

**GAYA KEPEMIMPINAN PENGETUA DAN KEPUASAN
KERJA GURU: KAJIAN PERBANDINGAN
ANTARA SMKA DENGAN SMK**

JAZMI BIN MD ISA

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

2009

**GAYA KEPEMIMPINAN PENGETUA DAN KEPUASAN
KERJA GURU: KAJIAN PERBANDINGAN
ANTARA SMKA DENGAN SMK**

JAZMI BIN MD ISA

DISERTASI SARJANA YANG DIKEMUKAKAN KEPADA UUM
COLLEGE OF BUSINESS, UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
SEBAGAI SEBAHAGIAN DARIPADA KEPERLUAN
UNTUK IJAZAH SARJANA SAINS
(PENGURUSAN PERNIAGAAN)

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

2009

PENGAKUAN

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

Tarikh:

Tandatangan :

Nama : JAZMI BIN MD ISA

No. Matrik : 86500

KEBENARAN MENGGUNA

Dalam menyerahkan projek ini sebagai memenuhi keperluan pengajian lepas ijazah Universiti Utara Malaysia, saya bersetuju supaya pihak perpustakaan Universiti Utara Malaysia, menggunakan projek ini bagi tujuan rujukan. Saya bersetuju bahawa kebenaran untuk membuat salinan keseluruhan atau sebahagian daripadanya, bagi tujuan akademik boleh mendapat kebenaran daripada penyelia saya atau dari Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke atas keseluruhan atau sebahagian dari projek ini, untuk pemerolehan kewangan, tidak dibenarkan tanpa kebenaran dari saya. Di samping itu, pengiktirafan kepada saya dan Universiti Utara Malaysia seharusnya diberikan dalam sebarang kegunaan bahan bahan yang terdapat dalam projek ini.

Permohonan untuk kebenaran membuat salinan atau kegunaan, secara keseluruhan atau sebahagiannya boleh dibuat dengan menulis kepada:

Dekan, Penyelidikan dan Inovasi
Kolej Perniagaan
Universiti Utara Malaysia
06010, Sintok, Jitra,
Kedah Darul Aman.

PENGHARGAAN

Bersyukur ke hadrat Allah yang maha esa, akhirnya tesis ini berjaya di siapkan walaupun melalui berbagai cabaran dan rintangan.

Setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih ingin saya rakamkan buat mereka yang telah membimbing saya terutama Dr Azizi Abu Bakar selaku penyelia pertama dan Dr Mohd Nor Jaafar selaku penyelia kedua yang telah banyak meluangkan masa, tenaga, memberi bimbingan dan menyumbang idea sepanjang penyelidikan sarjana ini. Tidak lupa buat Profesor Madya Dr Abu Bakar Hamed selaku penyelia awal saya yang terpaksa menguzurkan diri dari meneruskan penyeliaannya ke atas saya atas sebab sebab yang tidak dapat dielakkan.

Ucapan terima kasih juga tidak lupa saya tujukan buat keluarga yang amat memahami situasi saya dan dapat bersabar dengan kerenah saya serta banyak memberikan dorongan, semangat dan motivasi terutamanya buat bonda Haminah, isteri tercinta Shatirah Wahab, anak-anak tersayang Ikmal Najib, Nurunnida dan Irfan Nabil. Juga tidak lupa keluarga ibu mertua saya yang sentiasa di samping saya memberi semangat dan dorongan sehingga tesis ini berjaya disiapkan.

Buat kalian semua jazakumullah khairon kathiro tiada yang dapat saya balas kecuali Allah jua yang menitipkan pahala buat kalian. Semoga kalian bahagia dunia dan akhirat.

Jazmi Bin Md Isa (86500)

Kolej Perniagaan

Universiti Utara Malaysia

01 Okt 2009

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan meninjau perbezaan gaya kepemimpinan transformasi, gaya kepemimpinan transaksi dan kepuasan kerja guru antara SMKA dengan SMK. Kajian juga bertujuan mengenalpasti hubungan atau korelasi antara gaya kepemimpinan transformasi dan transaksi dengan kepuasan kerja guru di SMKA dan SMK. Alat ukur kepemimpinan transformasi disesuaikan dari skala MLQ (*Multi Factor Leadership Questionnaire*). Form 5X-Rater (1992). Soal selidik ini adalah semakan dari MLQ-Form 5 yang telah dibentuk oleh Bass pada tahun 1985. Poon, June M.L (1995) telah menggunakan soal selidik ini sebagai alat ukur semasa menjalankan kajian ke atas 103 pekerja di syarikat-syarikat yang telah disenaraikan di Bursa Saham Kuala Lumpur. Khalid Ashari (1997) telah menggunakan soal selidik yang dibina oleh Poon, June M.L (1995) dan mengubah suainya agar lebih sesuai dengan bidang pendidikan. Alat ukur kepemimpinan transaksi pula diperolehi dari Bass dan Avolio (Bass dan Avolio, 1995) dipetik dalam Felfe, (2002). Manakala kepuasan kerja guru diukur dengan soal selidik yang dibentuk oleh Speed (1979). Data dikumpulkan dari 212 responden merangkumi enam buah sekolah iaitu 3 buah SMKA dan 3 buah SMK. Keputusan analisis menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasi dan gaya kepemimpinan transaksi pengetua di SMKA dengan SMK. Hasil Ujian-t skor min kepuasan kerja guru di SMKA ialah 3.72 manakala di SMK ialah 3.35. Ini menunjukkan tahap kepuasan kerja guru di SMKA adalah tinggi dan sederhana di SMK. Begitu juga tidak terdapat perbezaan yang signifikan semua subskala-subskala gaya kepemimpinan transformasi dan transaksi kecuali antara SMKA dengan SMK. Analisis regresi berganda pula menunjukkan tidak terdapat pemboleh ubah-pemboleh ubah bebas yang secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja guru dan tidak terdapat peramal terbaik yang mempengaruhi kepuasan kerja guru samada di SMKA atau SMK. Namun pemboleh ubah bebas di SMKA mempunyai pengaruh yang lebih tinggi berbanding di SMK. Secara keseluruhannya kesemua pemboleh ubah-pemboleh ubah tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas kepuasan kerja guru di SMKA dan SMK.

ABSTRACT

This study aims to explore differences in transformational leadership style, transactional leadership style and job satisfaction among teachers in SMKA and SMK. The study also seeks to identify the relationship or correlation between transformational and transactional leadership styles to job satisfaction of teachers in SMKA and SMK. The tool for measuring transformational leadership was adapted from the MLQ scale (Multi Factor Leadership Questionnaire). Form 5X-Rater (1992). The questionnaire was revised from the MLQ-Form 5 which was formed by Bass in 1985. Poon, June ML (1995) have used this questionnaire as a measuring tool when conducting a study on 103 workers at companies that had been listed on the Kuala Lumpur Stock Exchange. Khalid (1997) used questionnaires that have been built by Poon, June ML (1995) and modified it to better fit with the field of education. Tools for measuring transactional leadership were obtained from Bass and Avolio (1995) cited in Felfe (2002), while job satisfaction was measured by teacher questionnaires formed by Speed (1979). The data was collected from 212 respondents covering six schools, namely three SMKAs and three SMKs. Results analysis shows there is no significant difference between transformational leadership and transaction leadership styles of principals in SMKA and SMK. As for test results, the mean score of teacher satisfaction in SMKA is 3.72, while for those in SMK it is 3.35. This indicates that job satisfaction among teachers in SMKA is higher compared to that of SMK. Similarly, there is no significant difference in all subscales of transformational and transactional leadership styles except for that of between SMKA and SMK. Multiple regression analysis shows that there is no independent variables that significantly affect teachers' job satisfaction and that there is no reliable predictor that affects teachers' job satisfaction whether in SMKA or SMK. However, the independent variables had a bigger influence in SMKA than in SMK. Overall all the variables have a significant impact on teachers' job satisfaction in both SMKA and SMK.

KANDUNGAN

	Muka Surat
KEBENARAN MENGGUNA	i
PENGHARGAAN	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
KANDUNGAN	v
SENARAI JADUAL	xi
SENARAI RAJAH DAN SIMBOL	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Pengenalan	1
1.2 Pernyataan Masalah	7
1.3 Objektif kajian	11
1.4 Persoalan Kajian	12
1.5 Hipotesis Kajian	13
1.6 Kepentingan Kajian	14
1.7 Batasan Kajian	15
1.8 Definisi Konsep	15
1.8.1 Konsep Kepemimpinan Transformasi	16
1.8.2 Kepemimpinan Transformasi	17
Berdasarkan Subskala-Subskala	
1.8.3 Konsep Kepemimpinan Transaksi	17
1.8.4 Perbezaan Pemimpin Transformasi	19
dan Transaksi.	
1.8.5 Konsep Kepuasan Kerja	20
1.8.6 Pengetua	21
1.8.7 SMKA(Sekolah Menengah Kebangsaan Agama)	21
1.8.8 SMK (Sekolah Menengah Kebangsaan)	23

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

2.1 Pendahuluan	24
2.2 Kepemimpinan Transformasi Dan Kajian Berkaitan	24
2.3 Keistimewaan Kepemimpinan Transformasi	33
2.3.1 Kebaikan Kepemimpinan Transformasi	35
2.3.2 Kelebihan Kepemimpinan Transformasi	37
2.3.3 Kesan kepemimpinan Transformasi ke atas Subordinat	38
2.3.4 Kepemimpinan Transformasi dari Dimensi Islam	39
2.4 Kepemimpinan Transaksi dan Kajian Berkaitan.	40
2.5 Pengetua	42
2.6 Teori Kepuasan Kerja	44
2.7 Rumusan	50

BAB 3 METODOLOGI

3.1 Pendahuluan	51
3.2 Rekabentuk Kajian	51
3.3 Populasi dan Persampelan Kajian	53
3.4 Kerangka Teori	54
3.5 Instrumen	55
3.5.1 Bahagian A : Maklumat Demografi Guru	55
3.5.2 Bahagian B: Gaya Kepemimpinan Pengetua	56
3.6 Kebolehpercayaan Instrumen	60
3.6.1 Instrumen Gaya kepemimpinan Pengetua	60
3.6.2 Instrumen Kepuasan Kerja	61
3.7 Kajian Rintis	62
3.8 Prosedur Pengumpulan Data	62
3.9 Pengukuran Tahap Gaya Kepemimpinan Pengetua dan Kepuasan Kerja Guru	63
3.10 Cara Analisis Data	63

3.10.1	Statistik Deskriptif	63
3.10.2	Statistik Inferensi	64
BAB 4 ANALISIS DATA		
4.1	Pendahuluan	65
4.2	Analisis Profil Responden	66
4.2.1	Sampel Kajian	66
4.2.2	Profil Responden	67
4.2.3	Taburan Responden Berdasarkan Etnik	68
4.2.4	Taburan Responden Berdasarkan Jantina	69
4.2.5	Taburan Responden Berdasarkan Umur	69
4.2.6	Taburan Responden Berdasarkan Status Perkahwinan	70
4.2.7	Taburan Responden Berdasarkan Kelayakan Akademik	71
4.2.8	Taburan Responden Berdasarkan Pengalaman Mengajar	72
4.2.9	Latar Belakang Responden Berdasarkan Jawatan Yang Disandang di Sekolah	73
4.3	Analisis Kebolehpercayaan Soal Selidik	74
4.4	Mengenalpasti Gaya Kepemimpinan Dominan Yang diamalkan Oleh Pengetua di SMKA dan SMK	76
4.5	Perbandingan Gaya Kepemimpinan Transformasi dan Gaya Kepemimpinan Transaksi Pengetua di SMKA dan SMK	79
4.6	Perbandingan Subskala-Subskala Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Gaya Kepemimpinan Transaksi Pengetua antara SMKA dan SMK	80

4.7 Perbezaan Kepuasan Kerja Guru di SMKA dan SMK	83
4.8 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja Guru	83
4.8.1 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasi Dengan Kepuasan Kerja Guru di SMKA	84
4.8.2 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transaksi Dengan Kepuasan Kerja Guru di SMKA	86
4.8.3 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasi Dengan Kepuasan Kerja Guru di SMK	87
4.8.4 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transaksi Pengetua Dengan Kepuasan Kerja Guru di SMK	88
4.8.5 Hubungan Antara Subskala Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja Guru	89
4.8.6 Perbandingan Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Gaya Kepemimpinan Transaksi dengan Kepuasan Kerja Guru Antara SMKA dengan SMK	89
4.8.7 Perbandingan Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasi dan Gaya Kepemimpinan Transaksi dengan Kepuasan Kerja Guru Antara SMKA dengan SMK	92
4.9 Mengenal pasti Pengaruh Ke Atas Hubungan Antara Subskala-Subskal Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Gaya Kepemimpinan Transaksi Pengetua yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Guru	93
4.10 Pengujian Hipotesis Kajian	96
4.10.1 Pengujian Hipotesis 1	96
4.10.2 Pengujian Hipotesis 2	96
4.10.3 Pengujian Hipotesis 3	97
4.10.4 Pengujian Hipotesis 4	97
4.10.5 Pengujian Hipotesis 5	98
4.10.6 Pengujian Hipotesis 6	98

4.10.7 Pengujian Hipotesis 7	99
4.10.8 Pengujian Hipotesis 8	99
4.10.9 Pengujian Hipotesis 9	100
4.10.10 Pengujian Hipotesis 10	100
4.10.11 Pengujian Hipotesis 11	101
4.10.12 Pengujian Hipotesis 12	102
4.11 Rumusan	102

BAB 5 PERBINCANGAN DAN CADANGAN

5.1 Pendahuluan	103
5.2 Ringkasan Kaedah Kajian	103
5.3 Dapatan Kajian dan Perbincangan	104
5.3.1 Dapatan Kajian Gaya Kepemimpinan yang Dominan di SMKA dan SMK	105
5.3.2 Dapatan Kajian Perbezaan Gaya Kepemimpinan Pengetua Antara SMKA dengan SMK	107
5.3.3 Dapatan Kajian Perbezaan Kepuasan Kerja Guru di SMKA dengan SMK	110
5.3.4 Dapatan Kajian Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Pengetua Dengan Kepuasan Kerja Guru	112
5.3.5 Dapatan Kajian Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasi dan Transaksi Dengan Kepuasan Kerja Guru di SMKA dan SMK	114
5.3.6 Dapatan Kajian Perbezaan Subskala Subskala Gaya Kepemimpinan Untuk Mengesan Kepuasan Kerja Guru di SMKA dan SMK	115
5.4 Sumbangan Kajian Dalam Bidang Pengurusan Pendidikan	116
5.5 Implikasi Kajian	117

5.6 Cadangan Penyelidikan	118
5.7 Rumusan	119
BIBLIOGRAFI	120
LAMPIRAN	132

SENARAI JADUAL

Jadual 3.1:	Senarai Item Bagi Tingkahlaku Kepemimpinan Transformasi	59
Jadual 3.2:	Senarai Item bagi Tingkahlaku kepemimpinan Transaksi	60
Jadual 4.1:	Taburan Jumlah Sampel Kajian	66
Jadual 4.2:	Bilangan Soal Selidik Kajian Yang Diedar Dan Dikembalikan	67
Jadual 4.3:	Taburan Responden Berdasarkan Etnik	68
Jadual 4.4:	Taburan Responden Berdasarkan Jantina	69
Jadual 4.5:	Taburan Responden Berdasarkan Umur	69
Jadual 4.6:	Taburan Responden Berdasarkan Status Perkahwinan	70
Jadual 4.7:	Taburan Responden Berdasarkan Kelayakan Akademik	71
Jadual 4.8:	Taburan Responden Berdasarkan Pengalaman Mengajar	72
Jadual 4.9:	Taburan Responden Berdasarkan Jawatan Yang Disandang Di sekolah	73
Jadual 4.10:	Kebolehpercayaan Instrumen Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Gaya Kepemimpinan Transaksi Ke atas Gerak Balas Responden (n=30).	74
Jadual 4.11:	Kebolehpercayaan Subskala Instrumen Gaya Kepemimpinan Transformasi dan Gaya Kepemimpinan Transaksi Ke Atas Gerak Balas Responden (n=30).	74
Jadual 4.12:	Kebolehpercayaan Instrumen Kepuasan Kerja Guru Ke Atas Gerak Balas Responden (n=30)	76

Jadual 4.13:	Perbezaan Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Gaya Kepemimpinan Transaksi di SMKA (n=3)	77
Jadual 4.14:	Jadual Markat Persepsi Purata	77
Jadual 4.15:	Perbezaan Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Gaya Kepemimpinan Transaksi di SMK (n=3)	78
Jadual 4.16:	Keputusan Ujian-t Perbezaan Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Transaksi Pengetua Antara SMKA dengan SMK	79
Jadual 4.17:	Subskala Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Gaya Kepemimpinan Transaksi	81
Jadual 4.18:	Keputusan Ujian-t Perbezaan Subskala Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Kepemimpinan Transaksi di SMKA dengan SMK	81
Jadual 4.19:	Keputusan Ujian-t Perbezaan Kepuasan Kerja Guru di SMKA Dengan SMK	83
Jadual 4.20:	Keputusan Ujian Korelasi Antara Gaya Kepemimpinan Transformasi Dengan Kepuasan Kerja Guru di SMKA	84
Jadual 4.21:	Interpretasi Mengikut Saiz Pekali Korelasi	85
Jadual 4.22:	Keputusan Ujian Korelasi Antara Gaya Kepemimpinan Transaksi Dengan Kepuasan Kerja Guru di SMKA	86
Jadual 4.23:	Keputusan Ujian Korelasi Antara Gaya Kepemimpinan Transformasi Dengan Kepuasan Kerja Guru di SMK	87
Jadual 4.24:	Keputusan Ujian Korelasi Antara Gaya Kepemimpinan Transaksi Pengetua Dengan Kepuasan Kerja Guru di SMK	88

Jadual 4.25:	Subskala Gaya Kepemimpinan	89
Jadual 4.26:	Perbandingan Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Gaya Kepemimpinan Transaksi Dengan Kepuasan Kerja Guru Antara SMKA Dengan SMK	89
Jadual 4.27:	Hubungan Antara Subskala Gaya Kepemimpinan Dengan Kepuasan Kerja Guru di SMKA	90
Jadual 4.28:	Hubungan Antara Subskala Gaya Kepemimpinan Dengan Kepuasan Kerja Guru di SMK	91
Jadual 4.29:	Perbandingan Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Gaya Kepemimpinan Transaksi Dengan Kepuasan Kerja Guru Antara SMKA dengan SMK	92
Jadual 4.30:	Keputusan Ujian Regresi Berganda Untuk Kepuasan Kerja Guru Sebagai Pemboleh Ubah Bersandar di SMKA	94
Jadual 4.31:	Keputusan Ujian Regresi Berganda Untuk Kepuasan Kerja Guru Sebagai Pemboleh Ubah Bersandar di SMK	95

SENARAI RAJAH

Rajah 3.1: Reka bentuk Kajian Perbandingan	52
Rajah 3.2: Rekabentuk Korelasi 'Ex Post Facto'	52

SENARAI SIMBOL

SMKA – Sekolah Menengah Kebangsaan Agama

SMK - Sekolah Menengah Kebangsaan

N – Bilangan Responden

S.D – Sisihan Piawai

r – Koefisien korelasi Pearson

p – Kebarangkalian

B – Koefisien regresi

β – Koefisien Beta

R^2 - Koefisien penentuan berganda

Adj R^2 - Adjusted R^2

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Kejayaan sesebuah sekolah adalah berkait rapat dengan gaya kepemimpinan (Shukor, 1995). Zaidatol Akmaliah (2001) menyatakan, salah satu masalah dalam pentadbiran sekolah ialah pemimpin sekolah kurang berjaya untuk mengambil kira faktor ketidakpuasan guru-guru. Menurutnya lagi, kadang kala guru tidak berpuas hati dengan peranan yang dipegang.

Selain itu, para guru merasakan pemimpin sekolah kurang memberi penghargaan dan perhatian terhadap bakat serta potensi mereka. Beberapa kajian mendapati, gaya atau tingkah laku kepemimpinan yang diamalkan oleh pemimpin sekolah mempunyai pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja seseorang guru (Sweeney, 1982; Patrick, 1995; Hipp, 1996; Lunenberg & Ornstein, 2000).

Kajian juga mendapati pemimpin sekolah yang mempunyai hubungan baik dengan guru mampu mendapatkan kerjasama yang baik daripada guru untuk membantu mencapai matlamat organisasi (Owens 1995; Hoy & Miskel 1996; Lunenberg & Ornstein, 2000).

The contents of
the thesis is for
internal user
only

BIBLIOGRAFI

- Abdul Aziz Yusuf. (2005). *Perubahan dan kepemimpinan*. Sintok: Penerbitan Universiti Utara Malaysia.
- Abu Bakar Hashim. (1985). An analysis of job satisfaction among academic staff of university in Malaysia. Disertasi Ph.D. Ohio University.
- Abdul Ghani Kanesan Abdullah. (1997). Hubungan persepsi kepemimpinan transformasi dengan kepuasan dan komitmen kerja. Laporan praktikum Ijazah Sarjana Pendidikan Universiti Sains Malaysia (tidak diterbitkan).
- Abdul Ghani Kanesan Abdullah. (2002). Kajian mengenai mengganti kepemimpinan sebagai moderator terhadap caragaya kepemimpinan transformasi. Tesis Ph.D. Universiti Sains Malaysia. Tidak diterbitkan.
- Abdul Ghani Kanesan Abdullah.(2005). Kesan amalan pengupayaan dalam pengajaran pembelajaran terhadap pertambahan beban dan persekitaran kerja guru. *Educational Management and Leadership Journal*, Institut Aminuddin Baki, Ministry of Education. Vol. 15, No. 01/2005. pp 19-30.
- Abdul Kudus, Abu Bakar. (2000). Kepemimpinan Transformasi: Hubungan dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi Guru. Tesis Masters. Universiti Utara Malaysia.
- Abdul Rashid Moten. (2001). Political leadership: A comparative analysis. Kertas kerja Seminar Antarabangsa Kepimpinan Islam, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya.
- Abdur Rahman an-Nahlawi. (1995). *Pendidikan Islam di rumah, sekolah dan masyarakat*. Jakarta: Penerbit Gema Insani.
- Abdul Shukor Abdullah. (1991). *Pengurusan Organisasi, perspektif, pemikiran dan Teori*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Abdul Shukor Abdullah. (1995). Membina sekolah berkesan: Aplikasi dasar. Seminar Sekolah Efektif anjuran Kementerian Pendidikan pada 13-14 Julai 1995 di Institut Aminudin Baki.

- Abdul Shukor Abdullah. (2004). Ucapan tema: Kepimpinan unggul tonggak bidang pendidikan cemerlang. Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke 12, pada 6 – 9 Disember 2004, Anjuran Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands, Pahang.
- Abdullah Nasih Ulwan. (1989). *Pendidikan anak-anak dalam Islam*. Jilid 1. Singapura: Pustaka Nasional.
- Agho, A., Mueller, C.Y. dan Price, J. (1993). Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model, *Human Relations*, 46, 1007-1027.
- Ahmad Ibrahim Abu Sin. (1991). *Pengurusan dalam Islam*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa & Pustaka.
- Al-Mawardi. (1993). *Al Ahkam As Sultoniyyah*. Kuala Lumpur: Terjemahan Pustaka Salam.
- Aminuddin Mohd Yusuf. (1990). *Kepimpinan: Satu analisa psikologi*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Avolio, B. J. dan Bass, B.M. (1988). *Transformational and Leadership, Charisma, and Beyond*. Emerging Leadership Vistas. J.G. Hunt et al. (eds). Lexington, MA: Lexington Books.
- Ayob Jantan. (2005). *Pengetua Sekolah yang Efektif*. Kuala Lumpur: PTS professional Publishing Sn Bhd.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- _____ (1990). *Handbook of Leadership. A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). Transformational leadership: A response to critiques. Dalam M.M. Chemers & R. Ayman (Eds), (1993) *Leadership Theory and Research* (p 49-80). San Diego: Academic Press, Inc.
- _____ (1995). Multifactor leadership questionnaire for research, Mind Garden, Palo Alto, Los Angeles.

- Bennis, W. & Nanus. B. (1985). *Leaders the strategies for taking charge*. New York: Harper & Row Publishers, Inc.
- Blumberg, A. & Greenfield, W. (1980). *The effective principal perspective on school leadership*. Boston : Allyn and Bacon.
- Bolman, L.G. , & Deal, T.E. (1992). Leading and Managing: Effect of context, culture and gender. *Educational Administration Quartely*, 28: 314-329.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chen,. Yin Cheong. (1996). A school-based management mechanism for school effectiveness and development. *School effectiveness and School Improvement*, 7(1), m/s 35-61.
- Conley, S.C., Bacharach, S.B., & Bauer, S.(1989). The school work environment and teacher career dissatisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 25(1), m/s 58-81.
- Davis, K. and Newstrom, J.W.(1985). *Human Behaviour at work: in Organizational*. 7th ed. London: McGraw-Hill.
- Edmonds, R.R. (1979). Effective school for the urban poor. *Educational Leadership*, Vol 37, m/s 15-24.
- Etzioni, A. & Eva(ed). (1964). *Social change*. New York: Basic Books.
- Felfe, J. (2002). *Transformational Leadership*. TU Chemnitz, June 2002 in Chemnitz.
- Felfe, J. (2005). Transformational leadership and commitment. Research Colloquium of the Department of Psychology at the TU Braunschweig.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: Mc Graw – Hill.
- Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper Bros, (ms. 5-29).

- Gay, L.R. (1996). *Educational research competencies for analysis and application*, 5th edition. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall.
- Ghazali Othman. (1979). An Integration of the sources of job satisfaction of Malaysia school teacher. Ph.D Disertasi. Los Angeles: University of California.
- Greenberg, J. and Baron, R.A. (1997). *Behaviour in Organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42,(3), 333-347.
- Hala tuju pendidikan di Malaysia. (2009, 16 Jun). Utusan malaysia.
- Hackman, J. R. dan Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hoppock, R. (1935). *Effectiveness and quality of school*. In Hoy, W.K., Miskel, C.G. Educational administration: Theory, research and practice. New York: Random House.
- Hallinger, P. & Heck, R.H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*. Vol.9,2 157-191.
- Halpin, A.W. (1996). *Theory and research in administration*. New York: Mac Millan Press.
- Heck, R.H. & Marcoulides, G.A. (1996). School culture and performance: testing the variance of an organizational model. *School Effectiveness and School Improvement*, Vol 7 (1), m/s 76-95.
- Hipp, K.A. (1991). Teacher Efficacy influence of principal leadership behaviour. Paper presented at Annual Meeting of The American Educational Research Association, New York.
- Hills, P.J. (1982). A dictionary of education. London: Routledge & Kegan Paul.

- Hoog, J., Olof, J., and Olofsson, A. (2005). *Journal of Educational Administration*, Vol. 43, No. 6, pp. 595-606.
- Hollway, W. (1991). *Work psychology and orgazational behaviour*. Managing the Individual at work. London: Sage.
- House, R.J. and Dessler, G. (1974). The Path Goal of Leadership: Some Post Hoc and Priori tests. Dalam Hunt, J. G. dan Iarson, L.L. *Contingency Approaches to leadership*. Southern Illinois University.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (1996). *Educational administration: Theory research, and practice*. New York, NY: McGraw Hill, Inc.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2001). *Education administration: Theory, research and practice*. New York: Random House.
- _____ (2005). *Educational Administration theory, research And practice*, 7th edition. New York : Mc Graw-Hill, Inc.
- Hoy, W.K, Tarter, C.J., & Kottkamp, R. (1991). *Open schools/healthy schools: Measuring organizational climate*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hussein Mahmood. (1993). *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibnu Khaldun. (1993). *Muqaddimah Ibnu Khaldun*. Kuala Lumpur: Terjemahan Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibrahim Mamat. (1998). *Pengetua sekolah menangani isu dan cabaran Kepemimpinan*. Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman Sdn Bhd.
- Juhari Ali. (1987). *Asas Pengurusan(edisi awal)*. Pulau Pinang: Penerbitan Universiti Sains Malaysia.
- Kamus Dewan. (2000). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kamaruddin Haji Kachar. (1989). *Pendidikan dan Masyarakat*. Kuala Lumpur: Teks Publishing Sdn Bhd.

- Kanungo, R.N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Science*. Dec (2001).
- Khamis Edin. (1990). Profesionalisme guru besar dan cabaran-cabarannya dalam konteks reformasi pendidikan masakini. *Jurnal Pendidikan Kementerian Pendidikan Malaysia*, Bil 34/Isu XXXIV, Jun 1990.
- Khalid Ashari. (1997). Hubungan gaya kepimpinan dan gaya kepemimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan dan motivasi. Usul kajian Master Pendidikan Universiti Sains Malaysia. Tidak diterbitkan.
- Klein, S. & Ritti, R. (1984). *Understanding Organisational Behaviour*. Kent Publishing Company, boston.
- Kootkamp, R.B. & Mulhern, J.A., (1987). Teacher expectancy motivation, open to closed climate and pupil control ideology in high schools. *Journal of Research and Development in Education*, Vol 20 (2), Winter 1987, m/s 9-18.
- Koh, W.L., Steers, R.M., & Terborg, J.R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 16 p. 3. 19-333.
- Leithwood, K.A. (1992). The move towards transformational leadership. *Educational Leadership*, Vol 49 (5), Feb 1992, m/s 8-12.
- Lim Peng Lai. (1997). Kepimpinan transformasi dan kepuasan kerja guru. Disertasi Sarjana. Sintok: Universiti Utara Malaysia.
- Lucas, F.C. & Valentine, J.W. (2002). Transformational Leadership : principals, leadership teams, and school culture. *Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association*, (New Orleans, LA, April 1-5, 200).
- Lunenberg, F.C. & Ornstein, A.C. (2000). *Educational administration concepts and Practices*, 3rd edition. Belmont, CA: Wadsworth Thomson Learning.
- Lunenberg, F.C. (2003). Emerging perspectives: The usefulness of the construct of transformational leadership in educational organizations. *Paper Presented at the Annual Meeting of the National Council of Professors of Educational Administration* (Sedona, AZ, Aug 5-8, 2003).

- Malaysia. (2007). (Kepimpinan dalam Islam). <http://ustaz-Zamri.Com>. Dicapai pada 18 Disember 2009.
- Malaysia. (2009). (Sejarah Penubuhan SMKA dan SMA). www.moe.gov.my. Dicapai pada 3 Mac 2009.
- Malaysia. (2009). (Peranan pengetua dalam pengurusan sekolah). <http://yik.itgo.com>. Dicapai pada 5 Mei 2009.
- Maslow, A.H, (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row Inc.
- Mohd. Majid Konting (1998). Teacher effectiveness: the beliefs of effective Bahasa Melayu teachers. *Pertanika Journal of Social Science and Humanities*, 6(1):
- Mohd Najib Abdul Ghafar. (1999). *Penyelidikan Pendidikan*. Skudai : Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd Salleh Abu & Zaidatun Tasir. (2001). *Analisis data berkomputer SPSS 10.0 for windows*. Kuala Lumpur: Venton Publishing.
- Mortimore, P. (1995). Key characteristics of effective schools. Seminar Sekolah Efektif, Kementerian Pendidikan Malaysia, Institut Aminuddin Baki, Genting Highland.
- Moran, M. & Gareis, C. (2004). Principals' sense of efficacy: Assessing a promising construct. *Journal of Educational Administration*, 42, 573-583.
- Musa Mohamed. (2002). Teks ucapan perasmian persidangan pengurusan pendidikan pengetua-pengetua sekolah menengah Malaysia. Kuala Terengganu.
- Muhamed Sulaiman. (1996). Kepimpinan dan pengurusan strategik untuk kecemerlangan organisasi. *Siri syarahan perlantikan professor 1995/bil .5*. Universiti Sains Malaysia.
- Najib Abdul Razak. (1997). Tanpa Perubahan Kita Ketinggalan. Massa, Halaman 24-31.

- Neil, P., Carlisle, K., Knipe, D. a McEwen, A. (2001). Principals in action: an analysis of school leadership, *Research in Education*, 66, 40-53.
- Nik Mutasim. (2001). Employee involvement in Malaysia issues and challenges: A case of employee share option scheme, pada 2001, di Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Nik Pa, N. A. (2003). Pendidikan Matematik di Malaysia dalam Abad Ke-21: Cabaran dan Harapan. Kuala Lumpur: AND Multi Works.
- Nunally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York: Mc Graw Hill.
- Othman bin Mohd Yunus (1994). Kesan kepemimpinan transaksi dan transformasi ke atas hubungan antara budaya organisasi dengan jiwa polis, prestasi kerja dan tekanan kerja: Satu kajian di kalangan anggota polis DiRaja Malaysia. Tesis Ph.D yang tidak diterbitkan. Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Owens, R.G. (1995). *Organizational Behaviour in Education*, 5th edition. Needham Heights. MA : Allyn And Bacon.
- Patrick, J.E, (1995). *Correlation between administrative style and school climate*. Illinois: Country of Publications.
- Pinegar, K.K. (1994). An investigation of the effect of transformational leadership and substitutes for leadership upon the job satisfaction of academic professionals in higher education. *Dissertation Abstracts*. DAT- A 55 (6) 142.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Bommer, W.H. (1996). Transformational leader behaviours and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviours. *Journal of Management*, 22, 259-298.
- Poon, J.M.L. (1995). Effect of perceived transformational leadership behavior of followers satisfaction and motivation: Survey results of Malaysian managers. *Journal of Malaysian management review*, Jun 1995, Halaman 42-49.
- Poplin, M.S. (1992). The leaders new role : looking to the growth of teachers. *Educational Leadership*, Vol 49 (5), Feb 1992, m/s 10-11.

- Powel, Farrar, & Cohen. (1985). *The shopping mall high school*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Premeaux, S.R. (1993). *Human Resource Management*, MA: Allyn and Bacon.
- Ramaiah, A.L. (1999). *Kepemimpinan pendidikan cabaran masa kini*. Petaling Jaya: IBS Buku Sdn Bhd.
- Rosen, M. (ed), (1990). *Effective leadership: research and practice in school administration*. Alexandria VA : Capitol Publications Inc.
- Rutherford, W.L. (1985). School principals as effective leaders. *Phi Delta Kappan*, 67 (1), Sept. 1985, m/s 31-34.
- Sagor, R.D. (1992). Three principals who make a difference. *Educational Leadership*, Vol 49 (5), Feb 1992, m/s 13-18.
- Sapie Madani. (2004). *Tingkah laku kepimpinan pengetua Sekolah Agama Arab Menengah Perempuan Raja Isteri Pengeran anak Damit Brunei Darussalam*. Disertasi Sarjana. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Schaffer, R.H. (1953). Job satisfaction as related to need satisfaction in work. *Psychological Monographs*, 67, (Whole Serial Number 364).
- Schuster, J.P. (1994). *Transforming your leadership style. Leadership*. Dalam format CD –ROM, Business Source Elite.
- Sergiovanni, T. J. (1992). Why we should seek substitute for leadership. *Educational Leadership*, 49, 41–45.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. New York: John Wiley.
- Sergiovanni, T. J. (1995). *The Principalship; A Reflective Practice Perspective*. 3rd ed. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, T.J. (2001). *Ten principles a reflective practice perspectives*, 4th edition. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.

- Seyfarth, J.T. (1991). *Personnel management for effective schools*. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Shahril @ Charil Marzuki. (2000). Ciri-ciri kepemimpinan pengetua dan guru besar berkesan yang dapat menghadapi cabaran dan harapan pada abad ke 21. Kertas kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-9, pada 1-3 Ogos 2000, Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Singh, I, (1984). The effect of headmaster's leadership on teacher job satisfaction and morale as perceived by teacher in Nepal. Tesis Ph.D. Tidak diterbitkan. Columbia University College. United State of America.
- Smith, P.C. Kendala, L.M & Hullin, C.L.(1969). *The measurement of job satisfaction in work and retirement*. A strategy for the study of attitudes, Chicago, Illinois: Rand Mc Nally and Company.
-
- (1975). *The measurement of job satisfaction in work and retirement*, Chicago, Illinois: Rand Mc Nally and Company.
- Smith, R. (1995). *Introduction to education: successful school management*. London: Cassell.
- Smith, G. A., Organ, D. W., and Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedants. *Journal of Applied Psychology*, 68, 65–663.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Sweeney, J. (1982). Research Synthesis On Effective School Leadership, *Educational Leadership*, Vol 39 (5), Feb 1982, m/s 346-352.
- Syed Omar Syed Agil. (2009). The Muqaddimah of Ibnu Khaldun- Religion, Human Nature and Economics. Kolej Universiti Islam Antarabangsa, Selangor.
- Tannenbaum, R., Weshler, I. R., & Massarick, F.(1961). *Leadership and organization*. New York: McGraw Hill.

- Timm, P. R. & Peterson, B. D. (2000). *People at work, human behaviour in organizations*. Ed. Ke-5. Ohio: South Western College Publishing.
- Tichy, M. & Devanna, M. (1986). *The Transformational Leader*. New York: John Willey.
- Ubben, G.C. & Hughes, L.W. (1987). *The Principle creative leadership for Effective Schools*, Newton, MA: Allyn and Bacon.
- Wahbah Zuhaili (2001). Al-Qiyadah al-'alam al-Islami al-hadir wa al-mustaqbal. Kertas kerja Seminar Antarabangsa Kepimpinan Islam, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya.
- Wan Mohd Zahid Wan Mohd Noordin. (1994). *Wawasan pendidikan : Agenda pengisian*. Kuala Lumpur: Cahaya Pantai Publishing (M) Sdn. Bhd.
- Weber, G. (1971). *Inner-city children can be taught to read: For successful schools*. Washington, D.C.: Council for Basic Education.
- Weichun Zhu, Irene K.H Chew, William D. Spangler. (2005), CEO Transformational Leadership and organizational outcomes : The Mediating Role of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management, *The Leadership Quartely*, Vol 16, m/s 39-52.
- Wexley, K.N. & Yukl, G.A.(1984). *Organizational behavior and personnel Psychology*, Illinois: Homewood.
- Wilson, K. (1982). An Effective School Principal, *Educational Leadership*, Vol 39 (5), Feb 1982, m/s 357-361.
- Yammarino, F.J. & Bass, B.M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, Vol. 43 No. 1 p. 975-995.
- Yong Suan. (2004). Nota Kuliah Statistik Kursus Perguruan M.Ed, Universiti Sains Malaysia.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, N.J.:Prentice_Hall.

_____ (1989). Managerial leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, Vol. 15 No. 2 p. 251-289.

_____ (1994). *Leadership in organizations*. 3th edition, New Jersey: Prentice Hall.

_____ (1999). An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.

_____ (2002). *Leadership in organizations*. 5th edition, Upper Saddle, New Jersey: Prentice Hall.

Zaidatul Akmaliah Lope Pihie. (2001). *Perancangan strategik untuk memperkasakan sekolah*. Kuala Lumpur: Pustaka Cipta Sendirian Berhad.

Zainal Abidin Che Omar. (1997). *Pengaruh kepimpinan transformasi pengetua ke atas komitmen kerja guru*. Tesis Sarjana, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Selangor.

Zawawi Jahaya. (1999). Kepemimpinan transformasional dan kegemilangan sekolah, *Jurnal Pengurusan Dan Kepemimpinan*, Penerbitan Institut Aminuddin Baki Dan Kementerian Pendidikan Malaysia, m/s 79-97.