

# **FAKTOR-FAKTOR DEMOGRAFI YANG MEMPENGARUHI STAIL KEPIMPINAN GURU**

Tesis ini diserahkan kepada Sekolah Siswazah  
untuk memenuhi sebahagian daripada keperluan  
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)  
Universiti Utara Malaysia

Oleh

**ASIAH BT HAMZAH**

© ASIAH BT HAMZAH, 1997  
Hak cipta terpelihara

## **KEBENARAN MENGGUNA**

Dalam menyerah tesis ini sebagai keperluan pengajian lepasan Ijazah Universiti Utara Malaysia (UUM), saya bersetuju supaya pihak perpustakaan UUM mengadakan tesis ini bagi tujuan rujukan. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran untuk membuat salinan keseluruhan atau sebahagian daripadanya, bagi tujuan akademik mestilah mendapat kebenaran daripada penyelia saya atau semasa ketiadaan beliau, kebenaran tersebut boleh diperolehi daripada Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke atas keseluruhan atau sebahagian dari tesis ini, untuk pemerolehan kewangan tidak dibenarkan tanpa kebenaran daripada saya. Di samping itu pengiktirafan kepada saya dan UUM seharusnya diberikan dalam kegunaan bahan-bahan yang terdapat dalam tesis ini.

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

**DEKAN  
SEKOLAH SISWAZAH  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA  
06010 UUM SINTOK  
KEDAH DARUL AMAN**

## PENGEARGAAN

Syukur ke hadhrat Allah s.w.t. kerana dengan limpah kurnianya berjaya juga saya menyelesaikan penyelidikan ini. Di sini saya merakamkan penghargaan dan terima kasih saya kepada penyelia yang amat dihormati iaitu Tuan Syd Abdul Rahman bin Syd Zin dari Sekolah Bahasa dan Pemikiran Saintifik, Universiti Utara Malaysia, di atas segala tunjuk ajar, nasihat dan bimbingan beliau yang tidak mengenal jemu.

Ribuan terima kasih juga diucapkan kepada Dr. Ibrahim Ahmad Bajunid, Pengarah Institut Aminudin Bakri (IAB) dan Profesor Madya Dr. Ibrahim Abdul Hamid yang telah menjadikan program ini satu kenyataan dan seterusnya memberi saya peluang untuk melanjutkan pelajaran.

Saya juga mengucapkan terima kasih kepada pegawai pendidikan daerah Kuantan, Tn Hj. Hadi bin Shirin, semua pengetua dan penolong kanan serta guru-guru yang terlibat di sekolah menengah gred B daerah Kuantan yang telah memberikan kerjasama kepada saya bagi menyempurnakan penyelidikan ini.

Teristimewa buat suami tercinta, Noor Hisham bin Baharudin, anak-anak yang amat dikesayangan, Noor Liyana, Syahrul Nizam dan Syahrul Nazreen, pengorbanan kalian amat besar erti. Semoga Ijazah ini akan menjadi

perangsang kepada anak-anak untuk terus menimba ilmu tanpa batasan waktu. Kepada kedua ibu bapa dan ibu bapa mertua, terima kasih kerana mendoakan kejayaan saya serta memberi sokongan moral sepanjang pengajian saya di Universiti Utara Malaysia.

Akhirnya, saya bermohon kepada Allah s.w.t. semoga memberikan keberkatan kepada saya dan mereka yang telah banyak memberikan bantuan baik dari segi mental serta spiritual dalam menjayakan penyelidikan ini.

ASIAH BT HAMZAH  
Sarjana Sains Pengurusan  
Universiti Utara Malaysia  
1997

## **JADUAL KANDUNGAN**

	<u>Halaman</u>
<b>Kebenaran Mengguna</b>	i
<b>Penghargaan</b>	ii
<b>Senarai Rajah</b>	vii
<b>Senarai Jadual</b>	viii
<b>Abstrak</b>	ix
<b>Abstract</b>	x
 <b>BAB</b>	
<b>I PENGENALAN</b>	<b>1</b>
<b>Latar Belakang</b>	1
<b>Latar Belakang Masalah</b>	8
<b>Pernyataan Masalah</b>	10
<b>Objektif Kajian</b>	11
<b>Kepentingan Kajian</b>	12
<b>Batasan Kajian</b>	13
 <b>II SOROTAN LITERATUR</b>	 14
<b>Konsep Kepimpinan</b>	14
<b>Stail Kepimpinan Berhubung dengan Faktor Demografi:</b>	
<b>Jantina</b>	18
<b>Umur</b>	23
<b>Pengalaman</b>	26
<b>Personaliti Minat Pekerjaan</b>	28
<b>Status Perkahwinan</b>	33
 <b>III METODOLOGI KAJIAN</b>	 37
<b>Kerangka Konseptual Kajian</b>	37

<b>Angkubah Kajian</b>	<b>39</b>
<b>Angkubah Bersandar</b>	<b>39</b>
<b>Angkubah Bebas</b>	<b>40</b>
<b>Hipotesis Kajian</b>	<b>41</b>
<b>Definisi Istilah</b>	<b>43</b>
<b>Lokasi Kajian</b>	<b>45</b>
<b>Responden Kajian</b>	<b>46</b>
<b>Sumber Data</b>	<b>46</b>
<b>Soal selidik</b>	<b>47</b>
<b>Prauji</b>	<b>49</b>
<b>Penganalisaan data</b>	<b>49</b>
<b>IV HASIL KAJIAN DAN PERBINCANGAN</b>	<b>51</b>
<b>Latar belakang responden:</b>	
<b>Jantina</b>	<b>52</b>
<b>Umur</b>	<b>53</b>
<b>Pengalaman</b>	<b>54</b>
<b>Personaliti Minat Pekerjaan</b>	<b>55</b>
<b>Status Perkahwinan</b>	<b>56</b>
<b>Stail Kepimpinan Guru Berdasarkan Dimensi Mengadakan Struktur</b>	<b>57</b>
<b>Stail Kepimpinan Guru Berdasarkan Dimensi Pendekatan Pertimbangan</b>	<b>62</b>
<b>Menguji Hipotesis</b>	<b>66</b>
<b>V RINGKASAN DAN KESIMPULAN</b>	<b>73</b>
<b>Objektif Kajian</b>	<b>74</b>
<b>Kerangka Konseptual</b>	<b>74</b>
<b>Metodologi Kajian</b>	<b>75</b>
<b>Kesimpulan</b>	<b>76</b>
<b>Implikasi</b>	<b>76</b>
<b>Cadangan</b>	<b>77</b>
<b>Cadangan Untuk Kajian Selanjutnya</b>	<b>78</b>
<b>VI BIBLIOGRAFI</b>	<b>79</b>

VII	LAMPIRAN	
	Soal selidik	90
	Surat Kebenaran EPRD	98
	Biodata	100

## **SENARAI RAJAH**

**Halaman**

### **Rajah**

1	<b>“Holland’s Hexagonal Model of Interest”</b>	30
2	<b>Model “Ohio State Leadership Grid”</b>	38
3	<b>Kerangka Konseptual Faktor-Faktor Demografi Yang Mempengaruhi Stail Kepimpinan Guru</b>	42

## **SENARAI JADUAL**

<b>Jadual</b>	<b>Halaman</b>
1      Taburan Responden Mengikut Jantina	52
2      Taburan Responden Mengikut Umur	53
3      Taburan Responden Mengikut Pengalaman	55
4      Taburan Responden Mengikut Personaliti Minat Pekerjaan	55
5      Taburan Responden Mengikut Status Perkahwinan	57
6      Taburan Responden Berdasarkan Dimensi Mengadakan Struktur	59
7      Taburan Responden Berdasarkan Dimensi Pendekatan Pertimbangan	63
8      Korelasi Koefisien Antara Stail Kepimpinan Mengadakan Struktur dan Stail Kepimpinan Pendekatan Pertimbangan dengan Jantina, Umur, Pengalaman, Personaliti Minat Pekerjaan dan Status Perkahwinan	68

## **ABSTRAK**

Tujuan kajian ini ialah untuk mengenalpasti faktor-faktor demografi yang mempengaruhi stil kepimpinan guru-guru di sekolah menengah gred B daerah Kuantan. Faktor-faktor demografi yang dipilih adalah umur, jantina, pengalaman, personaliti minat pekerjaan dan status perkahwinan.

Sebanyak 201 borang soal selidik telah diedarkan kepada responden yang terdiri dari guru-guru sekolah menengah gred B di daerah Kuantan. Dari jumlah tersebut, seramai 168 telah memberikan kerjasama dengan menjawab soal selidik tersebut. Data yang diperolehi dianalisis dengan statistik deskriptif dan korelasi koefisien Pearson (Pearson correlation coefficient).

Hasil kajian ini mendapati faktor umur dan pengalaman mempunyai hubungan yang signifikan dengan stil kepimpinan seseorang guru, walaupun hubungannya lemah. Faktor-faktor lain yang dikaji iaitu jantina, personaliti minat pekerjaan dan status perkahwinan tidak mempunyai hubungan yang signifikan. Guru-guru juga didapati mengamalkan stil kepimpinan demokrasi berdasarkan skor yang tinggi dalam kepimpinan mengadakan struktur dan pendekatan pertimbangan.

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to identify the demographic factors that influence teacher's teaching style in grade B secondary schools in Kuantan district, Pahang. The selected demographic factors were age, gender, experience, vocational interest personality and marital status.

A total of 201 sets of questionnaires were distributed to the respondents which comprised of teachers in grade B secondary schools in Kuantan district. Out of that, 168 were answered and returned. The data obtained were analysed using descriptive statistic and Pearson correlation coefficient.

The result of the study showed that there were a significant relationship between age and experience with teacher's leadership style, even though their relationship were weak. Other demographic factors studied i.e. gender, vocational interest personality and marital status were found to have no significant relationship with teacher's leadership style. Teachers were also found to practice democratic style of leadership based on their "high structure and high consideration" style of leadership.



**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)

**ASIAH BT. HAMZAH**

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

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

**FAKTOR-FAKTOR DEMOGRAFI YANG MEMPENGARUHI STAIL**

**KEPIMPINAN GURU.**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek  
(as it appears on the titlepage **and** front cover of projectpaper)

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  
(Name of Supervisor) : Tuan Syd Abdul Rahman bin Syd Zin

Tandatangan  
(Signature)

Tarikh  
(Date) : 23/08/97

## BAB 1

### PENGENALAN

#### Latar belakang

Pendidikan merupakan proses mengubah seseorang individu itu bagi membolahkannya menyesuaikan diri dari segi fizikal, mental, emosi, moral dan kerohanian mengikut keadaan semasa (Omar din, 1996). Kidd (1973) mengatakan bahawa pendidikan ialah perkembangan dan penyuburan fikiran dan kuasa-kuasa semula jadi yang sistematis. Hal ini bermula ketika prasekolah dan berterusan seumur hidup.

Pendidikan juga berhubung kait dengan rancangan pembangunan negara. Bersesuaian dengan Wawasan 2020, sistem pendidikan di Malaysia mempunyai peranan yang amat besar seperti yang termaktub dalam Falsafah Pendidikan Negara yang sedang direalisasikan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (1990) iaitu:

*Pendidikan di Malaysia adalah suatu usaha berterusan ke arah memperkembangkan lagi potensi individu secara menyeluruh dan bersepadu untuk mewujudkan insan yang setimbang dan harmonis dari segi intelek, emosi dan jasmani berdasarkan kepercayaan kepada Tuhan. Usaha ini adalah bagi melahirkan rakyat Malaysia yang berilmu pengetahuan, berketrampilan, berakhhlak mulia, bertanggungjawab dan berkeupayaan mencapai kesejahteraan diri serta memberi sumbangan terhadap keharmonian dan kemakmuran masyarakat dan negara.*

(hal 9)

The contents of  
the thesis is for  
internal user  
only

## BIBLIOGRAFI

Agency Management: Which Style of Leadership is best for you? (1992). *Journal Agency Sales Magazine*, Vol 22, hal 30 - 33.

Appelbaum, Stephen H.; Shapiro, Barbara L (1993). Why can't men lead like women?. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol 14, hal 28- 34.

Ayers-Nachamkin, B., Cann, C. H., Reed,, R., & Horne, A. (1982). Sex and ethic differences in the use of power. *Journal of Applied Psychology*, Vol 67 (4), hal 464 - 471.

Baird, J. E. Jr., & Bradley, P. H. (1979). Styles of management and communication: A comparative study of men and women. *Communication Monographs*, Vol 46 (2), hal 101 - 111.

Baker, M. A. (1991). Reciprocal Accommodation: a Model for Reducing Gender Bias in Managerial Communication. *Journal of Business Communication*, 28 (2), hal 113 - 130.

Baker, L. D., DiMarco, N., & Scott, W. E. (1975). Effects of supervisors sex and level of authoritarianism on evaluation and reinforcement of blind and sighted workers. *Journal of Applied Psychology*, Vol 60, hal 28-32.

Barry, Bruce; Stewart, Greg L. (1997). Composition, process, and performance in self-managed groups: The role of personality. *Journal of Applied Psychology*, Vol 82, hal 62 - 78.

Bartol, K. M., & Wortman, M. S. (1975). Male versus female leaders: Effects on perceived leader behavior and satisfaction in a hospital. *Personnel Psychology*, Vol 28, hal 533- 547.

Belbin, R. M. (1967). *Middle age: What happens to ability?* In R. Owen (Ed), *Middle age*, London: BBC hal 480

Berenson, Mark L. & Levine, David M. (1996). *Basic Business Statistics, Concepts and Applications*. London: Prentice Hall International, Inc. hal 11.

Bigner, Jerry, J. (1994). *Individual & Family Development, A Life-Span Interdisciplinary Approach*. New Jersey: Prentice Hall, hal 303.

Briller, Vladimir S. (1996). *School Administrators in Russia: Current status and Tendencies Towards Change (Decentralization)*. Dissertation, Columbia University Teachers College, hal 251.

Bowles, Anita Kathryn (1992). *An examination of the differences in teaching styles preferred by traditional students and adult students at Spartanburg Methodist College (South Carolina)*. Dissertation, University of North Carolina, hal 30.

Bray, D. W. & Howard, A. (1983). The AT & T longitudinal study of Managers. In K.W. Schaie (ed). *Longitudinal studies of adult psychological development*. New York: Guilford.

Buhler, C. (1977). Meaningfulness of the biographical approach. In L.R. Allman & D. T. Jaffie (eds). *Readings in adult psychology: Contemporary perspectives*. New York: Harper & Row, hal 20 - 27.

Burgoon et al. (1983), dipetik dari Tubbs, Stewart L. & Moss, Sylvia, (1991). *Hi Communication 6<sup>th</sup> edition*. New York: McGraw-Hill Inc., hal 127 - 128.

Chiang, Ching - San (1996). *The Effects of The Leadership Styles of Taiwanese Junior College Presidents On Teacher Job Satisfaction*. Dissertation, Florida International University, hal 159.

Cooper, Pamela; Kleiner, Brian H (1993). Managing the woman boss/male subordinate relationship. *Journal Equal Opportunities International*, Vol 12, hal 1- 4.

Craig, Grace J. (1992). *Human Development*. London: Prentice Hall, hal 48.

Davis, Kathleen Virginia (1996). *A Study of the Personality Types and Leadership Styles of Women Administrators in the South Carolina Technical College System*. Dissertation, University of South Carolina, hal 91.

Davis, Keith (1989). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior, 8<sup>th</sup> Edition*. New York: Mc Graw -Hill Book Company, hal 215 -217.

Donnell, S. M., & Hall, J. (1980). Men and women as managers: A significant case of no significant difference. *Organizational dynamics*, hal 60 - 77

Diari JPN Pahang Darul Makmur (1996). *Tatasusila Profesional Perguruan Malaysia*, hal 31

Dusek, Jerome B. (1991). *Adolescent Development & Behavior, 2<sup>nd</sup> Edition*. London : Prentice Hall, hal 362.

Ee Ah Meng (1994). *Sekolah dan Bilik Darjah*, Kuala Lumpur : Fajar Bakti Sdn Bhd, hal 124.

Eisenberg, N. & Lennon, R. (1983). Sex differences in empathy and related capacities. *Psychological Bulletin*, Vol 94, hal 183 - 194.

Evetts (1987), petikan dari Gerald Grace (1995). *School Leadership - Beyond Education Management*. London: The Falmer Press, hal 185.

- Ferrario, M. dan Davidson, M. J. (1991). *Gender and Management Styles: A Comparative Study*. Paper presented at the British Academy of Management Conference, University of Bath.
- Fiedler, Fred E. (1976). *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw Hill Inc, hal 30
- Fiedler, Fred E., (1985). Engineer The Job To Fit The Manager. *Harvard Business Review*, Vol 43, Sept - Okt, hal 115 - 122.
- Fuller, Bruce et al. (1991). *Teachers Rituals, Organized Sacrilege: The Classroom Institution in Southern Africa*, Research Reports Series, hal 30.
- Furnham, Adrian (1992). *Personality at Work: The role of individual differences in the workplace*. London: Routledge, hal 90 -97.
- Gay, L. R. & Diehl, P. L. (1996). *Research Methods For Business And Management*. Singapore: Prentice Hall, hal 149
- Girondi, Rita Ann (1992). *Teaching Styles of Instructors in Selected Postsecondary Proprietary Schools*. Dissertation, Temple University, hal 164.
- Gleason, Patry Timmerman (1991). *A descriptive Study of the Attitudes and Behavior of First & Second Year Teachers (Novice Teachers, Beginning Teachers)*. Dissertation, Northern Arizona University, hal 170.
- Gougeon, Thomas D; Hutton, Susan I (1993). Effects of Culture and gender on principal-teacher communication in schools, *Human Resource Development Quarterly*, Vo14, hal 277 - 290.

- Grant, Betty A. (1997). *Transformational leadership of Principals in a mid-size school district in Colorado*. Dissertation, Colorado State University, hal 111.
- Griffin, Betsy Q. (1992). *Perceptions of Managers: Effects of Leadership Style and Gender*. Paper presented at the Annual Meeting of the Southeastern Psychological Association, hal 16.
- Guthrie, James W., & Reed, Reed J. (1991). *Education Administration & Policy - 2<sup>nd</sup> edition. Effective leadership*. London: Allyn & Bacon, hal 14 - 15.
- Hadari Nawawi (1987). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: CV Haji Masagung, hal 82 - 83.
- Halpin, Andrew, (1966). *Theory and Research in Administration*. New York: Macmillan Publishing Co., Inc., hal 253 - 254.
- Hargrove, Carolyn LaFaye (1987). *A meta-analysis of the relationship between leader consideration and initiating structure and subordinate job satisfaction & performance*. Dissertation, University of Georgia, hal 2 - 4.
- Hersey, P. W. dan Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (4<sup>th</sup> edition)*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., hal 76.
- Holland, J. L. (1985). *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments, 2<sup>nd</sup> edition*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, hal 29.
- Hollander, Edwin P. (1978). *Leadership Dynamics*. New York: The Free Press, hal 25.

Horowitz, Alan s. (19%). *The leader within*. *Computerworld*, Vol 30, hal 74 - 78.

Hudspeth, Jerald Henry (1992). *Student Outcomes: The relationship of teaching style to readiness for self-directed learning*. Dissertation, Montana State University, hal 156.

Hughes, Diane; Galinsky, Ellen (1994). Work experiences and marital interactions: elaborating the complexity of work. *Journal of Organizational Behavior*, vol 15, hal 423 - 438.

Ibrahim Mamat (1993). *Kepimpinan Sekolah Teori Untuk Praktis..* Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman Sdn Bhd.

Jacobs, Peter (1992). Education Must Invest in Multimedia to Reap Productivity Dividend. *Infoworld*, Vol 14, hal 39.

Joohari Ariffin (1994). Peranan Guru Dalam Merealisasikan Wawasan 2020. *Jurnal Guru*, Mei, hal 360.

Josefowitz, N. (1980). Management men and women: Closed vs. open door. *Harvard Business Review*, Vol 58, hal 56 - 62.

Juhary dan Ishak (1991). *Prinsip dan Amalan Pengurusan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Kamarudin Hj. Kachar (1989). *Strategi Pentadbiran Pendidikan*. Kuala Lumpur: Teks Publishing, hal 85 - 86

Kamarudin Hj. Kachar (1989). *Perkembangan Pendidikan di Malaysia*. Kuala Lumpur: Teks Publishing, hal 91

Keown, C. F., & Keown, A. L. (1982). Success factors for corporate women executives. *Group and Organization Studies*, Vol 7(4), hal 445 - 456.

Kidd (1973). *How Adults Learn*. New York: Association Press.

Koontz, Harold dan O' Donnel (1976). *Management System and Contingency Analysis of Managerial Functions*. New York: Mc-Graw Hill, hal 587

Laduc, Linda M. (1996). *Women's leadership: Taking a rhetorical communication approach to leadership performance in women owned and managed entrepreneurial organizations*. Tesis, Rensselaer Polytechnic Institute, hal 304.

Levine, Sarah L. (1993). Development & Assessment: Accounting for Adult Growth in Supervision & Evaluation. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, hal 223 - 230.

Linney & Siedman (1989). The future of schooling, *American Psychologist*, mid 44, hal: 336 - 340

Lomonaco, Cynthia Cahill (1997). *The Relationship Between Leadership Styles of Georgia Elementary School Principals and Selected Biographic and Demographic Variables*. Dissertation, Georgia Southern University, hal 156.

Lucio, William H. dan McNeil, John D. (1979). *Supervision in thought and action*. New York: McGraw-Hill Book Company, hal 160 -161.

Lunenburg, Fred C. & Ornstein, Allan C. (1991). *Educational Administration Concepts & Practices*. California: Wadsworth Publishing Company, hal 134.

- MacEwen, K. E. dan Barling, J. (1991). Effects of maternal employment experiences on children's behavior via mood, cognitive difficulties and parenting behavior. *Journal of Marriage and the Family*, vol 53, hal 635 - 644.
- Mahani Hj. Abd. Rahman (1996). *Program Sarjana Sains (Pengurusan LAB/UUM dari Perspektif Pelajar)*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, UUM, hal 85.
- Mahathir Mohamad (1992). *Ke arah Membina Bangsa Malaysia Yang Bersatu Padu*, Jabatan Perkhidmatan Penerangan Malaysia, Julai 1992, hal 11.
- Manciro, L. A. (1984). Coping with powerlessness: Sex differences in power balancing strategies employed in organizational dependency situations. *Paper presented at the Academy of Management Meetings*, Boston, MA.
- Masling, Joseph; Stern, George (1963). Changes in Motives as a Result of Teaching. *Theory into Practice*, Vol 11, no 2, hal 95 - 104.
- Mohd Fadzilah Kamsah & Rahmat Ismail (1996). *Kecemerlangan Mendidik Anak*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd, hal 73.
- Mohd. Shaphri Mohd Yusof (1995). *Stail Kepimpinan Guru Besar Yang Sebenarnya Berdasarkan Persepsi Guru-Guru*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, UUM.
- Monahan, William G. & Hengst, Herbert R. (1982). *Contemporary Educational Administration*. New York: Macmillan Publishing Co. Inc., hal 253 - 254.
- Morgan, J. R. (1978). Personality, sex, setting and position factors in interpersonal influence. *Dissertation abstracts International*, vol 39(2B), hal 1050.

Muna, Jane D. (1996). *Leadership Style Profiles of Women and Men in Utah Superintendence (Gender Differences)*. Dissertation, Brigham Young University, hal 154.

Noran Fauziah Yaacob & Ahmad Mahdzan Ayob (1990). *Guru dan Perguruan*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, hal 1.

Noran Fauziah Yaakub dan Ahmad Mahdzan Ayob (1992). *Guru dan Perguruan*, Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka, hal 246

Omarin Ashaari (1996). *Pengurusan Sekolah, Suatu Panduan Lengkap*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd, hal 433.

Ostroff, Cheri (1993). Relationships between person-environment congruence and organizational effectiveness. *Group Organization Management*, vol 18, hal 103 - 122.

Piotrkowski, C. S. dan Katz, M. H. (1983). Work experience and family relations among working class and lower middle class families. *Research on the Interweave of Social Roles: Families and Jobs*, Vol 3, hal 45.

Powell, Gary N. (1993). *Women & Men in Management 2<sup>nd</sup> Edition*. London: Sage Publications, hal 172.

Ragins, Belle Rose (1987). *Power and leadership effectiveness: A study of subordinate evaluations of male and female leaders*. Dissertation, The University of Tennessee, hal 3 - 8.

Robbins, Stephen P. (1993). *Organizational Behavior*. London: Prentice Hall International.

- Rosen, B., & Jerdee, T. H. (1973). The influence of sex-role stereotypes on evaluations of male and female supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol 57 (I), hal 44 - 48.
- Rosener, J. B. (1990). Ways Women Lead. *Harvard Business Review (Nov-Dec)*, hal 119 - 125.
- Robiah Sidin (1988). *Asas Pentadbiran Pendidikan*. Selangor: Pustaka Cipta Sdn Bhd, hal 53 - 54
- Seevers, Brenda S. (1991). *Factors related to teaching style preference of Ohio Cooperative Extension Faculty and Programme Staff*. Dissertation, The Ohio State University, hal 187.
- Shetty, Y. K. (1976). Leadership and Organizational Structure, dalam Henry L. Tosi, *Readings in Management: Contingencies, Structure and Process*. Chicago: St Clair Press, hal 132.
- Sondang P. Siagian (1981). *Falsafah Pentadbiran dan Pengurusan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Tang Chee Yee (1989). *Psikologi Perkembangan*. Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman, hal 90 -92.
- Todd, Ralph & Costley, Dan L. (1983). *Human Relations in Organizations*. New York: West Publishing Company, hal 469.
- Rosenblum, Eileen Frances (1993). Why Teachers Stay: A Process of Developing Commitment. Dissertation, University of Illinois, hal 1 - 2.
- Sencibaugh, Joseph Mark (1996). *Leadership Styles and Personality Types of Missouri School Superintendents*. Saint Louis University, hal 131.

Shahril @ Charil Marzuki et. al. (1993). Pendidikan di Malaysia. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors, hal 171 - 177.

Smith, Richard (1993). A born leader?. *Journal Management Accounting - London*, Vol 71, hal 36 - 37.

Syd Abd Rahman bin Syd Zin (1994). *Kekerapan Menggunakan Amalan-Amalan Komunikasi Kepengurusan Di Kalangan Pegawai-Pegawai Pengurusan dan Profesional Negeri Melaka*. Universiti Pertanian Malaysia, hal 49.

Wan Mohd. Mahyiddin (1996). *Kepemimpinan : Sorotan Pelbagai Aspek bagi Meningkatkan Kualiti & Pencapaian*. Shah Alam: Fajar Bakti Sdn Bhd, hal 26 - 30.

Wan Mohd Zahid bin Mohd Noordin (1993). Pengisian Wawasan Pendidikan, *Kertas Utama Persidangan Pendidikan Nasional 1993*. Kuala Lumpur: Kementerian Pendidikan Malaysia.

Wright, J. D. & Hamilton, R. F. (1978, June). Work Satisfaction and age: Some evidence for the job change hypothesis. *Social force*, 56, hal 1140 - 1158.