

**GAYA PENGURUSAN DAN KESANNYA KEPADA SUASANA KERJA
DI BADAN-BADAN BERKANUN NEGERI : KAJIAN KES
DI PERBADANAN KEMAJUAN NEGERI PERLIS.**

Tesis ini diserahkan kepada Sekolah Siswazah untuk memenuhi keperluan sebahagian daripada Program Ijazah Sarjana Sains Pengurusan, Universiti Utara Malaysia.

Oleh

ISMAIL BIN AHMAD

APRIL, 1998.

Ismail Bin Ahmad, 1998, © Hak Cipta Terpelihara.

KEBENARAN MENGGUNA

Tesis ini dibuat sebagai memenuhi sebahagian daripada pengajian lepasan ijazah Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya bersetuju supaya pihak perpustakaan menyimpan tesis ini bagi tujuan rujukan. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran untuk membuat salinan, keseluruhan dan sebahagian daripadanya, bagi tujuan akademik mestilah mendapat kebenaran daripada penyelia saya atau ketiadaan beliau, kebenaran tersebut boleh diperolehi daripada Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke atas keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk perolehan kewangan tidak dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada saya.

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

Dekan Sekolah Siswazah

Universiti Utara Malaysia

06010 Sintok

Kedah Darul Aman.

ABSTRAK

Kajian ini mempunyai beberapa tujuan. Pertama, kajian ini bertujuan untuk menyelidik, mengenalpasti gaya pengurusan yang dipraktik di Badan-Badan Berkanun Negeri. Empat dimensi gaya pengurusan telah dipilih bagi mewakili pengurusan. Antaranya ialah pengabaian, penekanan kerja, dorongan dan pertimbangan. Kedua, kajian ini bertujuan menyelidiki tahap suasana kerja yang dicapai dalam organisasi kesan dari gaya pengurusan yang telah dipraktik dalam organisasi. Dalam suasana kerja penyelidik memilih empat dimensi suasana iaitu, kerenggangan, halangan, setiakawan dan kemesraan. Penyelidik mengabaikan beberapa faktor lain yang mungkin ada kesan atau pengaruh ke atas angkubah yang dikaji. Ketiga, kajian ini bertujuan mengenalpasti sama ada wujudnya hubungan yang signifikan di antara gaya pengurusan dan suasana kerja. Model kajian ini mengandungi dua komponen asas iaitu gaya pengurusan sebagai angkubah tidak bersandar dan suasana kerja sebagai angkubah bersandar. Keempat, berdasarkan kajian tersebut penyelidik akan membuat cadangan gaya pengurusan yang terbaik dan paling efektif dilaksanakan dalam Badan-badan Berkanun Negeri. Populasi kajian terdiri daripada 44 responden yang berkerja dengan Perbadanan Kemajuan Negeri Perlis dalam Kumpulan Sokongan iaitu kategori B ke bawah. Dalam kajian ini hanya 42 (96%) responden sahaja yang dapat dihubungi oleh penyelidik. Dalam kajian ini borang soal selidik (68 item soalan) telah digunakan untuk mendapat maklumat dan maklumbalas daripada populasi. Analisis data dibuat dengan menggunakan 'Alpha Cronbach', Analisis peratus, kekerapan (Frekuensi), Min, Mod, Median, Julat (Range) Sisihan Piawai dan Ujian korelasi.

ABSTRACT

This research has several purposes. Firstly, it intends to find out and identify the management styles that are being **practised** in the States' Semi Government organizations. Four dimensions were chosen to represent management styles. They were Aloofness, Production Emphasis, Thrust and Consideration. Secondly, the research intends to find out the degree of working environment that has been achieved in the organisations as a result of the respective management styles. For this particular purpose the researcher chose four working dimensions, i.e. Disengagement, **Hinderance**, Esprit and Intimacy. The researcher disregards several factors that may have effect or influence on the variables. Thirdly, this research intends to identify whether there is a significant relationships between management styles and working environment. The research model had two basic components, i.e. management styles as an independent variable and the working environment as a dependent one. Lastly, the researcher gave suggestions and recommendations as to which management style would be the most suitable and most effective to be implemented in the States' Semi Government organizations. The population of the study comprising of 44 respondents who are the employees of the Perbadanan Kemajuan E konomi Negeri **Perlis** (Perlis State Economic Development Corporation). They are of the Kumpulan Sokongan (Support Group), i.e. representing employees of B category and below. Only 42 (96%) of the respondents were successfully contacted by the researcher . Questionnaires consisting of 68 items were used to obtain feedback from the population. Data was analysed using Alpha Cronbach, percentage analysis, frequency, mean, mode, median, range, standard deviation and correlative test .

PENGHARGAAN

ALHAMDULILLAH, Syukur ke **hadrat** ALLAH S.W.T kerana dengan **keizinanNya** dapat **saya** menjalankan penyelidikan dengan sempurna dan menyiapkan tesis **ini** dengan lancar walaupun berhadapan dengan pelbagai cabaran dan kekangan.

Di **sini saya ingin** mengambil kesempatan mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada Encik Saadon bin **Awang** selaku Penyelia Pertama dan Encik Sabarani bin Ghazali sebagai Penyelia Kedua yang telah menyumbangkan masa dan tenaga dalam membimbing, menasihati dan **memberi** tunjuk ajar kepada **saya** dalam menyelesaikan tesis **ini** sehingga sempurna. **Saya juga ingin** merakamkan penghargaan dan terima kasih kepada semua kakitangan Peadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Perlis yang membantu dan **memberi** kerjasama dalam memperolehi maklumat **bagi** menyiapkan tesis **ini**.

Kepada Profesor Madya Dr Ibrahim Abdul **Hamid** Dekan Sekolah Siswazah Universiti Utara Malaysia yang telah bertungkus **lumus** untuk memastikan kejayaan diucapkan ribuan terima kasih. Hanya Allah sahaja yang dapat membalas jasa mereka.

Kepada pensyarah-pensyarah yang telah menyemai ilmu mereka diucapkan terima kasih dan hanya Allah sahaja yang dapat membalas jasa mereka. Kepada staf Sekolah Siswazah UUM yang telah **banyak memberi** kerjasama dan bantuan **juga** diucapkan terima kasih. Kepada rakan-rakan yang tidak jemu-jemu menolong dan membantu dalam proses menyiapkan tesis dan menunjuk ajar dalam pembelajaran **juga** terima kasih.

Akhir sekali penghargaan khas **saya** tujukan kepada kedua ibubapa, isteri Wan Mardziah Haji Wan **Ahmad** dan anak-anak **Megat** Khalis Zarkasyi, Khairul Syazwan Fawwaz, **Megat** Nafis Qawiem dan Puteri Zalikha Simya, keluarga dan rakan-rakan di **atas** segala bantuan, dorongan dan kerjasama dalam usaha menyiapkan tesis **ini** .

Ismail Bin Ahmad
Sekolah Siswazah
Universiti Utara Malaysia
06010 Sintok
Kedah Darul **Aman**.

DAFTAR KANDUNGAN

	<u>Halaman</u>
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
PENGHARGAAN	iv
DAFTAR ISTILAH RINGKAS	ix
SENARAI JADUAL	x
SENARAI RAJAH	xii
SENARAI LAMPIRAN	xiii
BAB SATU PENGENALAN	1
1.1 Latarbelakang	1
1.2 Penyataan Masalah	2
1.3 Objektif kajian	4
1.3.1 Objektif Umum	4
1.3.2 Objektif Khusus	4
1.4 Persoalan kajian	5
1.5 Pelan Kajian	8
1.6 Kepentingan Kajian	9
1.7 Batasan penyelidikan	10
1.8 Definisi Istilah	11
1.8.1 Gaya Kepimpinan	11
1.8.2 Pihak Pengurusan	12
1.8.3 Perbadanan	12
1.8.4 Prestasi Kerja	13
1.8.5 Pekerja	13

	<u>Halaman</u>
1.8.6 Suasana Kerja	13
1.8.7 Kepuasan Kerja	13
1.9 Rekabentuk Kajian Dan Methodologi	14
1.9.1 Sumber-sumber Kajian	14
1.9.2 Populasi dan Sampel	16
1.9.3 Pengetian Empat Angkubah Suasana Kerja	17
1.9.4 Pengertian Empat Angkubah Gaya Pengurusan	18
1.9.5 Lokasi Kajian	21
1.9.6 Instrumen Kesahan dan Kebolehpercayaan	21
1.9.7 Pembahagian dan Pengumpulan Soalan	21
1.9.8 Penganalisan Data	23
BAB DUA ULASAN KARYA TERPILIH	25
2.1 Pengenalan	25
2.2 Konsep Kepimpinan	26
2.3 Teori dan Pendekatan Kajian Kepimpinan	29
2.3.1 Pendekatan Sifat	29
2.3.2 Pendekatan Tingkah Laku	29
2.3.3 Pendekatan Situasi	30
2.3.4 Teori Kontingensi	31
2.3.5 Teori Laluan Matlamat	31
2.4 Gaya kepimpinan	33
2.4.1 Teori X dan Y oleh Mc Gregor	35
2.4.2 Pendekatan Berorientasikan Tugas dan Berorientasikan kerja Oleh Likert	36
2.4.3 Pengenalan Struktur dan Pertimbangan : Teori Dua Damensi	37
2.4.4 Pendekatan Grid	38

	<u>Halaman</u>	
2.5	Kepimpinan Berkesan	39
BAB TIGA LATARBELAKANG ORGANISASI		43
3.1	Pengenalan	43
3.2	Asas Penubuhan	44
3.3	Objektif Perbadanan	45
3.4	Misi Perbadanan	46
3.5	Pencetus dan Penggalak kepada Pertumbuhan Ekonomi Negeri	46
3.6	Aktiviti Perbadanan	50
BAB EMPAT ANALISIS DATA DAN PENEMUAN PENYELIDIK		55
4.1	Latarbelakang Responden	55
4.2	Hasil Kajian Untuk Suasana Kerja (Angkubah Bersandar) dan Gaya Pengurusan (Angkubah Tidak Bersandar)	57
	4.2.1 Analisis Suasana Kerja	59
	4.2.2 Analisis Mengenai Gaya Pengurusan	66
4.3	Korelasi Antara Gaya Pengurusan dengan Suasana Kerja	75
BAB LIMA PERBINCANGAN HASIL KAJIAN		78
5.1	Pengenalan	78
5.2	Gaya Pengurusan dan kesannya kepada Suasana Kerja-kerja di Badan-Badan Berkanun Negeri	76
	5.2.1 Gaya Pengurusan Pengabaian	79
	5.2.2 Penekanan Kerja	82
	5.2.3 Dorongan	85

5.2.4	Pertimbangan	88
5.3	Gaya Pengurusan Yang Disukai	91
5.4	Gaya Pengurusan Yang Tidak Diingini	96
5.5	Implikasi Kajian	97
BAB ENAM KESIMPULAN DAN CADANGAN		99
6.1	Kesimpulan	99
6.2	Cadangan-Cadangan	102
BIBLIOGRAFI		106

DAFTAR ISTILAH RINGKAS

PKENPs	Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Perlis
OCDQ	Organizational Climate Description Questionnaires
SPSS	Statistical Package for the Social Science
LPC	Least preferred co-worker
ASO	Assumed Similiary between Opposites
LBDQ	Leadership Behavior Description Questionnaire
LOQ	Leadership Opinion Questionnaire
KDNK	Keluaran Dalam Negara Kasar
SSB	Sistem Saraan Baru
MPPB	Masyarakat Perdagangan dan Perindustrian Bumiputera
SPPK	Sekretariat Pembangunan dan Pengurusan Keusahawanan
MBO	Management by out
CIMA	Cement Industries Malaysia Berhad (Perusahaan Simen Malaysia Berhad)
MIEL	Malaysian Industrial Estate Limited

SENARAI JADUAL

<u>Jadual</u>	<u>Halaman</u>
1.1 Taburan Item-Item dalam Buku Soal Selidik	20
1.2 Hasil analisis data dari item-item dalam soal selidik	22
4.1 Latar belakang Responden berdasarkan jantina (n=42)	55
4.2 Latar belakang Responden berdasarkan umur (n=42)	56
4.3 Latar belakang Responden Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan (n=42)	57
4.4 Keputusan Analisis peratusan untuk Suasana kerenggangan (Disengagement)	60
4.5 Keputusan Analisis Peratusan untuk Suasana halangan (hindrance)	62
4.6 Keputusan Analisis Peratusan untuk Suasana Setiakawan (Esprit)	63
4.7 Keputusan Analisis Peratusan untuk Suasana Kemesraan (intimacy)	65
4.6 Keputusan Analisis Peratusan untuk Gaya Pengabaian (Aloofness)	67
4.9 Keputusan Analisis Peratusan untuk Gaya Penekanan kerja (Production Emphasis)	69
4.9.1 Keputusan Analisis Peratusan Untuk Gaya Dorongan (Thrust)	71

<u>Jadual</u>	<u>Halaman</u>
4.9.2 Keputusan Analisis Peratus Untuk Gaya Pertimbangan	73
4.9.3 Rumusan Keputusan Analisis Dalam Peratus	74
4.9.4 Korelasi Antara Gaya Pengurusan Dengan Suasana Kerja	77
5.1 Keputusan Ujian Korelasi Antara Gaya Pengurusan dan Suasana Kerja	80

SENARAI RAJAH

<u>Rajah</u>		<u>Halaman</u>
1.1	Model kajian yang menunjukkan perhubungan di antara angkubah bersandar dan angkubah tidak bersandar	7
1.2	Cadangan kerangka penyelidikan	8

LAMPIRAN**Halaman**

Lampiran A:	Soal selidik	113
Lampiran B:	Enakmen Bil. 6 Tahun 1973	124
Lampiran C:	Enakmen Bil. 7 Tahun 1985	125
Lampiran D:	Keputusan Analisis Suasana Kerja	126
Lampiran E:	Keputusan Analisis Gaya Pengurusan	127
Lampiran F:	Analisis Suasana Kerenggangan	128
Lampiran G:	Analisis Suasana Halangan	129
Lampiran H:	Analisis Suasana Setiakawan	130
Lampiran J:	Analisis Suasana Kemesraan	131
Lampiran K:	Analisis Gaya Pengabaian	132
Lampiran L:	Analisis Gaya Penekanan Kerja	133
Lampiran M:	Analisis Gaya Dorongan	134
Lampiran N:	Analisis Gaya Petimbangan	135
Lampiran P:	Analisis Korelasi Antara Gaya Pengurusan dan Suasana Kerja	136



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

**PERAKUAN KERJA TESIS
(Certification of Thesis Work)**

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(We, the undersigned, certify that)

ISMAIL BIN AHMAD

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

telah mengemukakan tesisnya yang bertajuk
(has presented his/her thesis of the following title)

GAYA PENGURUSAN DAN KESANNYA KEPADA SUASANA KERJA : KAJIAN
KES DI PERBADANAN KEMAJUAN NEGERI PERLIS.

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis
(as it appears on the title page and front cover of thesis)

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

**AJK Tesis
(Thesis Committee)**

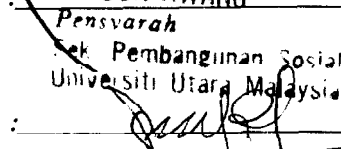
Mama Encik Saadon bin Awang
(Name) : _____
(Penyelia Utama/Principal Supervisor)

Tandatangan
(Signature) :


SAADON AWANG
Pensyarah

Mama Encik Sabarani bin Ghazali
(Name) : _____

Tandatangan
(Signature) :


Sabarani B. Ghazali
Pensyarah

Tarikh 30 APRIL 1998
(Date) : _____

SABARANI B. GHAZALI
Pensyarah
Sekolah Pembangunan Sosial
Universiti Utara Malaysia

BAB SATU

Pengenalan

1.1 Latar Belakang

Gaya kepimpinan secara umum ditakrifkan sebagai satu proses yang mengemblengkan tenaga kerja ke arah pencapaian matlamat organisasi Fiedler (1967:1-34). Stail yang betul memberi kesan positif kepada pencapaian objektif organisasi.

Mengikut Fiedler (1967) lagi , seseorang pengurus mesti pandai dalam:

- i merancang
- ii. menyusun
- iii memimpin
- iv. membentuk staf
- v. membuat kawalan

Di samping pandai mengaplikasi kuasa dan kewibawaan, penerimaan oleh pekerja (workforces) menurut Gribben (1972) dan Terry (1960) adalah penting bagi mencapai matlamat organisasi. Maslow (1970) dan Herzberg (1966) berpendapat bahawa pemimpin atau pengurus mesti juga berkemampuan untuk membantu pekerja-pekerja dalam usaha mencapai keupayaan tertinggi (self actualization).

Kegagalan organisasi untuk mencapai matlamat merupakan kegagalan pihak pengurusan untuk mengurus pekeja-pekerja dengan baik dan teratur. Ini mewujudkan keadaan serba kekurangan di mana khidmat tidak dinilai,

The contents of
the thesis is for
internal user
only

BIBLIOGRAFI

Aminuddin Mohd Yusof (1994) ***Kepimpinan, Motivasi Dan Prestasi Model Guru Dan Tentera***. 1st ed. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Arygris, C. (1976) ***Increasing Leadership Effectiveness***. New York: John Wiley and Son.

Azizan Nanyan (1995) ***Stail Kepimpinan Pengetua Memberi Kesan Kepada Suasana Kerja : Satu Kajian Di Sekolah-Sekolah Menengah Negeri Penis, Sekolah Siswazah:Kedah : U.U.M Sintok***.

Bellow, Rogger, Gilson. T. Q. & Odiome. (1962) ***Executive Skill - Their Dynamics and Development*** . Eagle Wood Cliff: Prentice Hall.

Bartie, E. & Geoffrey, M. (1990). ***Effective School Management***. (2nd ed.) London: Paul Chapmant Publishing Ltd.

Blake. R. R., Mouton J. S. (1964) ***The Management Grid*** , Houston : Gulf, hal. 1 -20.

Carver, F. D. & Sergiovanni, T. J. (eds) (1984) ***Organizational And Human Behavior - Focus on Schools***. New York : Mc Graw Hill.

Dunham, Jack. (1 992) ***Stress in Teaching***. (2nd ed.) London and New York: Routledge.

Davis, D., & Cosenza, R. M. (1988) ***Business Research For Decision Making*** (2nd ed.) . Boston: PWS-Kent Publishing.

Dyer, W. G. (1994) ***Team Building - Currents Issues And New Alternatives*** . Massachusetts : Addison Wesley Publishing Company, Inc.

- Edmond, R. (1978) **Search** For effective schools. The Identification and Analysis of City Schools - Are Instructionally Effective For Poor Children. Harvard University : Center for Urban Study.
- Fiedler, F. D. (1967) A Theory of Leadership Effectiveness . New York : **Mc.Graw** Hill, hal. 41.
- Fulmer R. M. (1988) **The** New Management (4th ed.) New York : Mac **Millan** Inc, hal. 299 - 321.
- Gordon., Thomas. (1955) **Group Centered Leaderships** . New York : Houghton **Mifflin**, hal. 2.
- Greenfield., **W.** (1987) **Instructional Leadership : Concept Issues and Controversies** . Boston : Allyn & Bacon, Inc.
- Gribben., James. J. (1972) **Effective Managerial Leadership.** New York : American Management **Associaton**, hal. 1 - 5.
- Guthrie, W. J. dan Read, J. R. (1991) **Education Administration And Policy - Effective Leadership For American Education** . **Massachusetts** : Allyn and **Becon**.
- Halpin** A. W. (1966) **Theory Research in Administration** . New York : Mac **Millan** Co.
- Hamphill, J. K. (1949) **Situation Factor in Leadership** . Colombia : Bureau of Business Research Ohio.
- Herzberg., F. (1966) **The Work and the Nature of Man** . Ohio : Cleveland.
- Hoy, W. K. & Miskel, **C. G.** (1982) **Education Administration (2nd ed.)** New York : Random House.

- Hord, S. M., & Leslie, H. A. (1986) ***Effective Curriculum Implementation - Some Promising New Insights*** . The Elementary School Journal : 87(1). Hal. 97 - 115.
- House, R. (1971) A Path-Goal ***Theory*** of Leader ***Effectiveness*** . Administration Science Quarterly : Vol. 16, hal. 21 - 38.
- Hollander, Edwin, P. (1978) Leadership ***Dynamic*** . New York : Free Press, hal. 1-2 .
- Hail, D. F., Schneider, B. & Nygren, H. T. (1970) Personal Factors in ***Organizational Identification*** . Administrative Science Quarterly : Vol. 15, hal 176 - 189.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993) ***The Wisdom Of Teams : Creating The High Performance Organization***. Massachusetts : Harvard Business School Press.
- Katz, D. N. et al. (1950) ***Productivity Supervision and Morale in an Office Situation***. Detroit : Darel.
- Kellerman, B. (1984) ***Leadership Multidisciplinary Perspective*** . USA : Prentice Hall Inc.
- Lee Bee Teng, (1996) ***Persepsi Pemsyarah Terhadap Stail Pengurusan Dekan Di Universiti Utara Malaysia*** . Sintok : U.U .M
- Keith, S. dan Griling, R. H. (1991) ***Education Management and Participation. New Direction in Education Administration***. Massachusetts : Allyn & Becon Inc.
- Koontz. H., O'Donnell C. & Weihrich H. (1984) Management. U. S. A.: Mc. Graw Hill, hal. 3 - 24.

Kushman, J. W. (1992) ***The Organizational dynamics of teacher workplace commitment : A study of urban elementary and middle schools.*** Educational Administration **Quartely** : vol 28. No. 1, 5 - 42.

Lawrence A. Appley, (1977) ***The Management Evolution*** . Bombay : Taraporevala Publishing Ltd., hal. 194.

Leavitt, H. J., (1972) ***Managerial Psychology.*** 3rd ed. Chicago : University of Chicago Press.

Leary. M. R. and Kowalski R. M. (1990) ***Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model*** . Psychological Bulletin, hal. 34- 47.

Likert, R. (1969) ***Pattern of Management.*** New York : Mc Graw Hill.

Litt, J. W., and Turk, D. C. (1985) ***Sources of Teacher Stress and Dissatisfaction in Experienced High School Teachers*** . Journal of Education Research : Vol. 19. No. 3.

Luthan., (1985) ***Organizational Behavior*** (4th ed.) New York : Mc. Graw Hill .

Maslow, A. H. (1970) ***Motivation and Personality*** . (2nd ed.) New York : Harper & Row.

Margerison. C. and Mc. Cann, D. (1990) ***Team Management: Practical New Approaches.*** London : W. H. Allen & Co. Plo.

Mc Gregor, Douglas. (1960) ***The Human Side of Enterprise.*** New York : Mc Graw Hill, Inc., hal. 33 -34.

- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989) **Organizational Commitment and Job Performance : It's the nature of the commitment that counts.** Journal of Applied Psychology : 74, 152 -156.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990) **Affective and Continuance Commitment to the Organization - Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relation.** Journal of Applied Psychology : 75,710 - 720.
- Mohd. Majid Konting. (1990) **Kaedah Penyelidikan Pendidikan (1st ed.)** Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Morris, J. J. and Sherman, J. D. (1981) **Generalizability of an Organizational Model.** Academy of Management Journal : vol. 24,512 - 526.
- Morrison J. H. (1971) **The Human Side of Management.** U. S. A. : Addison Wesley Publishing Company, hal. 31 -34.
- Moxon, P. (1993) Building A **Better Team : A Hand book For Manager And Facilitors.** Hampshire, England : Gower Publishing.
- Munir A. S, (1987) **Pendekatan Manusiawi Dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian (cet. 2) -** Jakarta: Gunung Agung, hal. 58 - 73.
- Neil M. G. (1991) **Pro-Active Management .** U. S. A. : Nichols Publishing, hal. 2- 23.
- . **Newsweek.** July 31 : 1978, hal. 31.
- Owens, G. R. (1976) **Organizational Behavior In School.** New Jersey : Engle Wood Prentice Hall Inc.

Pascale, R. T. & Athos, A. G. (1981) *The Art of Japanese Management*. Warner. Inc.

Ross, J. A. (1982) ***The Influence of Principal in Curriculum Decision Making***. Toronto : Ontario Institute for Studies Education, hal. 54 - 67.

Robbins,(**1996) *Organizational Behavior (3 rd ed.)*** New Jersey : Prentice Hall, Inc. hal.34573, **413-54,460-501**.

Rue & Byars, (1977) ***Management - Georgia State University*** : United States Of America, hal. 1-5.

Sekaran, U.(**1992) *Research Methods For Business*** : A skill Building Approach (2 nd.ed.) New York : John **Wiley & Son**, Inc.

Sergiovani,T. J. (1984) ***Leadership and Excelent in Scooling***. Education Leadership : Jilid **39(5)**, hal.**346-352**.

Shoemaker,J & Fraser,H.W.(1981) ***What Principals Can Do*** : Some Implication From Studies of Effective Schooling. Phi Delta Kappan : Vol. **63 No. 3**.

SPSS Inc.(**1994) *The Basic*** : SPSS for Window. Chicago : North Michigan Avenue, Illinois.

Stoner **J.A.(1982) *Management*** (2 nd. ed.) New Jersey: Ion. Prentice Hall.

Steers, **R.M.(1977) *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment***. Administrative Science **Quartely** : vol **22**. 46-56.

Stogdill. **R.M.(1974) *Organizational Behavior and Human Performance***. U.S.A : Ohio State University, hal. 62-82.

Stogdill.R.M.(1974) **Handbook of Leadership**. New York : Mc Graw Hill, hal. 62-82

Terry, G.R.(1960) principles of **Management** (3 rd ed.) Illinois : Homewood.

Wright, P.L., & Taylor, D.S.(1984) **Improving Leadership Performance**. International Inc.: Prentice Hall.

Yukl. G. (1989) **Managerial Leadership - A Review of Theory and Research** Journal of Management : hal.41-258.