

# **GAYA KEPIMPINAN PENGETUA WANITA DAN HUBUNGANNYA DENGAN MOTIVASI GURU SEKOLAH MENENGAH**

**PRISCA BINTI ANSILMUS @ ANSELMUS**

PERPUSTAKAAN  
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

**DISERTASIINI DIKEMUKAKAN UNTUK MEMENUHI  
SEBAHAGIAN SYARAT MEMPEROLEHI IJAZAH  
SARJANA PENDIDIKAN  
(PENGURUSAN PENDIDIKAN)**

**SEKOLAH PENDIDIKAN DAN PEMBANGUNAN SOSIAL  
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH  
2009**

## UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

## BORANG PENGESAHAN STATUS TESIS@

JUDUL : GAYA KEPIMPINAN PENGETUA WANITA DAN HUBUNGANNYA DENGAN MOTIVASI GURU SEKOLAH MENENGAH.

IJAZAH : IJAZAH SARJANA PENDIDIKAN (PENGURUSAN PENDIDIKAN)

SAYA : PRISCA BINTI ANSILMUS @ ANSELMUS

SESI PENGAJIAN : 2006/2008

Mengaku membenarkan tesis (LPSM/Sarjana/Doktor Falsafah) ini disimpan di Perpustakaan Universiti Malaysia Sabah dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut :-

1. Tesis adalah hak milik Universiti Malaysia Sabah.
2. Perpustakaan Universiti Malaysia Sabah dibenarkan membuat salinan untuk tujuan pengajian sahaja.
3. Perpustakaan dibenarkan membuat salinan tesis ini sebagai bahan pertukaran antara institusi pengajian tinggi.
4. Sila tandakan (/)

SULIT

(Mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan Malaysia seperti yang termaktub di dalam AKTA RAHSIA RASMI 1972)

TERHAD

(Mengandungi maklumat TERHAD yang telah ditentukan oleh organisasi/badan di mana penyelidikan dijalankan)

TIDAK TERHAD

Disahkan Oleh

( PRISCA BINTI ANSILMUS @ ANSELMUS )

( DR. SABARIAH SHARIF )

Alamat Tetap : TAMAN PUTERA PERDANA, LORONG 2B,  
LOT 65, NO. RUMAH 34, 88450,  
TELIPOK SABAH.

Tarikh : 5 JUN 2009

Tarikh : 31 JULAI 2009

CATATAN :- \* Potong yang tidak berkenan.

\*\* Jika tesis ini SULIT atau TERHAD, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa /organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh tesis ini perlu dikelaskan sebagai SULIT dan TERHAD.

@ Tesis dimaksudkan sebagai tesis bagi Ijazah Doktor Falsafah dan Sarjana secara penyelidikan atau disertasi bagi penyelidikan atau disertasi bagi pengajian secara kerja kursus dan laporan Projek Sarjana Muda ( LPSM ).



## PENGAKUAN

Saya mengakui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan-nukilan dan ringkasan yang tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya.



---

Prisca Binti Ansilmus @ Anselmus  
PT 20068481  
Sarjana Pendidikan (Pengurusan Pendidikan)  
Sekolah Pendidikan dan Pembangunan Sosial  
Universiti Malaysia Sabah.

Tarikh: 05 Jun 2009

## PENGHARGAAN

Saya bersyukur kepada Tuhan kerana telah dapat menyiapkan kajian ini sehingga selesai. Semasa menjalankan kajian ini saya telah mendapat bantuan, sokongan dan kerjasama yang tidak ternilai daripada banyak pihak. Di sini saya ingin mengambil kesempatan untuk merakamkan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada mereka yang berkenaan.

Pada kesempatan ini saya merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada Dr. Sabariah Sharif selaku pensyarah dan penyelia disertasi yang telah banyak membimbing dan memberi tunjuk ajar kepada saya sejak semester pertama hingga kajian ini disempurnakan.

Ucapan penghargaan ini juga ditujukan khas kepada semua pensyarah SPPS UMS iaitu Prof. Dr. Zulkifli Mohamad, Prof. Dr. Vincent Pang Ah Fook, Prof. Madya Dr. Salleh Abd. Rashid, Prof. Madya Dr. Yusof Abdullah, Prof. Madya Dr. Naimah Yusof, Mejari Prof. Madya Dr. Hamzah, Dr. Mohd. Zaki, Dr. Lay Yoon Fah dan Dr. Mohd. Adam Bakar. Terima kasih atas segala tunjuk ajar dan ilmu yang dicurahkan kepada saya.

Seterusnya ucapan penghargaan ini juga ditujukan kepada pihak-pihak yang terlibat dalam pengendalian kajian ini iaitu KPM, JPN, pengetua-pengetua wanita sekolah menengah di daerah Kota Kinabalu dan para responden yang sudi meluangkan masa menjawab soal selidik sebagai memenuhi tuntutan kajian ini.

Sekalung penghargaan juga ditujukan kepada Pengetua SMK Kolombong dan rakan-rakan yang banyak menghulurkan bantuan sepanjang penghasilan kajian ini iaitu En. Abdul Razak B. Zakaria, En. Peter Bombon, En. Didy Nicholas dan En. Lee Tee Boo. Kepada rakan seperjuangan saya, khasnya buat Pn. Nur Fadhilah Emik Abdullah yang telah banyak membantu saya dalam menyiapkan kajian ini. Terima kasih atas sokongan kalian.

Akhir sekali tidak sesekali dilupakan penghargaan teristimewa ini buat suami tercinta Jonson Oswald Madisang. Sesungguhnya engkau lah penyuntik semangat dan sumber inspirasi yang tanpa jemu memberi dorongan dalam menyiapkan kajian ini sehingga sempurna. Juga kepada ayah tersayang Ansilmus Timothy dan ibu tercinta Sylvia Jinungin serta kepada kakak dan semua adik-adikku. Terima kasih atas limpahan kasih sayang, pengertian dan sokongan moral yang kalian hulurkan buatku.

Salam Untuk Semua. Semoga Berjaya!  
05 Jun 2009

## **ABSTRAK**

Tujuan utama kajian ini adalah untuk meninjau persepsi guru terhadap gaya kepimpinan pengetua wanita dan juga hubungannya dengan motivasi guru di sekolah-sekolah menengah di daerah Kota Kinabalu, Sabah. Kajian yang berbentuk kuantitatif deskriptif ini dilakukan secara tinjauan dengan menggunakan kaedah soal selidik 'The Leader Behaviour Description Questionnaire (LBDQ)' dan 'A Questionnaire Measure of Individual Differences in Achieving Tendency (QMAT)'. Seramai 231 orang responden daripada sepuluh buah sekolah menengah di daerah Kota Kinabalu, Sabah terlibat di dalam kajian ini. Penganalisisan dapatan kajian menggunakan kekerapan, peratusan, min, sisisian piawai, Ujian-t untuk Dua-Kumpulan Sampel Tak Bersandaran, ANOVA satu-hala dan analisis korelasi Pearson dengan penetapan aras keertian  $\pm = .05$ . Dapatan kajian menunjukkan bahawa persepsi guru terhadap gaya kepimpinan pengetua wanita yang berdasarkan dimensi struktur tugas di sekolah-sekolah menengah di daerah Kota Kinabalu secara keseluruhannya berada pada tahap sederhana. Gaya kepimpinan pengetua wanita berdasarkan dimensi struktur tugas juga lebih dominan berbanding dengan dimensi timbang rasa. Manakala gaya kepimpinan pengetua wanita yang berdasarkan dimensi timbang rasa juga berada pada tahap sederhana sahaja. Daripada aspek tahap motivasi pula, secara keseluruhannya didapati tahap motivasi guru-guru di sekolah terhadap tugas adalah berada pada tahap sederhana. Kajian juga mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara motivasi guru berdasarkan jantina. Namun kajian mendapati terdapat perbezaan yang signifikan antara motivasi berdasarkan umur guru. Begitu juga dengan persepsi guru terhadap motivasi yang menunjukkan perbezaan yang signifikan berdasarkan gaya kepimpinan pengetua wanita. Seterusnya dapatan kajian juga mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi guru dengan gaya kepimpinan pengetua wanita berdimensikan struktur tugas dan timbang rasa. Di samping itu, analisis Korelasi Pearson menunjukkan hubungan antara motivasi guru dengan gaya kepimpinan timbang rasa ( $r = .365, p < 0.05$ ) adalah lebih kuat berbanding struktur tugas ( $r = .281, p < 0.05$ ). Ini mengesahkan bahawa semakin baik kepimpinan pengetua wanita dimensi struktur tugas dan dimensi timbang rasa, maka semakin tinggi motivasi guru. Kajian ini menyokong dapatan berkaitan dan andaian umum yang menyatakan bahawa gaya kepimpinan pengetua wanita dapat meningkatkan motivasi pencapaian guru.

## **ABSTRACT**

The main objective of this research is to observe the teachers' perception towards the leadership style of woman principals and also its relationship with the teachers' motivation in secondary schools in district Kota Kinabalu, Sabah. This descriptive quantitative research is done through a survey using 'The Leader Behaviour Description Questionnaire (LBDQ)' and 'A Questionnaire Measure of Individual Differences in Achieving Tendency (QMAT)'. This research involve 231 respondents from ten secondary schools in district Kota Kinabalu, Sabah. The research data is analyzed based on frequency, percentage, mean, standard deviation, Independent Sampel T-test, One-Way ANOVA and Pearson correlation analysis, with the significant level of  $\pm = .05$ . The result of study indicates that teachers' perception level towards the leadership style of the women principal based on dimensional job structure at secondary schools in district Kota Kinabalu is at the moderate level. The leadership style of women principal based on dimensional job structure is also much more dominant compare to the tolerance dimension. While the leadership style of the women principal based on the tolerance dimensional is also at the moderate level. From the motivational point of view indicates that the motivational level of the teachers to their job at the school is at the moderate level. This study shows that there is no huge significance of the motivation based on gender as compared based on the teachers' age. There is also huge significance to the teachers' perception towards the motivation and it shows differences based on the leadership approach of a woman principal. The result has also shown that there is also a significant relationship between the motivation and the leadership style of a woman principal with the job structure and tolerance. Besides that, Pearson co-relationship analysis has shown that the relationship between the teachers' motivation and tolerate leadership ( $r = .365, p < 0.05$ ) approach is much stronger than the job structure ( $r = .281, p < 0.05$ ). This confirms that the better leadership of job structure and tolerance dimension of a woman principal, the stronger the teachers' motivation will be. This study holds the related results and the general presumptions that stated that the leadership style of a woman principal will increase the teachers' motivation achievement.

## SENARAI KANDUNGAN

## MUKA SURAT

<b>TAJUK</b>	i
<b>PENGAKUAN</b>	ii
<b>PENGESAHAN</b>	iii
<b>PENGHARGAAN</b>	iv
<b>ABSTRAK</b>	v
<b><i>ABSTRACT</i></b>	vi
<b>SENARAI KANDUNGAN</b>	vii
<b>SENARAI RAJAH</b>	xii
<b>SENARAI JADUAL</b>	xiii
<b>SINGKATAN</b>	xvi
<b>BAB 1 PENGENALAN</b>	
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	3
1.3 Pernyataan Masalah	4
1.4 Soalan Kajian	6
1.5 Tujuan Kajian	6
1.6 Objektif Kajian	7
1.7 Hipotesis Kajian	7
1.8 Kepentingan Kajian	8
1.9 Definisi Operasional	9
1.9.1 Kepimpinan Pengetua	9
1.9.2 Persepsi Guru tentang Gaya Kepimpinan Pengetua Wanita	10
1.9.3 Motivasi	10



1.10	Batasan Kajian	11
1.11	Penutup	11
<b>BAB 2</b>	<b>SOROTAN LITERATUR</b>	
2.1	Pendahuluan	12
2.2	Definisi Konsep	12
2.2.1	Persepsi	12
2.2.2	Kepimpinan	13
2.3	Teori-Teori Kepimpinan	15
2.3.1	Pendekatan Sifat	16
2.3.2	Pendekatan Tingkah Laku	16
2.3.3	Pendekatan Situasi	19
2.3.4	Teori Kepimpinan Laluan Matlamat <i>(Path Goal Theory)</i>	20
2.3.5	Teori Kepimpinan Transformasi	22
2.4	Gaya Kepimpinan	24
2.4.1	Gaya Kepimpinan Autokratik	24
2.4.2	Gaya Kepimpinan Penyertaan ( <i>Participate</i> )	25
2.4.3	Gaya Kepimpinan Demokratik	25
2.4.4	Gaya Kepimpinan Bebas ( <i>Laissez faire</i> )	26
2.5	Konsep Motivasi	26
2.6	Teori-Teori Motivasi	27
2.6.1	Teori Klasik	28
2.6.2	Teori Hierarki Keperluan Maslow	29
2.6.3	Teori Dua Faktor Herzberg	30
2.6.4	Teori Persamaan	31
2.6.5	Teori Pencapaian	32
2.7	Model Motivasi	34
2.7.1	Model Smith & Cranny	34
2.8	Jenis-Jenis Motivasi	35
2.8.1	Motivasi Intrinsik	36
2.8.2	Motivasi Ekstrinsik	36
2.9	Kajian Lepas	37
2.9.1	Kepimpinan Wanita dalam Pendidikan	37
2.9.2	Kajian Perkaitan antara Gaya Kepimpinan dan Motivasi	39

2.9.3	Kajian Perkaitan antara Ciri-Ciri Demografi dan Tahap Motivasi Guru	42
2.10	Kerangka Konseptual	44
2.11	Penutup	45
<b>BAB 3 METODOLOGI KAJIAN</b>		
3.1	Pendahuluan	46
3.2	Reka Bentuk Kajian	46
3.3	Populasi dan Sampel	47
3.4	Instrumen Kajian	49
3.5	Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen	52
3.6	Kajian Rintis	53
3.7	Prosedur Kajian	55
3.8	Analisis Data	57
3.8.1	Statistik Deskriptif	58
3.8.2	Statistik Inferensi	60
3.8.3	Skala Pengukuran Hipotesis Kajian	64
3.9	Penutup	64
<b>BAB 4 DAPATAN KAJIAN</b>		
4.1	Pendahuluan	65
4.2	Taburan Responden dan Pengagihan Soal Selidik	65
4.3	Ciri-Ciri Demografi Responden	67
4.3.1	Jantina	67
4.3.2	Kategori Perkhidmatan	68
4.3.3	Taraf Pendidikan	68
4.3.4	Umur	69
4.3.5	Pengalaman Mengajar	69
4.4	Persepsi Guru terhadap Gaya Kepimpinan Pengetua Wanita	70

4.4.1	Gaya Kepimpinan Pengetua Wanita berdasarkan Dimensi Struktur Tugas	73
4.4.2	Gaya Kepimpinan Pengetua Wanita berdasarkan Dimensi Timbang Rasa	74
4.5	Persepsi Guru terhadap Tahap Motivasi Guru	76
4.6	Perbezaan Motivasi Guru berdasarkan Jantina	80
4.7	Perbezaan Motivasi Guru berdasarkan Umur	80
4.8	Perbezaan Motivasi Guru berdasarkan Gaya Kepimpinan Pengetua Wanita	82
4.9	Hubungan antara Motivasi Guru dengan Aspek Gaya Kepimpinan Pengetua Wanita Bercorak Struktur Tugas dan Timbang Rasa	82
4.10	Ringkasan Analisis	86
4.11	Penutup	87

## **BAB 5 RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN**

5.1	Pendahuluan	88
5.2	Rumusan Dapatan Kajian	88
5.3	Perbincangan Dapatan	89
5.3.1	Perbezaan Motivasi Guru berdasarkan Jantina	89
5.3.2	Perbezaan Motivasi Guru berdasarkan Umur	91
5.3.3	Perbezaan Motivasi Guru berdasarkan Gaya Kepimpinan Pengetua Wanita	92
5.3.4	Hubungan antara Gaya Kepimpinan Berorientasikan Struktur Tugas dan Timbang Rasa dengan Motivasi Guru	94
5.4	Cadangan	95
5.5	Cadangan-Cadangan Untuk Kajian Akan Datang	100
5.6	Kesimpulan	101
	<b>BIBLIOGRAFI</b>	103

## **LAMPIRAN**

**LAMPIRAN A : Soal Selidik Kajian**

**LAMPIRAN B-D: Kebenaran Menjalankan Penyelidikan**

**LAMPIRAN E-G: Hasil Print Out Data Penelitian**

## **SENARAI RAJAH**

<b>RAJAH</b>		<b>MUKA SURAT</b>
Rajah	2.1	Dua Dimensi Tingkah laku Kepimpinan <i>Ohio State University</i> yang Menghasilkan Sukuan Tingkah Laku Pemimpin. 18
Rajah	2.2	Model Teori Laluan Matlamat 22
Rajah	2.3	Sistem Motivasi Manusia Output 28
Rajah	2.4	Teori Hierarki Keperluan Maslow 30
Rajah	2.5	Model Motivasi Smith & Cranny 35
Rajah	2.6	Kerangka Konseptual 44
Rajah	2.7	Hubungan Motivasi Guru dengan Gaya Kepimpinan Pengetua Wanita Dimensi Struktur Tugas. 84
Rajah	2.8	Hubungan Motivasi Guru dengan Gaya Kepimpinan Pengetua Wanita Dimensi Timbang Rasa. 85

## SENARAI JADUAL

<b>JADUAL</b>		<b>MUKA SURAT</b>	
Jadual	3.1	Kedudukan Skala	49
Jadual	3.2	Kedudukan Skala	50
Jadual	3.3	Taburan Item Soal Selidik Gaya Kepimpinan	50
Jadual	3.4	Kedudukan Skala	51
Jadual	3.5	Kedudukan Skala	51
Jadual	3.6	Taburan Item Soal Selidik Tahap Motivasi	51
Jadual	3.7	Taburan Item Soal Selidik Tahap Motivasi mengikut Ciri-Ciri Motivasi Pencapaian McClelland (1976)	52
Jadual	3.8	Nilai Koefisien Kebolehpercayaan Kajian Rintis	54
Jadual	3.9	Carta Gantt Prosedur Kajian (2008)	56
Jadual	3.10	Carta Gantt Prosedur Kajian (2009)	57
Jadual	3.11	Skor Julat Min (SJM) bagi Dimensi Struktur Tugas	59
Jadual	3.12	Skor Julat Min (SJM) bagi Dimensi Timbang Rasa	59
Jadual	3.13	Skor Julat Min (SJM) bagi Tahap Motivasi Guru	60
Jadual	3.14	kekuatan Nilai Pekali Korelasi	63
Jadual	3.15	Alat Statistik yang Digunakan mengikut Skala Pengukuran	64
Jadual	4.1	Taburan Pengagihan Borang Soal Selidik	66
Jadual	4.2	Jumlah Guru bagi Sepuluh Buah Sekolah Menengah Daerah Kota Kinabalu (Populasi dan Sampel)	66



Jadual	4.3	Demografi Responden	67
Jadual	4.4	Taburan Responden berdasarkan Jantina	68
Jadual	4.5	Taburan Responden berdasarkan Kategori Perkhidmatan	68
Jadual	4.6	Taburan Responden berdasarkan Taraf Pendidikan	69
Jadual	4.7	Taburan Responden berdasarkan Umur	69
Jadual	4.8	Taburan Responden berdasarkan Pengalaman Mengajar	70
Jadual	4.9	Min dan Sisihan Piawai Persepsi Guru terhadap Gaya Kepimpinan Pengetua di Sekolah Menengah Daerah Kota Kinabalu	71
Jadual	4.10	Respons terhadap Item Gaya Kepimpinan Pengetua Wanita	72
Jadual	4.11	Min dan Sisihan Piawai Struktur Tugas dalam Gaya Kepimpinan Pengetua Wanita berdasarkan Persepsi Guru	74
Jadual	4.12	Min dan Sisihan Piawai Timbang Rasa dalam Gaya Kepimpinan Pengetua Wanita berdasarkan Persepsi Guru	76
Jadual	4.13	Persepsi Guru terhadap Tahap Motivasi	77
Jadual	4.14	Taburan Item tahap Motivasi mengikut Ciri-Ciri Motivasi Pencapaian McClelland (1976)	78
Jadual	4.15	Perbezaan Motivasi Guru berdasarkan Jantina	80
Jadual	4.16	Perbezaan Motivasi Guru berdasarkan Umur	81
Jadual	4.17	Perbezaan Berganda ( <i>Post Hoc</i> ) Motivasi Guru berdasarkan umur	81
Jadual	4.18	Perbezaan Motivasi Guru berdasarkan Gaya Kepimpinan Pengetua Wanita	82



Jadual	4.19	Hubungan Motivasi Guru dengan Gaya Kepimpinan Pengetua Wanita	83
Jadual	4.20	Dapatan Hipotesis Kajian	86

## SINGKATAN

ANOVA	= Analisis of Variance
F	= One Way Analysis of Variance (ANOVA Satu Hala)
JDS	= Job Diagnostic Survey
JPN	= Jabatan Pelajaran Negeri
KPM	= Kementerian Pelajaran Malaysia
LBDQ	= The Leader Behaviour Description Questionnaire
N	= Bilangan Responden
QMAT	= A Questionnaire Measure of Individual Differences in Achieving Tendency
SJM	= Skor Julat Min
SMT	= Skor Min Terkumpul
SPSS	= Statistical Packages for Social Sciences

## BAB 1

### PENGENALAN

#### 1.1 Pendahuluan

Sejak kebelakangan ini, wanita telah mendominasi sistem pendidikan di Malaysia. Sebagai contoh wujudnya suatu senario dalam profesion perguruan di Malaysia pada masa kini iaitu bilangan guru wanita dan pengetua wanita di sekolah telah melebihi jumlah guru lelaki dan pengetua lelaki. Justeru, pemilihan pengetua bukan hanya berdasarkan jantina, sebaliknya perlu berlandaskan kriteria seperti kemampuan, kekananana, pengalaman dan tahap keilmuan (Harvey & Donaldson 2003).

Di sekolah kepemimpinan pengetua sering menjadi tumpuan di kalangan guru dan dikaitkan dengan perkembangan stafnya. Pada masa inilah pemimpin dan kepimpinannya sering kali dipersoalkan. Ada segelintir guru yang mengaitkan kejayaan sesebuah sekolah yang dibangunkan itu adalah bergantung kepada faktor kepemimpinan pengetuanya. Sejauh manakah kebenaran faktor tersebut? Apakah bentuk kepemimpinan yang menentukan motivasi guru pada tahap yang tinggi atau terdapat elemen lain yang mempengaruhi tahap motivasi guru?

Sebagai pengetua wanita di sesebuah sekolah, dia tidak akan terlepas dari menghadapi bebanan tugas dan tanggungjawab yang mencabar. Pengetua wanita biasanya selalu menghadapi dualisme dalam bebanan tugas iaitu berperanan sebagai pengetua di sekolah dan menghadapi tugas serta tanggungjawab dalam mengurus hal ehwal rumah tangga (Langer & Baris-Schater 2003). Ada kalanya keupayaan mereka dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin di sekolah diragui oleh guru-guru bawahan, terutamanya guru-guru lelaki. Keraguan seperti ini akan memberi kesan yang negatif terhadap kepercayaan dan kerjasama yang diberikan. Selain itu, pengetua wanita juga berhadapan dengan cabaran peribadi, iaitu espektasi masyarakat terhadap

pemimpin wanita yang sentiasa dikaitkan dengan sifat penyayang (Langer & Boris-Schater 2003).

Namun sebagai pemimpin, pengetua wanita juga tetap bertanggungjawab membawa perubahan kepada sekolah yang dipimpinnya. Dia perlu tabah dan berani untuk menghadapi sebarang risiko serta memikul tanggungjawab terhadap keputusan yang diambilnya (Collard 2001). Sememangnya bukan senang untuk menerapkan suatu perubahan kerana sifat semula jadi manusia yang pelbagai dan berbeza-beza. Ini jelas disokong oleh pernyataan Ibrahim (1993) iaitu manusia mempunyai sifat yang beraneka ragam.

Kecemerlangan sesebuah organisasi mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja dan tahap motivasi yang dimiliki oleh kakitangannya. Pekerja mendapat kepuasan apabila keperluannya dipenuhi manakala majikan pula mendapat kepuasan apabila pekerjanya dapat mencapai tingkat produktiviti yang tinggi. Kejayaan sesebuah sekolah adalah banyak bergantung kepada gaya kepimpinan berwibawa yang diamalkan oleh pengetuanya. Menurut Hussein Mahmood (1993), apa yang membezakan keberkesanan sekolah dengan sekolah lain adalah kepimpinan pengetua atau guru besar yang dinamik dan bersungguh-sungguh telah dikenal pasti sebagai satu pembolehubah yang dikatakan membawa kejayaan kepada sesebuah sekolah. Ini bermakna kejayaan sesebuah sekolah adalah amat bergantung kepada kejayaan pemimpinnya di dalam mengurus organisasi dengan baik.

Jelaslah di sini bahawa persoalan kepimpinan merupakan perkara yang utama dalam menentukan kejayaan dan kecemerlangan generasi akan datang. Setiap pengetua seharusnya mempunyai kebolehan untuk menginterpretasikan perubahan dan menggunakan gaya kepimpinan tertentu dalam memotivasi guru serta kakitangan ke arah perubahan tersebut.

Menyedari cabaran yang dihadapi oleh pemimpin wanita, penyelidik mengkaji apakah gaya kepimpinan yang mampu diketengahkan oleh pemimpin wanita dalam situasi sekolah mereka. Menurut Hersey dan Blanchard (1977), situasi sesebuah tempat dan cabarannya mempengaruhi gaya kepimpinan dan prioriti yang ditetapkan oleh pemimpin. Gaya kepimpinan pengetua wanita amat penting dalam menentukan kejayaan sesebuah sekolah. Sekiranya pengetua mengamalkan gaya kepimpinan yang sesuai dan dapat meningkatkan motivasi guru, secara langsung guru-guru akan

bekerjasama sepenuhnya dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab mereka. Penyelidik akan mengenal pasti sejauh mana gaya kepimpinan pengetua wanita yang mengamalkan dimensi struktur tugas dan timbang rasa dapat meningkatkan tahap motivasi guru-guru di sekolah.

## 1.2 Latar Belakang Kajian

Secara keseluruhannya, penyelidikan yang berkisar tentang sekolah yang mana pelajarnya menghasilkan prestasi akademik yang tinggi telah membuktikan kepentingan kepimpinan pengetua yang mantap. Seperti yang dijelaskan oleh Barth (1990) "*show me a good school and I'll show you a good principal*". Seorang pengetua yang berkesan mempunyai kemahiran-kemahiran konseptual, teknikal dan hubungan manusia untuk menyelaras, membimbing dan menambahbaik proses instruksional, membina dan menggerakkan sumber manusia; membentuk pencapaian sebagai matlamat keseluruhan sekolah dan memantau kemajuan sekolah untuk menepati matlamat pencapaian pelajar. Melalui kepimpinan pengetualah yang menetapkan nada sekolah, iklim pembelajaran, tahap profesionalisme dan moral serta darjah keprihatinan terhadap masa depan para pelajar.

Menurut Campisano (1992 dalam John & Taylor, 1999), gaya pengetua dan guru besar semasa memimpin sesebuah sekolah merupakan faktor utama yang mempengaruhi darjah komitmen seseorang guru semasa melaksanakan tugasnya di sekolah. Di samping itu, kepimpinan pendidikan merupakan salah satu faktor penentu untuk membentuk satu persekitaran pembelajaran yang efektif (Kelly, 2005). Maka dengan itu, seseorang pengetua sekolah haruslah mempunyai keupayaan untuk membuat penilaian dan pencapaian akan impak dan persepsi terhadap gaya kepimpinan mereka di sekolah.

Berikut merupakan penerangan yang dijelaskan oleh Bolman & Deal (1991 dalam Kelly, 2005) tentang keseimbangan perhubungan kepimpinan dan pengurusan. "Pengurusan yang lemah dalam sesebuah organisasi oleh seseorang pemimpin yang berkarisma tinggi hanya akan dapat bertahan untuk satu tempoh masa yang singkat dan akhirnya menemui jalan buntu". Dewasa ini, organisasi-organisasi moden menghadapi

pelbagai cabaran. Antara cabaran-cabaran tersebut adalah sesbuah organisasi memerlukan “seorang pengurus yang bijak, mempunyai pandangan yang objektif, berwawasan dan mempunyai komitmen yang tinggi”. Disebabkan sekolah-sekolah merupakan organisasi yang kompleks, maka pengetua-pengetua sekolah perlu bergerak maju ke depan selari dengan peredaran masa untuk kemajuan dan penambahbaikan yang berterusan.

Menurut Ibrahim Mamat (2001 dalam Yahya Don, 2007) secara keseluruhannya telah menyatakan pernyataan berikut: Pengetua sekolah memainkan pelbagai peranan iaitu mengurus, memimpin, mentadbir, menyelia dan menjadi pakar rujuk. Menurut beliau lagi, peranan ini melibatkan empat perkara besar iaitu membentuk falsafah sekolah, membentuk struktur sekolah, mengurus dan memotivasi kakitangan sekolah dan memberi kepemimpinan. Oleh itu, pengetua perlu memainkan banyak peranan bagi memastikan sekolahnya berjalan dengan lancar dan mencapai kecemerlangan serta menjadi sebuah sekolah yang berkualiti dalam pelbagai aspek.

### **1.3 Pernyataan Masalah**

Dalam mana-mana organisasi, institusi pendidikan, hospital dan institusi keluarga, kemunculan seorang ketua yang dinamik amat diperlukan. Ketua atau pemimpin adalah dijangka dapat memberi kepimpinan yang berkualiti. Menurut Lall & Lall (1988 dalam Peterkin, 1996), kepimpinan yang sebenar mestilah memimpin dan bukannya mendominasi dan kepimpinan seharusnya memberi inspirasi dan galakan tetapi bukan memaksa atau membuli. Kepimpinan sebenar seharusnya dapat memupuk sifat-sifat kepimpinan pada individu-individu yang dipimpin.

Guru merupakan sumber tenaga manusia terpenting dalam pendidikan. Sekiranya sumber tenaga ini tidak diuruskan secara bijak, maka banyak permasalahan akan timbul. Sejak kebelakangan ini ketidakpuasan kerja di kalangan guru semakin ketara. Akibatnya ramai guru yang kurang bermotivasi untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab mereka di sekolah. Antara punca utama berlakunya masalah ini adalah pengetua kurang berupaya untuk memotivasi guru. Ini termasuklah untuk mengambil kira faktor ketidakpuasan mereka. Sesetengah kakitangan tidak puas hati

dengan peranan yang mereka pegang, kurang pengiktirafan dan juga bakat serta potensi mereka tidak diberi perhatian. Tingkah laku harian pengetua wanita akan mempengaruhi prestasi kakitangannya. Mereka dapat mengesan dengan cepat bagaimana tingkah laku pengetua wanita terhadap perjalanan organisasi.

Sebagai seorang pengetua wanita, beliau memegang dua peranan dalam organisasi sekolah iaitu sebagai pemimpin profesional dan peranan sebagai pentadbir. Timbang tara di antara kedua-dua peranan tersebut menentukan kecekapan dan keberkesanan sekolah bergerak mencapai matlamat organisasi sekolah dan matlamat pendidikan (Sufean Hussin, 1993). Menurut Zaidatol Akmaliah Lope Pihie (2000), dalam teori moden, cara yang paling berkesan untuk mencapai matlamat bukanlah dengan cara menggunakan kuasa tetapi memenuhi keperluan individu. Manakala menurut Piele dan Smith (1996 dalam Barbary, 1999) pula menyatakan bahawa gaya telah diterima pakai sebagai komponen penting dalam kepimpinan.

Menurut Walumba & Ojode (2001), pengetua wanita dikatakan lebih berorientasikan perhubungan sedangkan pengetua lelaki berorientasikan tugas. Gaya kepimpinan seseorang pengetua itu dapat membentuk motivasi guru, sama ada positif ataupun negatif. Sebagai seorang pemimpin, beliau perlu menunjukkan arah untuk mencapai matlamat di mana orientasi tugas dikatakan mempunyai kelebihan berbanding dengan orientasi perhubungan.

Gaya kepimpinan pengetua wanita yang terlalu tegas turut akan menjelaskan perhubungan pengetua dengan guru. Tidak kurang juga, hubungan guru-guru di sekolah akan menjadi renggang malah wujud sikap saling menyalahi antara satu sama lain akibat daripada pengetua yang tidak mempunyai gaya kepimpinan yang mantap. Ternyata suasana kerja yang menyeronokkan di sekolah tidak wujud. Ini menyebabkan guru-guru rasa tertekan dan tidak dapat menyempurnakan segala tugas yang diberikan oleh pengetua dengan baik. Pendek kata guru-guru tidak bermotivasi langsung dalam melaksanakan tugas-tugas di sekolah.

Dalam Kepimpinan pengetua wanita, beliau menggerakkan sekolah, iklim pembelajaran, tingkat profesionalisme, semangat dan rasa tanggungjawab guru terhadap murid. Pengetua wanita yang mementingkan tugas sebagai pentadbir biasanya bersikap autokratik, iaitu kurang memberi perhatian kepada semangat kerjasama berpasukan dan perhubungan humanistik. Guru-guru diperlukan untuk

menyempurnakan tugas-tugas mereka mengikut ketetapan tanpa tolak ansur. Dalam suasana begini, perhubungan antara guru-guru bersifat formal dan kaku kerana mereka sibuk dengan tugas masing-masing. Sungguhpun corak pentadbiran seperti ini mendorong guru-guru menunjukkan prestasi kerja yang tinggi tetapi pelaksanaan kerja itu hanya merupakan penyempurnaan tugas tanpa elemen humanistik dan tiada kepuasan dan motivasi yang tinggi.

#### **1.4 Soalan Kajian**

- a) Apakah ciri-ciri demografi responden?
- b) Apakah gaya kepimpinan pengetua wanita?
- c) Apakah tahap motivasi guru ?
- d) Apakah wujud perbezaan motivasi guru berdasarkan jantina?
- e) Apakah wujud perbezaan motivasi guru berdasarkan umur?
- f) Apakah wujud perbezaan antara motivasi guru dan gaya kepimpinan pengetua wanita?
- g) Adakah wujud hubungan antara gaya kepimpinan pengetua dan motivasi guru?

#### **1.5 Tujuan Kajian**

Kajian ini merupakan satu kajian untuk mendapat gambaran tentang gaya kepimpinan pengetua wanita yang seringkali diamalkan di sekolah menengah. Kajian ini juga untuk mengenal pasti persepsi guru terhadap gaya kepimpinan pengetua wanita di sekolah-sekolah menengah di daerah Kota Kinabalu. Di samping itu, ia juga bertujuan untuk melihat sejauh mana tahap motivasi pencapaian guru ada hubungkait dengan faktor demografi guru misalnya faktor jantina dan umur guru. Selain itu, kajian ini juga mengenal pasti hubungan motivasi guru dengan persepsi guru terhadap gaya kepimpinan pengetua wanita.

## **1.6 Objektif kajian**

Kajian ini mempunyai objektif am dan objektif khusus. Objektif am kajian ini adalah bertujuan untuk mengkaji hubungan gaya kepimpinan pengetua wanita dengan motivasi guru di sekolah menengah. Berdasarkan masalah yang telah dibincangkan sebelum ini, berikut adalah objektif khusus kajian tersebut:

- a) Memperihalkan ciri-ciri demografi responden.
- b) Menentukan gaya kepimpinan pengetua wanita
- c) Menentukan tahap motivasi guru.
- d) Mengenal pasti perbezaan motivasi guru berdasarkan jantina.
- e) Mengenal pasti perbezaan motivasi guru berdasarkan umur.
- f) Mengenal pasti perbezaan motivasi guru berdasarkan gaya kepimpinan pengetua wanita.
- g) Mengenal pasti hubungan antara gaya kepimpinan pengetua wanita dengan motivasi guru.

## **1.7 Hipotesis Kajian**

Hipotesis nul bagi kajian ini adalah seperti berikut:

- H<sub>0</sub>1** Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam motivasi berdasarkan jantina.
- H<sub>0</sub>2** Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam motivasi berdasarkan umur guru.
- H<sub>0</sub>3** Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam motivasi guru berdasarkan gaya kepimpinan pengetua wanita.
- H<sub>0</sub>4** Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan berorientasikan struktur tugas dengan motivasi guru.
- H<sub>0</sub>5** Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan berorientasikan timbang rasa dengan motivasi guru.

## **1.8 Kepentingan Kajian**

Secara umumnya, kajian ini dijalankan untuk memberikan gambaran tentang hubungan jenis kepimpinan pengetua wanita terhadap motivasi pencapaian dalam kalangan guru-guru di sekolah menengah. Oleh itu kajian ini penting bagi:

- a) Membantu para pengetua untuk menilai gaya kepimpinan mereka sendiri di samping dapat mengaplikasikan gaya-gaya kepimpinan yang dianggap sesuai dan berkesan dalam meningkatkan keberkesanan sekolah. Seterusnya menjadi panduan untuk meningkatkan kesedaran tentang perlunya gaya kepimpinan yang berkesan di sekolah.
- b) Panduan pengetua dan bakal-bakal pengetua dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin organisasi dan memajukan sekolah. Walaupun terdapat banyak perubahan dalam sistem pendidikan yang berlaku pada masa kini, namun masih banyak lagi isu-isu lama yang menjadi topik semasa, misalnya guru yang tidak sanggup bekerja lebih masa. Adakah isu ini ada kaitan dengan kepimpinan dan motivasi?
- c) Membantu institusi pendidikan tinggi dan institusi perguruan dalam merangka kurikulum pentadbiran dan pengurusan agar dapat memenuhi kehendak pendidikan sesuai dengan arus perubahan masa kini, khususnya dalam bidang kepimpinan. Walaupun banyak kajian kepimpinan dijalankan, kebanyakannya dilakukan di negara-negara maju seperti Amerika Syarikat dan Britain. Kajian ini kelak akan dapat membantu kita mengenal pasti jika terdapat perbezaan dari aspek tabii pekerjaan, nilai sosial dan persekitaran yang dapat menjurus ke arah penambahbaikan sistem pentadbiran di sekolah.
- d) Memperlihatkan kekuatan pengurusan pemimpin wanita untuk diambil kira sebagai kayu pengukur dalam perlantikan sebagai pengetua. Secara tidak langsung ini akan menggalakkan kaum wanita terlibat dalam bidang pengurusan pendidikan.
- e) Membantu pihak Jabatan Pendidikan Negeri, Persatuan Pengetua-Pengetua/Majlis Guru Besar, Pejabat Pendidikan Bahagian dan Pejabat Pendidikan Daerah dalam merangka dan mengendalikan kursus kepimpinan (kursus dalam perkhidmatan) untuk pengetua/guru besar bagi menerapkan dan membina

## BIBLIOGRAFI

- Abd. Aziz Yusof. 2003. *Mengurus Pasukan Kerja Prestasi Tinggi*. Selangor: Prentice Hall.
- Abd. Aziz Yusof. 2007. *Perubahan dan Kepimpinan*. Sintok: Universiti Utara Malaysia.
- Abdul Rahim Md. Nor. 1999. *Kaedah Menganalisis Data Berkomputer*. Shah Alam: Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Adair, J. 1989. *The Action Centred Leader*. Petaling Jaya: Pelanduk Publication.
- Ahmad Mahdzan Ayop. 1997. *Kaedah Penyelidikan Sosioekonomi*. Kuala Lumpur: Utusan Publications and Distributions.
- Ahmad Mohammad Sharif. 1989. *Leader behavior, Organization Effectiveness and Job Satisfaction Vocational Teachers in Malaysia*. Dissertasi Phd: Louisiana State University.
- Ainon Mohd. 2003. *Siri Motivasi: Bagaimana hendak Mendorong Semangat Kerja*. Pahang Darul Makmur: PTS Publications & Distribution Sdn. Bhd.
- Ainon Mohd. & Abdullah Hassan. 2001. *Bakat dan Kemahiran Memimpin*. PTS Publications & Distributors Sdn.Bhd.
- Alias Baba. 1992. *Statistik Penyelidikan dalam Pendidikan dan Sains Sosial*. Bangi. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- AL. Ramaiah. 1999. *Kepimpinan Pendidikan: Cabaran Masa Kini*. Petaling Jaya: IBS Buku Sdn. Bhd.
- Aminuddin Mohd. Yusof. 1990. *Kepimpinan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Aminuddin Mohd. Yusof. 1994. *Kepimpinan, Motivasi dan Prestasi, Model Guru dan Tentera*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Astin, A. & Astin, H. 2000. *Leadership Reconsidered: Engaging Higher Education in Social Change*. Battle Creej, MI: W.k. Kellogg Foundation.
- Ayob Jantan. 2005. *Pengetua Sekolah yang Efektif*. Kuala Lumpur: PTS Professional, Publishing Sdn. Bhd.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. 1990. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.

- Bass, B.M. 1996. *The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women, Applied Psychology*. An International Review, 45. pp. 5 – 34.
- Bass, B.M. 1998. *Transformational Leadership. Industry, Military and Educational Impact*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B.M. 1999. *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*. Journal of Work and Organizational Psychology. Volume 8(1), 9 – 32.
- Barbary, A.G. 1999. A Study of New Jersey Public School Teachers' Attitudes and Perceptions of Leadership Skills Associated with the Principalship (atas talian) <http://domapol.shu.edu/depts/uc/apps/libraryindex.nsf/authordissertation?openfrom&Start=1&Count=1000>. Dicetak 11 Februari 2009.
- Barth, R. 1990. *Improving Schools From Within*. San Francisco: Jossey - Bass.
- Bimo Walgito. 1994. *Pengantar Psikologi Umum*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Burns, J.W. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chan Yuen Fook. 1999. *Teknologi Maklumat dalam Pendidikan di Malaysia. Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*. Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia. Jilid 8, Bil. 1. Kuala Lumpur.
- Chaplin, J. 1985. *Dictionary of Psychology*. New York: McGraw Hill.
- Che Noh Muda. 1995. *Hubungan di antara Gaya Kepimpinan Pengetua dengan Tahap Motivasi Guru-Guru Sekolah Berasrama Penuh di Wilayah Persekutuan*. Latihan Ilmiah Sarjana Sains Pengurusan. Sintok: Universiti Utara Malaysia. (Tidak diterbitkan).
- Chua Yan Piaw. 2006. *Kaedah dan Statistik Penyelidikan. Buku 2-asas Statistik Penyelidikan*. Kuala Lumpur: McGraw - Hill.
- Collard, J.L. 2001. Leadership and gender: An Australian perspective. *Educational Management and Administration* 29 (3) : 343 – 55.
- Dali Gulo. 1982. *Kamus Psikologi Umum*. Bandung: Tonis.
- Dane, F.C. 1990. *Research Method*. California: Brooks/ Cole Publications Ltd.
- D'Ambrosio, M.D.C. 2000. *An Investigation of Gender Differences in Transformational and Transactional Leadership Styles*. Disertasi Doktor Falsafah. Texas A & M University: College Station.
- David, C.E. 1972. *General Psychology*. New York: Mac Millan Publishing Co. Inc.
- Davis, J.A. 1971. *Elementary Survey Analysis*. New Jersey: Prentice - Hall Inc.

- Deoblod, P.V.H. 1999. *Memahami Penyelidikan Pendidikan*. Terjemahan. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Eagly, A.H. & Johannesen-Schmidt, M. 2001. 'The Leadership Styles of Men and Women'. *Journal of Social Issues*. No. 57, 781 – 197.
- Ee Ah Meng. 2003. *Ilmu Pendidikan: Pengetahuan dan Ketrampilan Ikhtisas*. Selangor Darul Ehsan: Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Elizabeth Mak. 2006. *Hubungan Kepimpinan Pengetua Wanita dengan Motivasi Kerja Guru di Sekolah*. Disertasi. Sekolah Pendidikan dan Pembangunan Sosial. Kota Kinabalu: Universiti Malaysia Sabah.
- Gay, L.R. 1992. *Educational Research: Competencies for Analysis and Application*. (4<sup>th</sup> edition). New York: MacMillan Publishing Company.
- Gay, L.R. & Airasian, P. 2003. *Educational Research: Competencies for Analysis and Applications*. New Jersey: Pearson Education.
- Giovanonni, L. 2001. A Feminine Style of Leadership (atas talian) <http://www.lorigiovannoni.com/articles/htm>. Dicetak 10 November 2008.
- Hall, G., Rutherford, W.L., Hord, S.M. & Huling, L.L. 1984. *Effectis of Three Principal Styles on School Improvement*. *Educational Leadership*, 41 (5): 22 – 29.
- Hanson, E.M. 1996. *Educational Administration and Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- Haplin, A.W. & Winer, B.J. 1952. *The Leadership Behaviour of the Airplane Commander*. Washington D.C: The Human Resources Research Laboratories, Departments of the Air Force.
- Haplin, A.W. 1966. *Theory and Research in Administration*. New York: Macmillan.
- Harter, S. 1982. *A Development Perspective on Some Parameter of Self Regulation in Children*. In Kanoh and Ranfer (ed.) *Self-Management and Behaviour Change*. New York: Pergamon Press.
- Harvey, T. & Donaldson, G. 2003. Professional vitality: Do you have it? *Principal: The Embattled Principal* 83 (1): 30-33.
- Heckhausen, H., Schmalt, H.D. & Schneider, K. 1985. *Achievement Motivation in Perspectives*. Orlando: Academic Press.
- Hemphill, J.K. & Coons, A.E. 1950. *Leadership Behaviour Description Personel Research Board*. Columbus: The Ohio State of University.

- Hemphill, J.K. 1957. *A Leader Behaviour: Its Description and Measurement*. Columbus Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. 1977. *The Management of Organizational Behaviour*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. 1982. *Management of Organization Behaviour, Utilizing, Human Resources*. (4<sup>nd</sup> edition). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- House, M. & Dessler, L. 1974. *Organization Theory: Integrating Structure and Behaviour*. Englewood Cliff, New Jersey: Pentice Hill, Inc.
- House, R.J. 1971. "A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness". *Administrative Science Quarterly* 16 (1971): 321 – 338.
- Hussin Mahmood. 1993. *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Hoy, K.W. & Miskel, C.G. 1991. *Educational Administration: Theory, Research & Practice*. (4<sup>th</sup> edition). New York: McGraw Hill Inc.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. 1999. *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. (4<sup>th</sup> edition). Singapore: McGraw Hill Inc.
- Ibrahim Mamat. 1993. *Kepimpinan Sekolah: Teori untuk Praktis*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibrahim Mamat. 1998. *Pengetua Sekolah: Menangani Isu dan Cabaran Kepemimpinan*. Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- Irwanto. 1991. *Psikologi Umum*. Jakarta: Gramedia.
- Ishak Sin. 1993. *Perkaitan di antara Stail Kepimpinan Pengetua dengan Tahap Motivasi Guru*. Latihan Ilmiah Sarjana Pendidikan. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia. (Tidak Diterbitkan).
- Jacob, C.L. & Ary, D. 1990. *Introduction to Research in Education*. Orlando: Harcourt Brance Collage Publishers.
- John, M.C. & Taylor, V. 1999. Leadership, School Climate, and The Institutional Commitment of Teachers (atas talian)  
<file:///E:/print%20leadership\leadership2.htm>. Dicetak 11 Februari 2009.
- Keith, S. & Girling, R.H. 1991. *Education, Management and Participation: New Direction in Educational Administration*. Boston: Ally and Bacon.

Kamal Arifin Jaih. 2003. *Stail Kepemimpinan Pengetua dan Kepuasan Kerja di sebuah Sekolah Menengah Kebangsaan (Agama) di Pahang*. Kertas Projek. Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.

Kelly, R.C. 2005. Relationship Between Measures of Leadership and School Climate (atas talian)  
<http://www.findarticles.com/p/articles/miga3673/is200510/ain15641817/print>,  
Dicetak 11 Februari 2009.

Koontz, H. & Weihrich, H. 2001. *Pengurusan*. (Terjemahan). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Konzes, J.M. & Posner, B.z. 1999. *Leadership Practices Inventory: Psychometric Properties*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.

Langer, S. & Boris-Schater, S. 2003. *Challenging the Image of the American Principalship. Principal: The Embattled Principal* 83 (1) : 14 – 18.

Lay Yoon Fah & Khoo Chwee Hon. 2008. *Pengenalan kepada Analisis Statistik dalam Penyelidikan Sains Sosial. Siri 1*. Selangor: Venton Publishing.

Leedy, P.D. 1993. *Practical Research: Planning and Design*. (5<sup>th</sup> edition). New York: MacMillan Publishing Company.

Long, H.H. 1970. *Peranan Guru Besar dalam Negara Membangun. Jurnal Kementerian Pendidikan Malaysia*, 14 (36 – 38) : 5 – 17.

Mahmood Nazar Mohamed & Sabitha Marican. 1995. *Hubungan Manusia dalam Organisasi*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.

Mar'at. 1981. *Sikap Manusia, Perubahan serta Pengukurannya*. Bandung: Ghalia.

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

McClelland, D.C. 1976. *The Achievement Motive*. (2<sup>nd</sup> edition). New York: Appleton-Century-Croft.

McClelland, D.C. 1989. *Human Motivation*. New York: Cambridge.

McGregor, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Co.

Mehrabian, A. & Bank, L. 1978. *A Questionnaire Measure of Individual Differences in Achieving Tendency. Educational and Psychological* 38 (2) : 475 – 478.

- Mitchell, T.R. 1974. "Expectancy Models of Job Satisfaction, Occupational Preference and Effort: A Theoretical, Methodological and Empirical Appraisal". *Educational Administration Theory, Research, Practice*. (4<sup>th</sup> edition). New York: McGraw-Hill Inc.
- Mohd. Habibon Nawi. 2005. *Kajian Persepsi Hubungan Gaya Kepimpinan Pengetua dengan Tahap Motivasi Guru Sekolah Menengah di Daerah Beaufort Sabah*. Disertasi. Sekolah Pendidikan dan Pembangunan Sosial. Kota Kinabalu: Universiti Malaysia Sabah.
- Mohd. Majid Konting. 1990. *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd. Majid Konting. 2000. *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd. Salleh lebar. 2000. *Pentadbiran Pendidikan dan Pendidikan di Malaysia*. Kuala Lumpur: Addison Wesley Longman Sdn. Bhd.
- Munsey, K.B. 2000. Leadership Organizational Behaviour (atas talian) <http://academic.emporia.edu/smithwil/00fallmg443/eja/munsey.html>. Dicetak 20 ogos 2008.
- Noran Fauziah Yaakub & Ahmad Mahdzan Ayob. 1993. *Principals Leadership Style and School Performance: Case of Selangor Secondary Schools*. Perfarika Journal Social Science & Humanities 1 (1), 19 – 25.
- Norbert Miadin. 2005. *Hubungan antara Persepsi Guru tentang Gaya kepimpinan Pengetua dengan Tahap Motivasi Guru*. Disertasi. Sekolah Pendidikan dan Pembangunan Sosial. Kota kinabalu. Universiti Malaysia Sabah.
- Norhannan Ramli & Jamaliah Abdul Hamid. 2006. *Gaya Kepimpinan Pengetua Wanita dan Hubungannya dengan Tahap Motivasi Guru Sekolah Menengah* (atas talian) <http://pkkkmweb.ukm.my/~penerbit/jurnalpdf/jpend3104.pdf>. Dicetak 23 September 2008.
- Perhla, R.J. 1986. *The relationship between Motivation, Commitment and Performance among Parochial School Teachers*. Disertasi Ed.D. University of Miami: Dissertation Abstracts International, 47 (06A).
- Peterkin, Vincent M.S. 1996. Leadership style and Learner Outcome in Adventist Secondary Schools (atas talian) <file:///E:/print%20leadership/leadership6.htm>. Dicetak 14 Oktober 2008.
- Razali Mat Zin. 1991. *Kepimpinan dalam Pengurusan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors. Sdn. Bhd.

- Reed, T.G. 2005. Elementary Principal Emotional Intelligence, Leadership Behavior and Openness: An Exploratory Study (atas talian) <http://www.Ohiolink.edu/etd/send-pdf.cgi?accnum=osu1133194372>. Dicetak 20 Oktober 2008.
- Riordan, B.J. 1987. *The relationship of Teacher Internal Work Motivation, Principal Leadership Styles and Cognivite Achievent in elementary Schools*. Disertasi Pd.O Georgia State universiti: College Of Education, Atlanta Georgia.
- Robiah Sidin. 1998. *Pemikiran dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur: Printmate Sdn. Bhd.
- Rosenbusch, K. & Townsend, C.W. 2004. *The Relationship of Gender and Organizational Setting of Transformational and Transactional Leadership Skills of Selected Collage Student Leaders*. Journal of Leadership Education, Volume 3, Issue 3.
- Rosener, J.L. 1990. *Ways Women Lead*. Harvard Business Review, 119 – 121.
- Saedah Siraj, Zainun Ishak & Tunku Mohani Tunku Mokhtar. 1996. *Motivasi dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Sidek Mohd. Noah. 2002. *Reka Bentuk Penyelidikan, Falsafah, Teori dan Praktis*. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Stoner, J.A.F. & Wankel, C. 1989. *Pengurusan*. Edisi Ke-3 (Terjemahan). Petaling Jaya: Amiza Publishing.
- Sufean Hussin. 1993. *Pendidikan di Malaysia. Sejarah, Sistem dan Falsafah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Suharsimi Arikunto. 1993. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sulaiman Ngah Razali. 1996. *Analisis Data dalam Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Tan Poh Choo. 1998. *Tingkah Laku Kepimpinan Sekolah Efektif dan Kurang Efektif*. Jurnal / Ilmiah. Maktab Perguruan Gaya. Kota Kinabalu: 6: 1 – 15.
- Uma Sakaran. 1992. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. (2<sup>nd</sup> edition). New York: John Witey & Sons, Inc.
- Walumbwa, F.O. & Ojode, L.A. 2002. *Gender Stereotype and Instructor's Leadership Behaviour: Transformational and Transctional Leadership*. *Gender and Education*. Vol 12. Issue 4.
- Wan Mohd. Zahid Mohd. Nordin. 1993. *Wawasan Pendidikan. Agenda Pengisian*. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.

West-Burham, J. *Menyusun Semula Kualiti di Sekolah*. (Terjemahan). Kuala Lumpur: Institut Terjemahan Negara Malaysia Berhad.

Yaacob Ismail. 1995. *Hubungan di antara Stail Kepimpinan Pengetua dengan Tahap Motivasi Guru-Guru Sekolah Menengah di Jajahan Tumpat, Kelantan*. Latihan Ilmiah Sarjana Sains Pengurusan. Sintok: Universiti Utara Malaysia. (Tidak diterbitkan).

Yahya Don. 2007. *Kepimpinan Pendidikan di Malaysia*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.

Yukl, G.A. 1989. *Leadership in Organization*. (2<sup>nd</sup> edition). New Jersey: Prentice Hall.

Yukl, G.A. 1994. *Leadership in Organization*. (3<sup>rd</sup> edition). New Jersey: Prentice Hall.

Zaidatol Akmaliah Lope Pihie. 2000. *Pentadbiran Pendidikan*. Kuala Lumpur: Penerbit Fajar Bakti.

Zakaria Ismail. 1993. *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penglibatan Kerja dan Kesannya ke atas Sikap dan Tingkah Laku Pekerja*. Psikologi dan Budaya Kerja di Malaysia. Prosiding Persidangan Psikologi Malaysia ke - 3 1993. Persatuan Psikologi Malaysia.