

**PERSEPSI GURU-GURU TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN  
PENGETUA DI SEKOLAH-SEKOLAH YAYASAN ISLAM KELANTAN**

**Kertas** Projek ini diserahkan kepada Sekolah Siswazah untuk memenuhi keperluan sebahagian daripada syarat penganugerahan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan) Universiti **Utara** Malaysia

Oleh:

MOHD YAJID BIN YUSOFF

© Mohd Yajid bin Yusoff, 2000. Hak Cipta Terpelihara

---



**Sekolah Siswazah  
(Graduate School)  
Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK  
(Certification of Project Paper)**

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa  
(I, the undersigned, certify that)

MOHD. YAJID BIN YUSOFF

calon untuk Ijazah  
(candidate for the degree of) Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk  
(has presented his/her project paper of the following title)

PERSEPSI GURU-GURU TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN PENGETUA

DI SEKOLAH-SEKOLAH YAYASAN ISLAM KELANTAN

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek  
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,  
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.  
(that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory  
knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia  
(Name of Supervisor): Tuan Haji Husin @ Ibrahim bin Mamat

Tandatangan  
(Signature)

[Handwritten Signature]

Tarikh  
(Date)

: 23 September 2000

## **KEBENARAN MENGGUNA**

Penyerahan projek sarjana ini adalah sebagai memenuhi keperluan pengajian lepasan ijazah Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya bersetuju supaya pihak perpustakaan UUM menjadikan kertas projek ini sebagai rujukan. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran membuat salinan keseluruhan atau sebahagian daripadanya untuk tujuan akademik mestilah mendapat kebenaran daripada penyelia saya atau daripada Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang penyalinan, pengambilan atau penggunaan keseluruhan atau sebahagian daripada kertas projek ini untuk tujuan komersil tidak dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada saya. Di samping itu, pengiktirafan kepada saya dan Universiti Utara Malaysia wajar diberikan dalam sebarang bentuk kegunaan bahan-bahan yang terdapat di dalam kertas projek ini.

Permohonan untuk membuat salinan atau lain-lain kegunaan, sama ada secara keseluruhan atau sebahagian boleh dibuat dengan menulis kepada:

Dekan Sekolah Siswazah,  
Universiti Utara Malaysia,  
06010 UUM Sintok,  
Kedah Darul Aman.

## ABSTRAK

Kajian ini dijalankan untuk melihat hubungan antara faktor-faktor demografi guru iaitu jantina, umur, pengalaman mengajar, status perkahwinan dan tahap akademik dengan **gaya** kepemimpinan pengetua. Kajian ini juga bertujuan untuk mengenal **pasti gaya** kepemimpinan yang telah diamalkan. **Soal selidik** telah digunakan sebagai instrumen untuk mengetahui persepsi guru-guru. Sebanyak dua belas buah sekolah Yayasan Islam Kelantan telah dipilih untuk dijadikan sampel kajian dengan melibatkan **390** orang responden. Kajian ini berlandaskan teori pendekatan dua dimensi yang telah dikemukakan oleh **Ohio State University**, dengan menjuruskan kepada gelagat pendayaan struktur (*initiating structure*) dan bertimbang rasa (*consideration*). Lima skala Likert yang telah diubahsuai telah diguna untuk mendapatkan min kedua-dua gelagat dan **gaya** kepemimpinan. **Ujian-t** dan **ANOVA** telah digunakan untuk membuat penganalisan data yang berkaitan dengan angkubah bebas dan bersandar. Dapatan kajian ini menunjukkan faktor demografi guru-guru tidak mempengaruhi **gaya** kepemimpinan pengetua. Kedua-dua min gelagat kepemimpinan didapati hampir **sama** iaitu pendayaan struktur sebanyak 3.29 dan bertimbang rasa sebanyak 3.30. Semua pengetua mengamalkan **gaya** kepemimpinan demokratik, iaitu berada di **zon** tinggi pendayaan struktur dan tinggi bertimbang rasa **tetapi** perlu dipertingkatkan kerana kedua-dua min berada **pada paras** yang belum memuaskan. Cadangan ditujukan kepada Yayasan Islam Kelantan supaya memperbanyakkan kursus yang bercorak kepemimpinan, pengurusan dan pentadbiran untuk mempertingkatkan mutu kepemimpinan pengetua di sekolah-sekolah. Ciri-ciri untuk perlantikan pengetua **juga** perlu diperdalam agar dapat mewujudkan **amalan** kepemimpinan yang cemerlang.

## **ABSTRACT**

This study is objectively conducted to understand the correlations between teacher's demographic factors such as sexes, ages, teaching experiences, marital status and academic qualifications and principal leadership styles. The study is also aimed at identifying the type of leadership that are being practised. A set of questionnaires has been used as an instrument to understand teachers' perceptions toward the principal. Twelve schools under Yayasan Islam Kelantan were selected as samples of research involving 390 respondents. The study was based on a dual dimension approach theory introduced by Ohio State University with the emphasis on initiating structure and consideration. Five modified **Likert** scales were used to get an average reading of both behavior and leadership style. The t-test and **ANOVA** were then conducted to analyze the collected data. These tests showed that the mean of behavior and leadership style among the principal are almost **identical**, that is 3.29 initiating structure and 3.30 consideration. All the principals practised democratic leadership style, that is high in initiating structure and consideration. However, the styles need to be improved since both averages are considerably low. Therefore, a suggestion was made to Yayasan Islam Kelantan to conduct more courses on leadership, management and administration in order to enhance the quality of leadership of principal. If excellent leaders are to be produced, appointment of the principals should be done thoroughly by Yayasan Islam Kelantan.

---

## PENGHARGAAN

Dengan nama Allah yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang. Segala puji-pujian bagi-Nya, Tuhan seluruh alam. Selawat dan salam kepada Nabi Muhammad S.A.W. Di atas segala keizinan-Nya maka kertas projek ini dapat disiapkan oleh penulis dalam usaha untuk melengkapkan program pengajian diperingkat sarjana.

Alhamdulillah, bersyukur kepada Allah kerana selama ini telah diberi semangat dan kesedaran oleh-Nya untuk meneruskan penerokaan terhadap ilmu pengetahuan yang dirasakan oleh penulis amat mencabar kerana terpaksa mengharungi pelbagai rintangan semasa meneruskan perjalanan sebagai seorang pelajar sambilan.

Dengan penuh kejujuran dan keikhlasan penulis ingin merakamkan setinggi-tinggi ucapan penghargaan dan terima kasih kepada:

- Tuan Haji Husin @ Ibrahim bin Mamat di atas segala usahanya membimbing dan memberi panduan sehingga siapnya kertas projek ini.
- Pensyarah-pensyarah Universiti Utara Malaysia yang telah menjalankan tugas dengan penuh dedikasi untuk menjayakan pengajian di peringkat Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan).
- Yang Amat Berusaha Tuan Pengarah Yayasan Islam Kelantan, Tuan Haji Abdul Aziz bin Yusoff kerana telah memberi keizinan untuk menjalankan kajian di sekolah-sekolah di bawah kawalannya.
- En. Jusoh bin Ismail (Pengelola Sekolah-sekolah Yayasan Islam Kelantan) yang sentiasa bersedia dan memberi kerjasama untuk mendapatkan maklumat
- Semua Pengetua dan guru di sekolah-sekolah Yayasan Islam Kelantan yang telah memberi kerjasama untuk menjayakan kajian ini.

Paling istimewa, penghargaan dan ucapan terima kasih untuk isteri tercinta yang sentiasa memberi kerjasama, memahami dan berdoa untuk mencapai kejayaan. Terima kasih juga untuk anak-anak tersayang, Nazifah, Ahmad Mukhlis, Ahmad Faris, Nabilah, Najihah dan Naajidah kerana sentiasa memberi ketenangan dan memahami suasana di sepanjang tempoh pengajian ini.

Sekian, wassalam.

## KANDUNGAN

PERKARA	HALAMAN
KEBENARAN MENGGUNA .....	ii
ABSTRAK .....	iii
ABSTRACT .....	iv
PENGHARGAAN .....	v
KANDUNGAN .....	vi
SENARAI JADUAL .....	xi
SENARAI RAJAH.....	xii
<b>BAB 1 : PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Pengenalan.....	1
1.2 Latar Belakang Kajian.....	4
1.3 Pernyataan Masalah .....	10
1.4 Matlamat dan Kepentingan Kajian .....	13
1.4.1 Matlamat Kajian .....	13
1.4.2 Kepentingan Kajian .....	14
1.5 Objektif Kajian .....	15

1.6	Persoalan Kajian .....	16
1.7	Hipotesis Kajian.....	20
1.8	Definisi Operasional .....	21
<b>BAB 2 : TINJAUAN LITERATUR.....</b>		<b>25</b>
2.1	Pengenalan.....	25
2.2	Konsep Kepemimpinan dan Pengurusan .....	25
2.3	Prinsip-prinsip Asas Kepemimpinan Islam .....	30
2.4	Konsep Iklim Organisasi .....	39
2.5	Teori dan Pendekatan Kajian Kepemimpinan .....	40
2.5.1	Pendekatan Sifat .....	41
2.5.2	Pendekatan Situasi .....	42
2.5.3	Teori Laluan-Matlamat ( <i>Path-Goal Theory</i> ) .....	44
2.5.4	Teori X dan Y .....	47
2.5.5	Kajian Ohio .....	50
2.5.6	Kajian Michigan .....	53
2.5.7	Kajian Blake dan Mouton .....	53
2.6	Gaya Kepemimpinan ( <i>Leadership Style</i> ) .....	55
2.7	Kajian Lepas Tentang Persepsi Guru .....	57



<b>BAB 3 : METODOLOGI.....</b>	<b>60</b>
3.1 Pengenalan.....	60
3.2 Kerangka Kajian.....	60
3.3 Angkubah-angkubah.....	62
3.4 Populasi dan Sampel Kajian.....	62
3.4.1 Populasi.....	62
3.4.2 Sampel.....	63
3.5 Pengukuran Angkubah.....	64
3.6 Instrumen Kajian.....	65
3.7 Sumber Data.....	66
3.8 Analisis Data.....	67
3.9 Kajian Rintis.....	67
<b>BAB 4 : DAPATAN KAJIAN.....</b>	<b>68</b>
4.1 Pengenalan.....	68
4.2 Latar Belakang Responden.....	69
4.2.1 Bilangan Responden Mengikut Jantina.....	69

4.2.2	Bilangan Responden Mengikuti Umur.....	70
4.2.3	Pengalaman Mengajar .....	71
4.2.4	Status Perkahwinan .....	73
4.2.5	Akademik Responden .....	74
4.3	Analisis Min Gelagat Kepemimpinan Pendayaan Struktur .....	77
4.4	Analisis Min Gelagat Kepemimpinan Bertimbang Rasa .....	81
4.5	Analisis Min Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Sekolah.....	85
4.6	Keputusan Ujian Hipotesis.....	86
4.6.1	Hipotesis 1 .....	87
4.6.2	Hipotesis 2 .....	88
4.6.3	Hipotesis 3 .....	89
4.6.4	Hipotesis 4 .....	90
4.6.5	Hipotesis 5 .....	91
<b>BAB 5 : PERBINCANGAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN.....</b>		<b>93</b>
5.1	Pengenalan.....	93
5.2	Ringkasan Kajian .....	93
5.3	Perbincangan .....	96
5.4	Kesimpulan .....	102
5.5	Implikasi .....	104

5.5.1	Implikasi Kepada Teori.....	104
5.5.2	Implikasi Kepada Pengurusan .....	106
5.6	Cadangan .....	107
5.6.1	Cadangan Kepada Pihak Pengurusan Sekolah .....	107
5.6.2	Cadangan Untuk Kajian Akan Datang .....	110
5.7	Batasan Kajian .....	111
	BIBLIOGRAFI .....	113
	LAMPIRAN A.....	118
	LAMPIRAN B.....	119
	LAMPIRAN C.....	120

## SENARAI JADUAL

NO.	JADUAL	HALAMAN
4.1	Taburan Responden Mengikut Jantina	69
4.2	Taburan Responden Mengikut Latar Belakang Umur	70
4.3	Taburan Pengalaman Mengajar Responden	71
4.4	Taburan Status Perkahwinan Responden	73
4.5	Taburan Status Akademik Responden	74
4.6	Analisis Min dan Sisihan Piawai Persepsi Guru-guru Terhadap Gelagat Kepemimpinan Pendayaan Struktur	77
4.7	Analisis Min dan Sisihan Piawai Terhadap Gelagat Kepemimpinan Bertimbang Rasa	81
4.8	Analisis Min Pendayaan Struktur, Bertimbang Rasa Dan Gaya Kepemimpinan Pengetua Berdasarkan Sekolah	85
4.9	Ujian-t Tentang Gaya Kepemimpinan Pengetua Mengikut Jantina	87
4.10	Ujian-t Tentang Gaya Kepemimpinan Pengetua Mengikut Status Perkahwinan	88
4.11	Analisis Varian (ANOVA) Tentang Umur Guru-guru Dengan Gaya Kepemimpinan Pengetua	89
4.12	Analisis Varian (ANOVA) Tentang Pengalaman Guru-guru Dengan Gaya Kepemimpinan Pengetua	90
4.13	Analisis Varian (ANOVA) Tentang Tahap Akademik Guru-guru Dengan Gaya Kepemimpinan Pengetua	91

## SENARAI RAJAH

<b>NO.</b>	<b>RAJAH</b>	<b>HALAMAN</b>
2.1	Grid Kepemimpinan Ohio	52
3.1	Kerangka Kajian	61
4.1	Peratusan Responden Mengikut Tahap Umur	71
4.2	Jumlah Responden Mengikut Pengalaman Mengajar	73
4.3	Status Perkahwinan Responden	74
4.4	Bilangan Responden Mengikut Status Akademik	76
4.5	Min Gaya Kepemimpinan Pengetua	86

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Pengenalan**

Malaysia sebagai sebuah negara yang sedang membangun dan kini mengorak langkah ke arah sebuah negara maju tentunya mempunyai masalah dan rintangan yang tersendiri. Kita yakin bahawa dengan kesungguhan kerajaan melalui pelbagai perancangan, wawasan dan pelbagai dasar, negara kita akan mampu lahir sebagai sebuah negara yang disegani di dunia. Dalam bidang pendidikan, Malaysia telah meningkat jauh ke hadapan kerana mempunyai Wawasan Pendidikan Negara yang bertujuan menjadikan Malaysia sebuah negara maju menjelang tahun 2020. Dalam usaha untuk menjadikan pendidikan bertaraf dunia, beberapa pembaharuan telah dibuat. Perubahan-perubahan ini diharap dapat mencapai impian mentransformasikan Malaysia menjadi sebuah negara maju. Dalam konteks pendidikan, kemajuan yang kita ingin capai bukan sahaja dari segi material tetapi juga

The contents of  
the thesis is for  
internal user  
only

## BIBLIOGRAFI

- Ahmad Ibrahim Abu Sin (1991). Pengurusan Dalam Islam. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ahmad Mahazan Ayob (1997). Kaedah Penyelidikan Sosioekonomi. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ahmad Othman (1994). Ke Arah mewujudkan Sekolah Yang Berkesan: Peranan Pengetua. Pusat Sumber Negeri Kedah.
- Al-Ramaiah (1992). Kepimpinan Pendidikan: Cabaran Masa Kini. Selangor: IBS Buku Sdn. Bhd.
- Aminuddin Mohd Yusoff (1990). Kepimpinan. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka
- Blake, R.R dan Mouton, J.S. (1985). The Managerial Grid III: The Key to Leadership. Excellence. Houston: Gulf.
- Blumberg, A & Greenfield, W.(1986). The Effective Principal: Perspectives On School Leadership. (2<sup>nd</sup> Ed.) Boston: Allyn and Bacon.
- Bothwell, L. (1983). The Art of Leadership. Eaglewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall
- Cheong, Heng Yuen (1986). Relationship Between Principals' Leadership and Job Satisfaction of Teachers. Tesis M.Ed. University of Singapore.
- Covey, Stephen R. (1996). 7 Tabiat Orang Yang Amat Berkesan. Kuala Lumpur: Print Resources Sdn.Bhd.
- Fiedler, F.E. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill Book Company.
- \_\_\_\_\_ (1971). Leadership. New York: General Learning Press.
- Fleishmen, E.A. and Harris (1973). Current Development in the Study of Leadership. Carbondale: Southern Illinois University Press.



- Getzels, J.W. dan Guba, E.G. (1957). Social Behavior and the Administrative Process. Social Riview, Vol. 65,pp 423 - 41
- Hadari Nawawi, Dr. (1998). Administrasi Pendidikan. Jakarta: CV Haji Masagung
- Haslina (1996). Pengaruh Iklim Ke Atas Kepuasan Bekerja Guru-guru Sek. Menengah Di Bandaraya Ipoh. Thesis (MSc.Mgt.), Universiti Utara Malaysia.
- Hisham Altalib (1992). Panduan Latihan Bagi Petugas Islam. Kuala Lumpur:Nurin Enterprise.
- Hollander, Patricia A, (1978). Legal Handbook For Educators. Boulder, Colo: Westview.
- House R.J. (1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. Administrative Science Quarterly 16:321-338.
- Hussein Mahmood (1985). Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah. Kuala Lumpur: Dewan Bahasan dan Pustaka.
- Ibrahim Mamat (1993). Kepimpinan Sekolah Teori Untuk Praktis. Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman Sdn.Bhd.
- \_\_\_\_\_ (1998). Pengetua Sekolah Menangani Isu dan cabaran Kepemimpinan. Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman Sdn.Bhd.
- Hollander, Patricia A. (1978). Legal Handbook for Educators,
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (1982). Educational Administration: Theory, Research and Practice. New York: Random House
- Ishak Mohd Rejab (1985). Kepimpinan Dalam Islam. Bangi: Fakulti Pengajian Islam, UKM.
- Jaafar Muhammad (1992), Asas Pengurusan. Edisi Kedua, Kuala Lumpur: Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Jain, H.C. (1976). Leadership Training. Journal of European Training.5,5, p234 - 224

- Kamaruddin Hj.kachar (1989). Kepimpinan Profesional Dalam Pendidikan. Kuala Lumpur: Teks Publishing Sdn.Bhd.
- Kamus Dewan Edisi Ketiga (1996). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Koontz and Wiechrich (1992), Management. (9<sup>th</sup>.ed). New York: Mc Graw Hill.
- Krench, D. and Crutchfield, R.S. (1968) Theory and Problem of Social Psychology. Bombay, New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Lewin, K., Lippit, R. & White, R.K. (1939). Patterns of Aggressive behavior in Experimentally Created Social Climates. Journal of Sosial Psychology, 10, 271 - 299
- Likert R. ( 1961). New Pattern of Management. New York: Mcgraw-Hill.
- \_\_\_\_\_ (1967). The Human Organization: Its Management and Value. New York: McGraw-Hill.
- Lomonaco, C.C. (1996). The relationship between leadership style of Georgia Elementary School Principals and Selected, Biographic and Demographic Variables, Dessertation Edd., Georgia Southern University.
- Luneburg, F.C. (1995). Principalship: Concepts and Applications. USA: Prentice Hall.
- Miller, N.E, dan Dollard, J. (1971). Social Learning and Imitation. New Haven: Yale University.
- Mohd Azam Mohd Isa (1977). Persepsi Guru Terhadap Stail Kepemimpinan Guru Besar. Tesis (MSc. Mgt.), Universiti Utara Malaysia.
- Mohd Kamal Hasan (1983). Pendidikan dan Pembangunan:Satu perspektif Bersepadu. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise
- Mohd Shapri Mohd Yusof (1995). Stail Kepimpinan Guru Besar Yang Sebenarnya Berdasarkan Persepsi Guru-guru. Thesis (MSc.Mgt.), Universiti Utara Malaysia.

- Mohd Majid Konting (1990). Kaedah Penyelidikan Pendidikan. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Morphet, E.L., Johns, R.L. & Reller, T.L. (1982). Educational Organisation and Administration Concept. Eaglewood : Prentice-Hall.
- Mustafa Hj.Daud (1994). Pengurusan Islam.Kuala Lumpur: Utusan Pub. &Dist. Sdn.Bhd.
- Omardin Ashaari (1996), Pengurusan Sekolah. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.
- Peter Ribbins, Principals and Principalship: Toward a Context Based Approach to the Study of School Leadership. Kertas Kerja yang dibentangkan dalam seminar ke Arah Membina Khazanah Ilmu Peribumi di Institut Aminuddin Baki, Kuala Lumpur, 14 Nov.1994 hingga 16 No.1994
- Rahimah Hj. Ahmad (1981). The Relationship Between and Among Leadership Style, School Principalship In The Federal Territory of Kuala Lumpur, Malaysia, Ph.D Dessertation, University of Southern California, Los Angeles.
- Razali Matzin (1996). Kepimpinan Dalam Pengurusan. Kuala Lumpur:Dewan Bahasan dan Pustaka.
- Reddin Bill. (1992) . How to Make Your Management Style More Effective. Kuala Lumpur.
- Robiah Sidin, Dr. (1998). Asas Pentadbiran Pendidikan. Selangor: Dunia Press Sdn.Bhd.
- \_\_\_\_\_ (1994). Pendidikan Di Malaysia: Cabaran Untuk Masa Depan. Kuala Lumpur: Fajar Bakti Sdn.Bhd.
- Rossow, Lawrence F. (1990). The Principalship: Dimension in Instructional Leadership. Eaglewood Cliff: New Jersey
- Sekaran, Uma (1992). Research Methods For Business: A Skill Building Approach . New York: John Wiley and Son Inc.
- Shaharom TM Sulaiman (1997). Pengurusan Islam dan Pembangunan Manusia. Selangor:Thinker's Library Sdn.bhd.

- Simprasong Sukanya (1983). A Study of The Relationship Between Leader Behavior of Private Principal and Teachers Morale in Bangkok Thailand. Ph.D . Dissertation (tidak diterbitkan), Noth Texas State University.
- Stodgill R.M. (1974). Handbook of Leadership. New York: The Free Press.
- Stoner, James A.F. (1982). Management. New Jersey: Prentice Hall.
- Syed Othman Alhabshi (1989). Islam, Ekonomidan dan Pengurusan. Petaling Jaya: Penerbitan Hizbi.
- Ubben G.C. dan Hughes, L.W. (1987). The Principal: Creative Leadership for effective School. Needham Heights, Mass 02194: Allyn & Bacon.
- Wan Mohd Zahid Mohd Nordin (1993) Wawasan Pendidikan Agenda Pengisian. Kuala Lumpur:Nurin Enterprise.
- Zaidatol Akmaliah Lope Pihie (1998). Pentadbiran Pendidikan. Selangor: Fajar Bakti Sdn.Bhd