

TINJAUAN TERHADAP TINGKAHLAKU KEPIMPINAN  
DALAM ASPEK PERANCANGAN, PENILAIAN DAN  
BUDAYA ORGANISASI, DI KALANGAN PENGETUA  
DAN GURU BESAR, DI DAERAH KUALA KANGSAR,  
PERAK DARUL RIDZUAN.

Tesis ini diserahkan untuk memenuhi  
sebahagian keperluan bagi  
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)  
Universiti Utara Malaysia

Oleh

ROHAYA BINTI IBRAHIM

(c)

ROHAYA BINTI IBRAHIM, 1995. Hak Cipta Terpelihara

## **KEBENARAN MENGGUNAKAN TESIS**

Penyerahan tesis ini adalah sebagai memenuhi keperluan pengajian lepasan ijazah Universiti Utara Malaysia (UUM). : Saya bersetuju supaya pihak perpustakaan mejadikan tesis ini sebagai rujukan. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran membuat salinan, keseluruhan atau sebahagian daripadanya untuk tujuan akademik, mesti mendapat kebenaran daripada penyelia saya, atau semasa ketiadaan beliau kebenaran tersebut hendaklah diperoleh daripada Dekan Sekolah Siswazah.

Sebarang penyalinan, pengambilan atau penggunaan keseluruhan atau sebahagian daripada tesis 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 tesis ini.

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

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

## ABSTRAK

Penyelidikan ini bertujuan mengenalpasti aktiviti kepimpinan pengetua/guru besar di dalam bidang perancangan, penilaian dan budaya organisasi, tingkah laku kepimpinan mereka di dalam ketiga-tiga bidang tersebut dan hubungannya dengan kepuasan kerja. Penyelidikan ini berdasarkan kepada behaviorisme kepimpinan iaitu Teori Kepimpinan Dua Dimensi dan Teori Kepuasan Kerja oleh Locke (1969).

Pengumpulan data primer diperolehi daripada 34 orang pemimpin sekolah (15 orang pengetua dan 19 orang guru besar) yang mewakili populasi bagi daerah Kuala Kangsar, Perak Darul Ridzuan, melalui instrumen soal selidik. Instrumen ini mengandungi 4 bahagian: Item demografi responden, item-item kepuasan kerja yang diadaptasi dan diubahsuai daripada Minnesota Satisfaction Questionnaire, item-item tingkah laku kepimpinan (I BDQ; Hemphil dan Coons, 1957) yang diadaptasi dan diubahsuai daripada terjemahan Prof. Madya D. Rahimah (1981) dan item-item bidang kepimpinan yang diadaptasi dan diubahsuai daripada Malaysian Educative Leadership Questionnaire oleh Institut Aminuddin Baki. Penganalisan data menggunakan pengiraan mean dan analisis korelasi Momen Pearson.

Dapatan penyelidikan menunjukkan responden mempersepsikan penumpuan yang tinggi terhadap kepimpinan dalam bidang perancangan, penilaian dan budaya di sekolah dengan kepimpinan dalam bidang budaya yang lebih diutamakan. Tingkah laku kepimpinan pula adalah berorientasikan pertimbangan di dalam ketiga-tiga bidang kepimpinan tersebut. Analisis korelasi pula menunjukkan wujud hubungan positif yang signifikan di antara kepuasan kerja secara keseluruhan dengan tingkah laku kepimpinan yang berorientasikan tugas dan pertimbangan di dalam bidang perancangan, penilaian dan budaya organisasi. Lebih jelas lagi, kepuasan kerja diperolehi daripada aspek ekstrinsik pekerjaan itu sendiri. Responden juga mempersepsikan rakan sekerja sebagai penyumbang utama kepada kepuasan kerja. Implikasi dapatan ini menunjukkan tingkah laku kepimpinan cenderung ke arah pendekatan humanistik.

Adalah dicadangkan penyelidikan selanjutnya menggunakan 'empowerment': iltizam dan sistem komunikasi sebagai pembolehubah lain di dalam kepimpinan bagi mendapatkan penemuan baru tentang kepimpinan di sekolah.

## ABSTRACT

This study sought to identify the principals leadership services and behaviour in the aspects of planning, evaluation and organizational culture and their relationship to job satisfaction. This study is based on Stogdins Behaviourism Leadership using Two Dimension Leadership Theory dan Locke's Job Satisfaction theory (1969).

The research data was gathered from 15 principals and 19 headmasters in the District of Kuala Kangsar, Perak Darul Ridzuan by means of a set of questionnaire which consisted of 4 parts : Demographic item, leadership services adapted and adjusted from Malaysian Educative Leadership Questionnaire by Institut Aminuddin Baki, leadership behaviour questionnaire (LBDQ : Hemphil and Coons, 1957) from the translation by Prof. Madya Dr. Rahimah (1981) and job satisfaction questionnaire which was adapted and adjusted from Minnesota Satisfaction Questionnaire. The inferential statistical techniques used was the Pearson Product Moment Correlation coefficients.

The findings of the study showed that respondents had a high perception on leadership services in the aspects of planning, evaluation and culture whereby culture leadership was found to be predominant. The respondents leadership behaviour is consideration orientation in the aspects of planning, evaluation dan culture. Correlation analysis showed a positive and significant relationship between overall job satisfaction and leadership behaviour. An extrinsically satisfying job was found to be the best predictor of job satisfaction. Respondents also perceptualised co-worker as the most important contribution. The implication from this finding, was that the respondents leadership behaviour is more on humanistic approach.

It is recommended that further research should be conducted by using empowerment, commitment and communication system as other variables in the leadership theory to substantiate the existing finding on leadership phenomena in school.



## PENGHARGAAN

Dengan keizinan Allah s.w.t. dan limpah kurnia-Nya, tesis ini berjaya disiapkan.

Atas tunjuk ajar, dorongan dan bimbingan yang diberikan oleh penyelia saya, Prof. Madya Dr. Mohd Salmi b. Mohd Sohod, Pengarah Institut Pembangunan Keusahawanan, Universiti Utara Malaysia, penghargaan dan terima kasih saya ucapkan. Kepada En. Hassan b. Ali, Pengarah unit Kerjaya dan Penempatan Industri, Universiti Utara Malaysia, penghargaan dan terima kasih juga saya ucapkan. Atas kesudian menyemak dan memberi idea bagi membaiki penulisan tesis ini.

Setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada suami dan anak-anak tersayang:

En. Ahmad Sohaimi b. Mohd Ramli,  
Nurul Syuhada,  
Nurul Izzati  
Ahmad Fawwaz,

di atas pengorbanan dan sokongan di sepanjang tempoh pengajian sehingga selesai penyelidikan dan penulisan tesis ini.

Terima kasih juga diucapkan kepada rakan-rakan Kohort I Program Kembar IAB/UUM atas sokongan moral bagi menjayakan penyelidikan ini.

Kepada responden penyelidikan ini, penglibatan tuan/puan telah menambah fakta tentang isu kepimpinan di sekolah dan terima kasih saya ucapkan atas kerjasama tuan/puan.

Akhir sekali untuk Ibu dan Ayah : Pn. Zaharah bt. Salleh dan En. Ibrahim b. Pandak, atas jasa dan pengorbanan yang diberikan selama ini.

ROHAYA BT. IBRAHIM

## KANDUNGAN

KEBENARAN MENGGUNAKAN TESIS -----	i
ABSTRAK ( Bahasa Malaysia ) -----	ii
ABSTRAK ( Bahasa Inggeris ) -----	iii
PENGHARGAAN -----	iv
KANDUNGAN -----	v
SENARAI RAJAH -----	viii
SENARAI JADUAL -----	ix
BAB 1 : PENGENALAN -----	1
1.1 : Pendahuluan -----	1
1.2 : Rasional Penyelidikan -----	2
1.3 : Pernyataan Masalah -----	5
1.4 : Soalan - soalan Penyelidikan -----	10
1.5 : Hipotesis Penyelidikan -----	11
1.6 : Rangka Bidang Teori Penyelidikan -----	13
1.7 : Pentingnya Penyelidikan -----	19
BAB 2 : ULASAN KARYA BERKAITAN -----	21
2.1 : Pendahuluan -----	21
2.2 : Definisi Dan Konsep Pendidikan -----	22
2.3 : Konsep Dan Tinjauan Tentang Teori Tingkah Laku -----	28
Kepimpinan	

2.4 : Bidang Kepimpinan Dalam Pendidikan -----	35
2.5 : Kepimpinan Dalam Aspek Perancangan -----	49
2.6 : Kepimpinan Dalam Aspek Penilaian -----	56
2.7 : Kepimpinan Dalam Aspek Budaya -----	61
2.8 : Penyelidikan Tentang Tingkah Laku Kepimpinan -----	67
2.9 : Ulasan Penulisan Tentang Kepuasan Kerja -----	70
2.9.1. : Definisi Kepuasan Kerja -----	71
2.9.2 : Teori-teori Kepuasan Kerja -----	72
2.10 : Penyelidikan Tentang Hubungan Tingkah Laku Kepimpinan -----	84
Pengetua/Guru Besar Dengan Kepuasan Kerja	
2.11 : Kesimpulan -----	88
 BAB 3 : KAEDAH PENYELIDIKAN -----	 93
3.1 : Pendahuluan -----	93
3.2 : Rekabentuk penyelidikan -----	93
3.2.1 : Penjelasan istilah -----	94
3.2.2 : Pemilihan Sampel -----	96
3.2.3. : Instrumen -----	97
3.3 : Prosedur Penyelidikan -----	100
3.4 : Analisis Data -----	101
3.5 : Kesimpulan -----	104
 BAB 4 : DAPATAN PENYELIDIKAN -----	 106
4.1 : Pendahuluan -----	106
4.1.1 : Analisis Deskriptif -----	106
4.1.2 : Analisis Statistik Korelasi -----	107
4.2 : Analisis Deskriptif -----	107
4.2.1. : Analisis Deskriptif Maklumat Keperihalan Responden ---	107
4.2.2. : Analisis Demografi KhidmatKepimpinan Pengetua -----	112
Dan Guru Besar Dalam Aspek Perancangan, Penilaian Dan Budaya Organisasi.	

4.3 : Analisis Korelasi -----	121
4.4 : Rumusan dapatan Penyelidikan -----	132
4.5 : Kesimpulan -----	137
BAB 5 : KESIMPULAN, CADANGAN DAN RUMUSAN -----	138
5.1 : Pendahuluan -----	138
5.2 : Sumbangan Teoritikal -----	141
5.3 : Sumbangan Dan Cadangan -----	156
5.3.1 : Sumbangan Dan Cadangan Dari Segi Praktikal -----	156
5.3.2 : Sumbangan Untuk Penyelidikan Seterusnya -----	160
5.4 : Rumusan -----	163

BIBLIOGRAFI

LAMPIRAN

## SENARAI RAJAH

1.1 : Rangka Bidang Teori Penyelidikan -----	9
2.1 : Bidang Kepimpinan Pengetua / Guru Besar -----	45
2.2 : 'A Practical Theory Of Educative Leadership' -----	48
2.3 : Model Perancangan -----	55
2.4 : Hubungan Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua Dengan -----	65
Pembelajaran Melalui Dua Mekanisma Hubungan	
2.5 : Perbandingan Di antara Teori Dua Faktor Herzberg Dengan -----	78
Teori Hiraki Keperluan Maslow	

## SENARAI JADUAL

3.1 : Item-item Bidang Kepimpinan -----	98
3.2 : Item-item Tingkah Laku Kepimpinan -----	99
3.3 : Item-item Kepuasan Kerja -----	100
4.1 : Taburan Gred Sekolah -----	108
4.2 : Taburan Lokasi Sekolah -----	109
4.3 : Pengalaman Berkhidmat Sebagai Pengetua / Guru Besar -----	110
4.4 : Kursus Pengurusan Sekolah Yang Telah Dihadiri -----	111
4.5 : Nilai Mean dan SD Khidmat Kepimpinan Pengetua (n=15) -----	112
4.6 : Nilai Mean dan SD Khidmat Kepimpinan Guru Besar (n=19) -----	113
4.7 : Perbandingan Mean Skor Khidmat Kepimpinan Pengetua ----- dan Guru Besar (N=34)	114
4.8 : Perbandingan Nilai Mean dan SD Tingkah Laku Kepimpinan ----- Pengetua (n=15) dan Guru Besar (n=19)	116
4.9 : Perbandingan Mean Skor dan SD Item-item Yang Mempengaruhi ----- Kepuasan Kerja Di antara Guru Besar, Pengetua dan Semua Responden.	119
4.10 : Keputusan Ujian Korelasi Koefisien Hasil Darab Momen ----- Pearson, Di antara Kepuasan Kerja Secara keseluruhan Dengan Tingkah Laku Kepimpinan Perancangan, Berorientasikan Tugas Di kalangan Pengetua dan Guru Besar (N=34)	121

- 4.11 : Keputusan Ujian Korelasi Koefisien Hasil Darab Momen ----- 122  
 Pearson, Di antara Kepuasan Kerja Secara Keseluruhan  
 Dengan Tingkah Laku Kepimpinan Perancangan  
 Berorientasikan pertimbangan, Di kalangan Pengetua  
 dan Guru Besar (N=34)
- 4.12 : Keputusan Ujian Korelasi Koefisien Hasil Darab Momen ----- 123  
 Pearson, Di antara Kepuasan Kerja Secara Keseluruhan  
 Dengan Tingkah Laku Kepimpinan Penilaian  
 Berorientasikan Tugas, Di kalangan Pengetua dan  
 Guru Besar (N=34)
- 4.13 : Keputusan Ujian Korelasi Koefisien Hasil Darab Momen ----- 124  
 Pearson, Di antara Kepuasan Kerja Secara Keseluruhan  
 Dengan Tingkah Laku Kepimpinan Penilaian  
 Berorientasikan Pertimbangan, Di kalangan Pengetua  
 dan Guru Besar (N=34)
- 4.14 : Keputusan Ujian Korelasi Koefisien Hasil Darab Momen ----- 125  
 Pearson, Di antara Kepuasan Kerja Secara Keseluruhan  
 Dengan Tingkah Laku Kepimpinan Budaya  
 Berorientasikan Tugas, Di kalangan Pengetua dan  
 Guru Besar (N=34)
- 4.15 : Keputusan Ujian Korelasi Koefisien Hasil Darab Momen ----- 126  
 Pearson, Di antara Kepuasan Kerja Secara Keseluruhan  
 Dengan Tingkah Laku Kepimpinan Budaya Berorientasikan  
 Pertimbangan, Di kalangan Pengetua dan Guru Besar (N=34)

4.16	: Keputusan Ujian Korelasi Koefisien Hasil Darab Momen Pearson, Di antara Kepuasan Kerja Daripada Aspek Intrinsik dan Aspek Ekstrinsik, Dengan Tingkah Laku Kepimpinan Dalam Aspek Perancangan Berorientasikan Tugas dan Pertimbangan Di kalangan Pengetua dan Guru Besar (N=34)	----- 127
4.17	: Keputusan Ujian Korelasi Koefisien Hasil Darab Momen Pearson, Di antara Kepuasan Kerja Daripada Aspek Intrinsik dan Aspek Ekstrinsik, Dengan Tingkah Laku Kepimpinan Dalam Aspek Penilaian Berorientasikan Tugas dan Pertimbangan Di kalangan Pengetua dan Guru Besar (N=34)	----- 129
4.18	: Keputusan Ujian Korelasi Koefisien Hasil darab Momen Pearson, Di antara Kepuasan Kerja Daripada Aspek Intrinsik dan Aspek Ekstrinsik, Dengan Tingkah Laku Kepimpinan Dalam Aspek Budaya Yang Berorientasikan Tugas dan Pertimbangan Di kalangan Pengetua dan Guru Besar (N=34)	----- 131
4.19	: Tingkah Laku Kepimpinan di dalam Bidang Perancangan, Penilaian dan Budaya (N=34)	----- 133
4.20	: Kesimpulan Keputusan Pengujian Korelasi Terhadap Hipotesis Penyelidikan (N=34)	----- 135



# **BAB SATU**

## **Pengenalan**

### **1.1. PENDAHULUAN**

Kualiti kepimpinan ialah salah satu faktor penting bagi menentukan kejayaan sesebuah organisasi. Sungguhpun kecanggihan teknologi moden memainkan peranan penting dalam keadaan tertentu, namun kepimpinan yang berkesan mampu menggantikan kekurangan kelengkapan dan kekurangan sumber yang dihadapi oleh organisasi. Oleh itu keperluan akan kepimpinan yang berkesan amat diharapkan dan dihargai. Jadi, bagaimanakah senario kepimpinan pengetua /guru besar pada ketika ini yang sedang berhadapan dengan pelbagai cabaran dan masalah dalam kepimpinan. Apakah pula pendekatan tingkah laku kepimpinan yang mereka gunakan?

Peranan mereka amat penting dan mencabar kerana mengetuai tanggungjawab secara langsung dalam proses pembinaan minda dan sahsiah diri para pelajar dan para pegawai yang di bawah pimpinan mereka. Peranan mereka juga memerlukan kredibiliti dan akauntabiliti yang tinggi kerana peranan utama mereka ialah memimpin manusia di sekolah.

Dalam pembinaan tamadun pendidikan di Malaysia kini, tanggungjawab mereka menjadi semakin kompleks ekoran daripada usaha-usaha mereformasikan pendidikan itu sendiri di samping

The contents of  
the thesis is for  
internal user  
only

## BIBLIOGRAFI

- Alageswary, K. (1980). **Leadership Behavior Of Primary School Headmaster In Selangor And Federal Territory.** Tesis Sarjana Pendidikan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Ahmad Mohd Sharif. (1989). **Leadership Behavior, Organizational Effectiveness And Job Satisfaction Of Vocational Teachers In Malaysia.** Tesis Doktor Falsafah, Lousiana State University.
- Ahmad Tajuddin b. Abdul Hamid. (1989). **Peranan Pengetua dalam Kepimpinan Pengajaran.** Tesis Sarjana Pendidikan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Alderfer, C.P.. (1969). An Emphirical Test Of A New Theory Of Human Needs. **Organizational Behavior And Human Performance**, m.s. 142 - 175.
- Anderson, L.W. dan Dyke, L.A.V.. (1963). **Secondary School Administration.** Boston : Houghton Mifflin Co. .
- Blake, R. dan Mouton, J.. (1964). **The Managerial Grid.** Houston, Texas : Grief Publishing House.
- Basic Training Programe In Education Planning and Mangement** (1980). Bk. IV. General Principle Of Management, UNESCO Regional Office for Education In Asia and Ocenia, Bangkok.
- Blase, J.J., Dedrick, C. dan Strathe, M. (1986). Leadership Behavior Of School Principals In Relation Teacher Stress, Satisfaction And Performance. **Jurnal Humanistic Education And Developement**, 24 (4), m.s. 159 - 171.

- Blocker, C.E. dan Richardson, P.C.. (1963). Twenty-five Years Of Morale Research - A Critical Review. **Journal Education Sociology**, 36, m.s. 200 - 210.
- Chase, F.. (1953). Professional Leadership And Teacher Morale. **Administrative Notebook**, 1, m.s. 1 - 4.
- Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler II, E.E. dan Weicle, K.E.. (1970). **Managerial Behavior, Performance and Effectiveness**. New York : Mc Graw Hill.
- Carol, E. Snarr. (1994). The Relationship Of Nursing Deans' Leadership Behavior To Nursing Faculties' Job Satisfaction. Tesis E.D.D. Pepperdine University. **Abstrak Disertasi**, AAC 9502486.
- Cline Mitchel Perkins. (1991). A Study To Investigate Experienced Teachers' Job Satisfaction And The Teachers' Perception Of Their Principals' Leadership Style. Tesis E.D.D. The University Of North Carolina At Chapel Hill. **Abstrak Disertasi** AAC 9207929.
- DuBrin, A.J.. (1974). **New Fundamental Of Organizational Behavior** York : Pergamon Press Inc..
- Denise Darcel, Davis. (1994). Leadership Style, Job Satisfaction, Self Efficacy And Task Structure Of Choice, Conventional And Conventional With Choice High School Principal. Wayne State University. **Abstrak Disertasi** AAC 9423698.
- Douglas, A. Benit. (1991). The Relationship Between Principal Leadership Style And Teacher Job Satisfaction. Tesis E.D.D. Wayne State University. **Abstrak Disertasi** AAC 9215065.
- Dictionary Of Behavioral Science**. (1989). Second Edition. New York : Academic Press Inc..
- Dheerakul, V.. (1972). Leadership Behavior Of Secondary Principals In Bangkok, Thailand As Relate to Sex, Age, Experince And And Qualification. Disertasi Doktor Falsafah, Brigham Yong University, Provo, Utah. Dipetik oleh Ahmad Mohd Sharif.

(1989). **Leader Behavior, Organizational Effectiveness And Job Satisfaction Of Vocational Teachers In Malaysia.** Tesis Doktor Falsafah, Louisiana State University.

Fast, R.G.. (1964). **Leadership Behavior Of Principal As It Relate to Teacher Satisfaction.** Tesis Sarjana, University Of Alberta. Dipetik oleh Cunningham, L.L. dan Gephart, W.J. (ed). (1973). **Leadership : The Science And the Arts Today.** F.E. Itasca, Illinois : Peacock Publishers Inc..

Fiedler, F. E. (1967). **A Theory Of Leadership Effectiveness.** New York : Mc Graw Hill Book Co..

Firestone, W.A. dan Wilson, B.L.. (1985). Using Bureaucratic And Cultural Linkage To Improve Instruction : The Principal's Contribution. **Educational Administration Quarterly**, 21, (2), m.s. 7 - 30.

Fadzillah b. Hj. Md Noor. (1990). **Tingkah Laku Pentadbiran Dan Kepimpinan Pengetua Sekolah Menengah Di Pahang Darul Makmur.** Tesis Sarjana Pendidikan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.

Frederick Herzberg. (1966). **Work And the Nature Of Man.** New York : World Publishing.

Gary Yukl . (1994). **Leadership In Organization.** Third Edition. New Jersey : Prentice Hall International Inc..

Gordon Thomas . (1972). **Group-Centered Leadership.** New York : Houghton Mifflin.

Gribben James, J. (1972). **Effective Managerial Leadership .** New York : American Management Association.

Gunn, James A. dan Edward A. Holdaway. (1986). Perceptions Of Effectiveness, Influence And Satisfaction Of Senior High School Principals. **Educational Administration Quarterly**, 22, m.s. 43 - 62.

- Halpin, A.W.. (1959). **The Leadership Behavior Of School Supritendents : The Perceptions And Expectations Of Board Members, Staff Members And Supritendents.** Chicago : Midwest Administration Centre, University Of Chicago.
- Halpin, A.W.. (1966). **Theory And Research In Administration** . New York : Macmillan Publishing Co..
- Halpin, A.W. dan Winner, B.J. (1957). A Factorial Study Of The Leader Descriptions. Dipetik oleh Stogdill, R.M. dan Coons, A.E. (eds). **Leader Behavior : Its Description And Measurement.** Colombus : Bureau Of Business Research, Ohio state University.
- Hemphill, J.K. dan Coons, C.E.. (1957). Development Of The Leader Behavior Description Questionnaire. Dipetik oleh Stogdill, R.M. dan Coons, A.E. **Leader Behavior : Its Description And Measurement.** Colombus : Bureau Of Business Research, Ohio State University.
- Hersey, P. dan Blanchard, K.. (1977). **Management Of Organizational Behavior.** Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall Inc..
- House, R.J..(1971).A Path Goal Theory Of Leadership Effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, 16, (3), m.s. 321 - 328.
- Hollander, Edwin, P.. (1978). **Leadership Dynamics.** New York :Free Press.
- Hussein Mahmood. (1993). **Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah.** Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Hoppock, R.. (1935). **Job Satisfaction.** New York : Harper.
- Hsieh, W.C.. (1976). A Comparative Study Of Relationship Between Principals' Leadership Style And Teachers' Job Satisfaction In The Republic Of China And The United State Tesis Ijazah Kedokteran. **Abstrak Disertasi.**

- Hussein b. Hj. Ahmad. (1993). Gaya Dominan Tentang Kepimpinan Pengetua Sekolah Menengah. **Jurnal Persatuan Pegawai-Pegawai Kanan anan Perkhidmatan Pendidikan Malaysia** Jilid 1, m.ss. 52 - 63.
- James, A.F. Stoner dan Charles Wankel. (1989). **Pengurusan**. Edisi Ketiga. Petaling Jaya : Amiza Publishing Sdn. Bhd..
- James M. Lipham dan James A. Hoeh. (1974). **The Principalship : Foundation And Function**. New York : Harper & Row Publication Inc. .
- Jemaah Nazir Sekolah Persekutuan. (1993)**Buku Panduan Pengurusan Profesional Sekolah Menengah**. Kuala Lumpur : Jemaah Nazir Sekolah Persekutuan .
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (1994).**Berita Wawasan Pendidikan**. Kuala Lumpur, Jilid 1, m.s. 3 - 11.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (1987). **Laporan Pemerhatian Rombongan Ke sekolah-sekolah Rendah**. Laporan Tidak Diterbitkan
- Kebire, A. (1994). Life And Job Satisfaction Of Leaders And Followers. Tesis Doktor Falsafah. United State International University. **Abstrak Disertasi AAC 9426030**
- Kamaruddin Hj. Kachar. (1989). **Strategi Pentadbiran Pendidikan**. Kuala Lumpur : Teks Publishing Sdn. Bhd..
- Katherine, A. (1994). Women In Community College Administration : A Study Of Sex, Role Orientation And Job Satisfaction (Women Administrators). Tesis E.D.D., University Of San Francisco. **Abstrak Disertasi AAC 94277208**.
- Knezevich, S. (1975). **Administration Of Public Education**. New York : Harper & Row Publication Inc..
- Klawitter, P.A. (1986). The Relationship Between Principal's Leadership Style And Teacher Job Satisfaction. Tesis Ijazah Kedoktoran, West Virginia University. **Abstrak Disertasi**

- Koontz, Harold dan O'Donnel. (1976). **Management System And Contingency Analysis Of Managerial Function**. New York : Mc Graw Hill.
- Larry, G.L. (1994). Relationship Among Job Satisfaction, Productivity And Supervision Provided To Financial Planners. Tesis E.D.D.. Western Michigan University. **Abstrak Disertasi AAC 9429015**
- Locke, E. A. (1976). The Nature And Causes Of Job Satisfaction. Dipetik Oleh Marvin D. Dunnette, (ed). **Handbook Of Industrial And Organizational Psychology**. Chicago : Rand McNally.
- Lucey, T. (1991). **Management Information System**. Sixth Edition. London : DP Publication Ltd..
- Lunenberg, F.C. dan Ornstein, A.C. (1991). **Educational Administration : Concept And Practices**. California : Wadworth Publishing Co.
- Mariana Othman. (1982). **Sikap dan Kepuasan Kerja Pentadbir Sekolah : Satu Kajian Kes Di kalangan Guru Besar Di Johor Baru**. Tesis Sarjana Muda, Universiti Kebangsaan Malaysia..
- Mukherjee, H.G. (1970). **The Principals' Staff Leadership Role : A Survey Of Principals And Teacher Expectations In Selected Petaling Jaya And Kuala Lumpur Schools**. Tesis Sarjana Pendidikan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Musaazi, J.C.S. (1982). **The Theory And Practice Of Educational Administration**. London : Mac Millan Publishers Ltd..
- Macpherson, R.J.S. (1993). Administrative Reform In The Antipodes : Self Managing Schools And The Needs For Educative Leadership. **Educational Management And Administration**, Vol. 21. m.s 40-50.
- Mohd Majid Konting. (1990). **Kaedah Penyelidikan Pendidikan**. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.



- Newel, C.A (1978). **Human Behavior In Educational Administration**.  
Yaba, Lagos : Macmillan Nigeria Publishers Ltd..
- Noran Fauziah dan Mazlan Abdullah. (1993). Hubungan Antara Faktor Motivator Dan Hygiene Dengan Kepuasan Kerja Di kalangan Pengetua. **Jurnal Pengurusan Pendidikan**, Jun, m.s. 220 -227.
- Patricia Ruth Hatley. (1991). Work Motivation And Job Satisfaction Of Principals And Assistant Principals In Missouri Public High Schools. Tesis E. D. D., University Of Missouri. **Abstrak Disertasi AAC 9209944**.
- Rahimah Hj. Ahmad. (1981). **The Relationship Between And Among Leadership Style, School Climate And Student Achievement In The Elementary School Principalship In the Federal Territory Of Kuala Lumpur, Malaysia**. Tesis Doktor Falsafah. University Of Southern California.
- Ramaiah, A.L. (1992). **Kepimpinan Pendidikan, Cabaran Masa Kini**. Petaling Jaya : IBS BUKU Sdn. Bhd..
- Razali Mat Zin. (1990). **Kepimpinan Dalam Pengurusan**. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd..
- Reddin, W. J. (1970). **Managerial Effectiveness**. New York : Mc Graw Hill Book Co..
- Robert, L. Crooks dan Jean Stein. (1988). **Psychology : Science, Behavior And Life**. United State America : Holt, Rinehart And Winston Inc..
- Rozhan Othman. (1991). **Pengurusan Personnel Dan Perancangan Gunatenaga**. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ramlan b. Sulaiman. (1989). **Peranan Unggul Fungsi Guru Besar Sekolah Rendah**. Tesis Sarjana Pendidikan, Univerisiti Kebangsaan Malaysia.

- Ramli b. Isa. (1981). **Leadership Behavior Of The Directors Of Education In Malaysia.** Tesis Doktor Falsafah, American University, Washington D.C.
- Robert, Fulmer M. (1976). **Supervision : Principles Of Professional Management.** Beverly Hills, California : Glencose Press.
- Robert, Eugene Windel. (1991). Elementary Principal Leadership Style : Some Factors Related To Job Satisfaction Of Teachers In Randomly Selected Montana Elementary Schools. Tesis E.D.D., Montana State University. **Abstrak Disertasi AAC 9124373.**
- Stogdill, R.M. (1974). **Handbook Of Leadership : A Survey Of Theory And Research.** New York : Macmillan Free Press.
- Salam @ Salaman b. Saffar. (1986). **Tingkah Laku Kepimpinan Guru Besar Sekolah Menengah Di daerah Pontian Dan Batu Pahat, Johor.** Tesis Sarjana Pendidikan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Sondang P. Siagan. (1981). **Falsafah Pentadbiran dan Pengurusan.** Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Sander, B. dan Wiggins. T. (1985). Cultural Context Of Adminstrative Theory : In Consideration Of Multidimensional Paradigm. **Educational Administrative Quarterly**, Jilid 2 (1).
- Sergiovanni, T.J. (1977). **Handbook For Effective Department Leadership : Concept And Practice In Today's Secondary School.** Boston : Allyn & Bacon.
- Sergiovanni, T.J. (1984). Leadership And Excellent In Schooling. **Educational Leadership**, 41 (5), m.s. 4 - 13.
- Schriessheim, C. dan Murphy, C.J. (1976). Relationship Between Leader Behavior And Subordinate Satisfaction And Performance. **Journal Of Applied Psychology**, 61,(5), m.s. 634 - 641.
- Stephen P. Robbins. (1993). **Organizational Behavior : Concept, Controversies And Application**, Sixth Edition. New Jersey : Prentice Hall Englewood Cliffs

- Tannenbaum, R. dan Schmidt, W. (1973). How To Choose A Leadership Pattern. **Havard Business Review**, 51 (3), m.s. 162 - 164.
- Thandi, H.S. (1972). **Some Aspects Of Teachers' Perceptions Of Principals' Adminstrative Behavior In Selected Primary School In Johor**. Tesis Sarjana Pendidikan. Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Uma Sekaran. (1992). **Research Methods For Business : A Skill Building Approach**. Toronto : John Eiley & Sons Inc..
- Wan Ahmad Nasir Hassan. (1985). Pentadbiran/Pengurusan Sekolah Ke arah Peningkatan Disiplin Sekolah. **Jurnal Kementerian Pelajaran Malaysia**, 24, (66), m.s. 20 -32.
- Wan Azmi Ramli. (1994). **Pengurusan Masa Kini**. Edisi Keempat. Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distributors Sdn.Bhd..
- Wilcox, H. Douglas. (1992). The Relationship Between the Teachers' Perception Of High School Principals' Leadership Style And The Correlates Job Satisfaction And Morale. Tesis F.D.D., The University Of Akron. **Abstrak Disertasi AAC 9236175**.
- Yeap Teong Hoon dan James Fernandez. (1985). Guru Besar Dan Pentadbiran Sekolah. **Jurnal Kementerian Pendidikan Malaysia**, 29,(66), m.s. 12 - 19.
- Zaidatol Akmaliah Lope Pihic. (1990). **Pentadbiran Pendidikan**. Petaling Jaya : Penerbitan Fajar Bakti Sdn. Bhd.