leadership*, 45(1), hlm 54 - 61.
- Halpin, A. W. (1966). *Theory and research in administration*. New York: Macmillan Co.
- Harris, A., & Bennet, N. (2001). *School Effective and School Improvement: Alternative Perspective*. London: Continuum.
- Harsat Abdul Rahman (2001). Proses Pengupayaan dan Hubungannya dengan Kepuasan Kerja Guru-guru Sekolah Menengah Daerah Pontian, Johor. Latihan Ilmiah Sarjana, Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Hemphill, J. K. & Coon,S.A. (1957). *Leader behavior: it's dscription and instrument*. Research Monograph.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. ( 1982). *Management of organization behavior. Utilizing Human Resource*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Hornung, C. S. (1995). *The relationships between conflict resolution styles, level of conflict,commitmen and teacher empowerment* [CD-ROM]. Abstract from: Proquest File: Dissertation Abstracts International Item:56/09.
- House, R. J. & Mitchell. T. R (1974). Path Goal Theory of Leadership. *Contemporary Business*, 3 hlm 81 – 98.
- Houseknecht, S. E. (1990). The relationship between perceived bahaviors and the morale of elementary classroom teachers [CD-ROM]. Abstract from: ProQuest File: *Dissertation Abstracts International*, Item: 51/10.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G.(1991). *Educational administration theory, reseach and practice (3rd ed.)*. New York: McGraw Hill.
- Hughes, M. (1995). *Leadership In Professionally Staffed Organisations*. Dalam Hughes, et al. (cds): *Managing Education. The system and the Institution (edisi ke 2)*. Great Britain: Mackays of Chatham Ltd.
- Huntington, R. (1986). Perceived organizatational support. *Journal of Applied Psychology*, 17(3), 131-146.
- Hussein Ahmad. (2001). *Towards world class leadership model of principals for school in the future*. Kertas kerja dibentangkan di Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Kali ke 14. Institut Aminuddin Baki . Genting Highlands.



- Ibrahim Mamat (1998). *Pengetua sekolah menangani isu dan cabaran kepimpinan*. Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman Sdn. Bhd .
- Ismail Adnan. (1998). *Perhubungan Stail Kepimpinan Kepengetuaan dan Tahap Motivasi Guru Kawasan Zon Pudu Kuala Lumpur*. Tesis sarjana pendidikan. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organization*. New York: John Wiley dan Sons.
- Kelly, R. E. (1992). *The power of followership*. New York: Doubleday. Kementerian Pendidikan Malaysia 1986. Pendidikan di Malaysia: Pelangi Indah.
- Koontz, T.J. & Weilrich, H. (1997). *Pengurusan(Terjemahan)*. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kouzes, J. M. & Posner, B.Z. (1995). *The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organization*: San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Leithwood, K.A. dan Montgomery, D.J. (1982). The role of the elementary school principal in program improvment. *Review of Education Research*. 52 (3), pp 309 - 339.
- Lunenberg, F. C & Ornstein, A.C. (1991). *Educational administration: Concepts and practices*.
- Mansor Abdul Aziz (2001). *Persepsi Pengetua dan Guru Penolong Terhadap Pengupayaan Dalam Pengurusan di Sekolah*. Latihan Ilmiah Sarjana. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd Shaphri Mohd Yusof. (1995). *Stail Kepimpinan Guru Besar Yang Sebenarnya Berdasarkan Persepsi Guru-guru*. Thesis (Msc. Mgt.), Universiti Utara Malaysia.
- Mortimore, P. (1995). Key characteristics of effective school. *Kertas kerja seminar sekolah efektif, Institut Aminuddin Baki*, Kem. Pendidikan Malaysia.
- Mowday, R. T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Employee – organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Hena, M. G. (2002). *The Principal's Staff Leadership Role-A-Survey of Principal and Teacher Expectation in Selected Petaling Jaya and Kuala Lumpur Secondary School*. Disertrasi Sarjana Universiti Malaya.
- Mullins, J. (1993). *Management and organizational behaviour*, London: Pitman Publishing.
- Martin, P. Dan Nicholls, J. (1987). Creating a committed workforce. *Institut of personel management*. Belmont,CA: Wadsworth.
- Nicklaus, J. (1999) The impact of peer and principal collaborative supervision on teacher's trust commitment, desire for collaboration, and efficacy, *Journal of Curriculum and Supervision*, 14(4), 531-369.
- Owens, R. G. (2004). *Organizational behavior in education: Adaptive leadership dan school reform* (8th ed) USA: Pearson Education Inc.
- Ramaiah, A.I. (1999). *Kepimpinan Pendidikan Cabaran Masa Kini*. Selangor Darulehsan: IBS Sdn Bhd.



- Rodiah Sidin (1989). *Asas Pentadbiran Pendidikan*, Kuala Lumpur: Pustaka Cipta Sdn Bhd.
- Robbins, S.P. (1994). *Essentials of organization behavior. 4t Edition*. New Jersey: Englewood, Prentice Hall.
- Rutherford, W.L., (1984). *The Role of The School Principal in The School Improvement Efforts*. Austin , Texas: Research and Development Center for Teacher Education, University of Texas. ERIC Document Reproduction Service, No. ED 250 814.
- Sergiovanni, T.J.,(1995). *The Principalship: A Reflective Practice*, Boston: Allyn and Bacon.
- Singh, K., & Billingsley, B. S. (1998). Professional support and its effects on teacher's commitment. *Journal of Educational Research*, 91(4), 229 – 239. <http://www.nova.edu/ssss/QR6 -1/joffres.html>
- Slancik, G. (1977). *Commitment and the control of organozational bahavior*. Chicago: St. Clair Press.
- Steer, R.M. (1977), Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22, 46 - 56.
- Stogdill,R.M. & Coon, T. (1962) New leader behavior description subscales. *Journal of psychology*, 54, 259–269.
- Stogdill. R.M. (1974). *Hanhbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Stoner, J. A. F. & Wankel, C. (1998). *Management*. New York: Prentice Hall.
- Sweeny, J. (1882), Research Synthesis on Effective School Leadership . *Educational Leadership*. 39 (5).346-352.
- Ubben, G.C., Hughes, L.W. & Norris, C. J. (2001). *The principal: creative leadership for effective school (4th ed)* (pp98 – 99) United States: Allyn and Bacon.
- Valerie Lemastro, (1993). *Commitment and Perceived Organizational Support*, Rowan University, USA.
- Zaffane, R. (1994). Patterns of organizatioal commitment and percieved management style: A comparison of public and private sector employees. *Human Relations*, 47(8) 477-511.
- Zaidatol Akmaliah Lope Pihie. (1999). *Pentadbiran Pendidikan*. Petaling Jaya: Penerbitan Fajar Bakti Sdn. Berhad.