

**KEPEMIMPINAN PENGAJARAN PENGETUA DAN
HUBUNGANNYA DENGAN KOMITMEN DAN
KEPUASAN KERJA GURU DI SEKOLAH
BERKESAN DI NEGERI PERLIS**

Oleh:

CHE SIAH BINTI SAAD

**Projek Sarjana ini diserahkan kepada Pengerusi Bidang
Pengajian Pendidikan, Kolej Sastera dan Sains sebagai
memenuhi sebahagian daripada keperluan Ijazah
Sarjana Pendidikan (Kurikulum dan Pengajaran)**

**UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2009**



Kolej Sastera dan Sains
College of Arts and Sciences
(Universiti Utara Malaysia)

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

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

CHE SIAH BINTI SAAD (MATRIC NO : 87024)

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

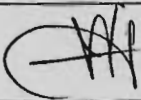
telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(*has presented his/her project paper of the following title*)

KEPEMIMPINAN PENGAJARAN PENGETUA DAN HUBUNGANNYA DENGAN
KOMITMEN DAN KEPUASAN KERJA GURU DI SEKOLAH BERKESAN DI
NEGERI PERLIS.

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 is acceptable in form and content and that a satisfactory knowledge of
the field is covered by the project paper*)

Nama Penyelia : **Dr. Yaakob bin Daud**

Tandatangan : 

Tarikh : **17 Mei 2009**

KEBENARAN MENGGUNA

Penyerahan projek sarjana ini adalah sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat pengajian Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan) Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya bersetuju memberi keizinan kepada pihak Perpustakaan Sultanah Bahiyah untuk menjadikan kertas projek ini sebagai rujukan dan penyelidikan. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran membuat salinan keseluruhan atau sebahagian daripadanya untuk tujuan akademik mestilah mendapat kebenaran daripada penyelia saya atau pengerusi bidang pengajian pendidikan, Kolej Sastera dan Sains. Sebarang bentuk penyalinan, pengambilan atau penggunaan keseluruhan atau sebahagian daripada kertas projek ini untuk tujuan komersial tidak dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pengiktirafan kepada penulis dan Universiti Utara Malaysia wajar diberikan atas sebarang bentuk kegunaan bahan yang terdapat dalam kertas projek ini.

Permohonan untuk mendapatkan kebenaran membuat salinan atau lain-lain kegunaan sama ada keseluruhan atau sebahagian daripada kertas projek ini boleh dibuat dengan menulis kepada:

Pengerusi Bidang Pengajian Pendidikan

Kolej Sains dan Sastera

Universiti Utara Malaysia

06010 Sintok,

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengetahui amalan kepemimpinan pengajaran dilaksanakan oleh pengetua di dua buah sekolah berkesan di negeri Perlis. Dalam kajian ini pembolehubah-pembolehubah yang digunakan ialah visi, pemantauan, sentiasa kelihatan /'visibility', insentif dan galakan sebagai pembolehubah tak bersandar. Manakala komitmen guru dan kepuasan kerja guru sebagai pembolehubah bersandar. Penyelidik juga melihat hubungan antara kepemimpinan pengajaran pengetua dengan komitmen dan kepuasan kerja guru di sekolah berkesan. Seramai 83 orang guru dari 2 buah sekolah berkesan telah dijadikan sampel kajian. Pengumpulan data dibuat melalui soal selidik. Instrumen dipetik daripada Mohd Nor Jaafar (2005) yang terdiri dari " *Principal Instructional Management Rating Scale*" yang direka bentuk oleh Hallinger dan Murphy (1985), Perbandingan " *Pola Komitmen Kerja Guru Pelatih dengan Pola Pengajaran Dalam Praktikum*" Collavelli dan Bishop (1990) dan alat ukur kepuasan kerja guru daripada Mohd Nor Jaafar (2005) digunakan bagi melihat hubungan antara kepemimpinan pengajaran pengetua dengan komitmen dan kepuasan kerja guru. Pemprosesan data dibuat dengan menggunakan " *Statistical Packages For The Social Science*" (SPSS) Versi 12.0. Min dan Kolerasi Pearson digunakan untuk menganalisis data. Dapatan kajian menunjukkan bahawa min bagi kepemimpinan pengajaran pengetua di sekolah berkesan yang dikaji adalah tinggi iaitu 3.4. Ini menunjukkan bahawa pengetua mengamalkan fungsi-fungsi kepemimpinan pengajaran di sekolah berkenaan. Keputusan kajian juga menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan pengajaran pengetua dengan komitmen kerja guru ($r = .44, p < .05$) dan kepuasan kerja guru ($r = .39, p < .05$). Dengan ini hipotesis null ditolak dan hipotesis alternatif diterima.

ABSTRACT

The objective of this research is to observe the practice of instructional leadership by principals in two effective schools in Perlis. Vision, observation, appearance /'visibility', incentive, and support as independent variables. Whereas commitment and work satisfaction as dependent variables. The researcher also noticed the correlation between the instructional leadership of the principals with commitment and work satisfaction of the teachers. Samples of 83 teachers from two effective schools in Perlis were analyzed by Min and Pearson Correlation. Collection of data was done using questionnaires. The instrument by Mohd Nor Jaafar (2005), "*Principal Instructional Management Rating Scale*" that was designed by Hallinger and Murphy (1985), correlation "*Pola Komitmen Kerja Guru Pelatih dengan Pola Pengajaran Dalam Praktikum*" Collavelli and Bishop (1990) and satisfaction measuring instrument of teachers by Mohd Nor Jaafar (2005) were used to determine the relationship between instructional leadership of the principals with commitment and work satisfaction of the teachers. The min score of 3.4 for instructional leadership by principals is high with indicate that the principals have implemented such practice in their schools. The results also show that there is a significant relationship between instructional leadership of the principal with commitment ($r = .44, p < .05$) and work satisfaction of the teachers ($r = .39, p < .05$). Thus the null hypothesis is rejected and the alternative hypothesis is accepted.

PENGHARGAAN

Dengan nama Allah yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang.

Syukur kehadiran Allah s.w.t. kerana dengan limpah kurnia-Nya saya dapat menyiapkan kertas projek ini bagi memenuhi syarat pengijazahan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan) dengan jayanya.

Setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih saya tujukan kepada penyelia saya, Dr. Yaakob Bin Daud atas segala bimbingan, tunjuk ajar dan nasihat yang diberikan kepada saya. Kegigihan dan kesungguhan beliau yang banyak membantu saya dan menjadi pendorong kepada saya untuk menyiapkan projek ini dengan penuh keyakinan.

Ucapan terima kasih juga saya rakamkan kepada Dekan Kolej Sains dan Sastera serta semua pensyarah yang telah menyumbangkan ilmu pengetahuan yang amat berguna sepanjang pengajian saya di Universiti Utara Malaysia. Tidak ketinggalan juga kepada pihak pengurusan dan pentadbiran Hal Ehwal Akademik, Sekolah Siswazah dan Kolej Sains dan Sastera yang telah banyak memberi kerjasama.

Tidak lupa juga dipanjangkan ucapan ribuan terima kasih kepada Pengarah Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Pengarah Pelajaran dan kakitangan Jabatan Pelajaran Negeri Perlis, Perpustakaan IAB Jitra, Pengetua-pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan yang terlibat dan juga guru-guru yang terlibat dalam kajian ini sebagai responden kajian.

Tidak ketinggalan juga saya rakamkan penghargaan saya kepada semua rakan seperjuangan yang telah banyak membantu saya dalam menyiapkan kertas projek ini, juga buat rakan-rakan guru di sekolah yang terlibat yang sudi membantu saya.

Penghargaan istimewa juga saya rakamkan terutama kepada suami saya, anak-anak, tercinta serta kedua ibubapa saya atas pengorbanan dan kesabaran sepanjang tempoh pengajian saya di Universiti Utara Malaysia. Begitu juga kepada semua ahli keluarga yang lain.

Akhir sekali, kepada semua pihak yang terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam menjayakan kertas projek ini diucapkan jutaan terima kasih.

Semoga penulisan ini mendapat keberkatan daripada Allah s.w.t.

Che Siah Binti Saad

KANDUNGAN

PERKARA	HALAMAN
KEBENARAN MENGGUNA	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
PENGHARGAAN	v
KANDUNGAN	vi
SENARAI JADUAL	ix
SENARAI RAJAH	xii
SENARAI LAMPIRAN	xiii
BAB 1: PENGENALAN	
Pendahuluan	1
Pernyataan Masalah	4
Objektif Kajian	7
Soalan Kajian	9
Hipotesis Kajian	11
Kerangka Kajian	13
Kepentingan Kajian	14
Batasan Kajian	15
Definisi Operasional	16
Kesimpulan	22

BAB 2: TINJAUAN LITERATUR

Pendahuluan	23
Konsep Kepemimpinan	33
Konsep Kepemimpinan Pengajaran	36
Teori <i>Motivator-Hygiene</i> (Penjagaan-Motivasi)	40
Teori Hierarki Keperluan Maslow	42
Konsep Sekolah Berkesan	46
Konsep Komitmen Kerja	47
Kesimpulan	48

BAB 3: METODOLOGI KAJIAN

Pendahuluan	50
Populasi Kajian	50
Sampel Kajian	51
Instrumen Kajian	52
Analisis Data	56
Kesimpulan	58

BAB 4: DAPATAN KAJIAN

Pengenalan	59
Keputusan Analisis Deskriptif	59
Keputusan Pengujian Hipotesis	63
Kesimpulan	77

**BAB 5: RINGKASAN, PERBINCANGAN, IMPLIKASI
DAN CADANGAN**

Ringkasan	78
Perbincangan	80
Implikasi	91
Cadangan Kajian Selanjutnya	93
Kesimpulan	94
RUJUKAN	96
LAMPIRAN	100

SENARAI JADUAL

		Halaman
Jadual 2.1	Dimensi Pengurusan Kepemimpinan Pengajaran Hallinger dan Murphy (1985)	37
Jadual 3.1	Nilai Kebolehpercayaan Item Kajian Sebenar	53
Jadual 3.2	Nilai r (Nilai Pekali Kolerasi Pearson) dan Kekuatan Hubungannya.	57
Jadual 4.1	Analisis Frekuensi Faktor Demografi Berdasarkan Jantina	60
Jadual 4.2	Analisis Frekuensi Faktor Demografi berdasarkan Umur	61
Jadual 4.3	Analisis Frekuensi Faktor Demografi berdasarkan Pendidikan Tertinggi	62
Jadual 4.4	Analisis Frekuensi Faktor Demografi berdasarkan Pengalaman Mengajar	63

Jadual 4.5	Min bagi Kepemimpinan Pengajaran Pengetua Di Sekolah Berkesan	64
Jadual 4.6	Korelasi Antara Kepemimpinan Pengajaran Pengetua dengan Komitmen Kerja Guru	66
Jadual 4.7	Korelasi Antara Kepemimpinan Pengajaran Pengetua dengan Kepuasan Kerja Guru	67
Jadual 4.8	Korelasi Antara Visi dan Komitmen Kerja Guru	68
Jadual 4.9	Korelasi Antara Pemantauan Dengan Komitmen Kerja Guru	69
Jadual 4.10	Korelasi Antara Sentiasa Kelihatan Pengetua Dengan Komitmen Kerja Guru	70
Jadual 4.11	Korelasi Antara Insentif Dengan Komitmen Kerja Guru	71
Jadual 4.12	Korelasi Antara Galakan Dengan Komitmen Kerja Guru	72

Jadual 4.13	Korelasi Antara Visi Dengan Kepuasan Kerja Guru	73
Jadual 4.14	Kolerasi Antara Pemantauan Dengan Kepuasan Kerja Guru	74
Jadual 4.15	Korelasi Antara Sentiasa Kelihatan Dengan Kepuasan Kerja Guru	75
Jadual 4.16	Korelasi Antara Intensif Dengan Kepuasan Kerja Guru	76
Jadual 4.17	Korelasi Antara Galakan Dengan Kepuasan Kerja Guru	77

SENARAI RAJAH

		Halaman
Rajah 1.1	Hubungan antara pembolehubah bersandar dan pembolehubah tak bersandar	13
Rajah 2.1	Teori <i>Motivation-Hygiene</i> Herzberg	30
Rajah 2.2	Teori Dua Faktor Herzberg	41
Rajah 2.3	Hierarki Keperluan Maslow	43

SENARAI LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A Borang Soal Selidik	100
Lampiran B Output Statistik Kajian	110

BAB 1

PENGENALAN

Pendahuluan

Pengetua sekolah adalah orang yang penting di sekolah, kerana beliau adalah ketua, pengurus dan juga pemimpin. Sebagai seorang pemimpin sewajarnya beliau mempunyai keupayaan mempengaruhi guru-guru melaksanakan tugas-tugas sekolah secara sukarela. Keupayaan seperti inilah membezakan antara sekolah yang berjaya dengan yang sebaliknya (Ishak Sin 2003). Peranan pengetua menjadi penting kerana tugas utamanya adalah untuk memastikan “*core business*” sekolah dapat dilaksanakan dengan lancar dan mencapai kejayaannya. Malahan dengan kekuatan gaya kepemimpinannya, pengetua diharapkan dapat membangkitkan dan mengekalkan komitmen guru terhadap organisasi, efikasi guru dan kepuasan kerja mereka di sekolahnya. Norasmah Othman dan Kamaruzaman Moidunny (2007), menyatakan bahawa kepemimpinan di sekolah adalah tugas peringkat atasan untuk membangunkan staf, murid dan pencapaian sekolah.

Memandangkan pentingnya kepemimpinan, maka timbullah beberapa teori kepemimpinan. Antaranya ialah teori kepemimpinan pengajaran oleh Hallinger & Murphy (1985). Teori kepemimpinan pengajaran dikatakan satu teori khusus untuk diamalkan oleh pemimpin-peminpin sekolah, di mana

The contents of
the thesis is for
internal user
only

Rujukan

- Ab. Wahab Mat. Shahrol Aman Ahmad, Azahari Ramli & Abu Mansor Ahmad (2007). *Pengurusan, Malaysia*: Mc Graw Hill Education.
- Abdul Ghani Abdullah, Abd. Rahman Abd. Aziz & Mohammed Zahir Ahmad (2008). *Gaya-Gaya Kepimpinan Dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur : PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.
- Abdul Shukor Abdullah, Dato' (15 Jun 1998). Pengetua Sekolah Berkesan: Cabaran Pembangunan Sistem Pendidikan Negara. *Kertas kerja yang dibentangkan dalam Seminar Kecemerlangan Sekolah-sekolah Negeri Selangor di Kolej Sunway, Bandar Sunway, Petaling Jaya*.
- Abdul Shukor Abdullah. (1994). Penilaian Semula Situasi Pengurusan Sekolah. *Seminar Ke-2 Sekolah Efektif*. Institut Aminuddin Baki, Sri Layang, Genting Highland, Pahang.
- Abdullah Hassan & Ainon Mohd. (2008). *Bakat dan Kemahiran Memimpin* : PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Abdullah Sani Yahaya. (2005). *Mengurus Sekolah*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Alimuddin Mohd. Dom. (2006). Sekolah Berkesan : Faktor-Faktor Keberkesanan Sekolah. *Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke 13*. Institut Aminuddin Baki, Genting Highland.
- Azizi Yahya, Shahrin Hashim, (2007). *Menguasai Penyelidikan Dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.

Foo Say Fook & Tang Keow Ngang. (2000). Kepemimpinan Pengajaran Pengetua/Guru Besar dan Kepuasan Guru, *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 10 (02), Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia.

Haim Hilman Abdullah. (2006). *Pengurusan Strategik Konsep dan Kes*, Malaysia: Mc Graw Hill Edu.

Hallinger, Philip., Murphy, Joseph F. (1985). Assessing the Management Behavior of Principals. *Elementary school Journal*, Jld.86

Hallinger, Philip., Murphy, Joseph F. (1987). Assessing and Developing Principal Instructional Leadership. *Educational Leadership*.

Hamidah Baba (1999), *Kepimpinan dan Perkembangan Profesional di Sekolah*. Kuala Lumpur : Institut Terjemahan Negara Malaysia Berhad.

Hassani Dali (1995). *Hubungan Antara Tingkah Laku Kepemimpinan pengajaran Guru Besar dengan pencapaian Akademik Pelajar*. Tesis Sarjana Pendidikan USM.

<http://id.wikipedia.org/wiki/Komitmen-organisasi>

Hussein Mahmood. (1993). *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka.

Ishak Sin. (2003). Gaya Kepimpinan Transformasi Dan Pengajaran: Gaya Manakah Yang Diperlukan Oleh Pengetua?. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 13(2), Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia.

Kementerian Pendidikan Malaysia (2002). *Pembangunan Pendidikan 2001-2010*. Kuala Lumpur : Kementerian Pendidikan Malaysia.

- Kementerian Pendidikan Malaysia* (1987b). Pekeliling Ikhtisas Bil 3/87: Penyeliaan Pengajaran Pembelajaran Di Dalam Kelas Oleh Pengetua/Guru Besar Sekolah. KP (BS) 8591 / Jld II (77)
- Lim, T.S. (1995). *Kepuasan kerja di kalangan guru SRJK © di Kelantan*. Disertasi Sarjana. Sintok : Universiti Utara Malaysia.
- Mohd Nor Jaafar, (2005). *Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar, Komitmen dan Kepuasan Kerja Guru: Satu Kajian Perbandingan dan Hubungan Antara Sekolah Berkesan dengan Sekolah Kurang Berkesan*, Maktab Perguruan Sultan Abdul Halim, Sungai Petani, Kedah Darul Aman.
- Mohd. Suhaimi Mohamed Ali & Zaidatul Akmaliah Lope. (2007). Amalan Kepemimpinan Pengajaran Pengetua Sekolah Menengah Luar Bandar: *Kertas Kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke 14*, KPM: Institut Aminuddin Baki
- Mortimore P., Sammons, P., Hillman, J. (1995). Key Characteristic of Effective Schools: *Kertas Kerja Seminar Sekolah Efektif Kementerian pendidikan Malaysia 13-14 Julai 1995 di Institut Aminuddin Baki*, Kementerian Pendidikan Malaysia Sri Layang, Genting Highland, Pahang.
- Nazaruddin Hj. Mohd. Jali, Kamariah Hj. Abu Bakar, Sharifah Mohd Nor & Lee Chong Nim, Penyeliaan Pendidikan: Kepemimpinan Instruksi Guru Besar dan Pengetua, *Jurnal Pendidikan* (1993)
- Nor Hartini Saari. (2004). Hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasi: *Kajian kes di Jabatan Pelajaran Negeri Kedah*. Disertasi Sarjana. Sintok: Universiti Utara Malaysia.
- Norasmah Othman dan Kamaruzaman Moidunny (2007). Kepimpinan Pendidikan & pengurusan Pendidikan: Cabaran Kepada Guru Besar dan Pengetua. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 17 (2), Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia.

- Purkey S.C., & Smith M.S. (1983). Effective School: A Review, *The Elementary School Journal*, 85 (3)
- Rahmad Sukor Ab. Samad & Gooi Ai Wei. Hubungan Antara Iklim Sekolah Dengan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah di Wilayah Persekutuan, *Jurnal Pendidikan*, Jld. 25, (2005), Universiti Malaya.
- Sandra Lee Cupton. (2002). *The Instructional Leadership Toolbox: A Handbook For Improving Practise*, California: Corwin Press, Inc.
- Sazali Yusoff, Rusmini Ku Ahmad, Abang Hut Abang Engkeh & Zamri Abu Bakar. (2007). Perkaitan Antara Kepimpinan Instruksional Terhadap Sekolah Berkesan: *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan pendidikan*, 17 (2)
- Sergiovanni, T. J. (1967). Factors Which Effect Satisfaction and Dissatisfaction of Teachers. *Journal of Educational Administration* 5, 66-83.
- Shahril Marzuki (1997). *Kajian Sekolah Berkesan di Malaysia : Model Lima Faktor. Tesis PhD*. Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Selangor, Malaysia.
- Wan Mohd Zahid Wan Nordin (1993). *Wawasan Pendidikan : Agenda Pengisian*. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.