

Hubungan Burnout dengan Demografi Pemimpin Sekolah di Malaysia

Akma Binti Hj. Abd. Hamid, PhD

Mohd. Dawi Bin Ithnin

Khalijah Binti Ibrahim

Indran a/l Subrumaniam

Hamizi Bin Osman

Jabatan Pengurusan HEM dan Kaunseling

Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands, Pahang

Abstrak

Hubungan antara *burnout* dengan demografi pemimpin sekolah yang dikaji dalam kajian ini terdiri daripada jawatan, jantina, pengalaman dan band. *Maslach Burnout Inventory* digunakan sebagai alat ukur dalam kajian. Responden terdiri daripada 253 pengetua dan 221 guru besar. Data kajian telah dianalisis secara deskriptif dan inferensi. Dapatan kajian menunjukkan lebih enam puluh peratus pemimpin sekolah yang dikaji berada pada tahap *burnout* yang rendah. Faktor demografi menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara jawatan dengan *burnout*, pengetua mempunyai tahap *burnout* rendah lebih tinggi berbanding guru besar. Konstruk pencapaian peribadi menunjukkan pengetua lebih bermotivasi berbanding guru besar. Konstruk ketandusan emosi menunjukkan wujud hubungan signifikan dengan band sekolah. Pemimpin sekolah cemerlang menunjukkan ketandusan emosi lebih rendah berbanding pemimpin sekolah sederhana dan lemah.

PENDAHULUAN

Kejayaan sesebuah sekolah banyak berkait rapat dengan gaya kepimpinan pengetua atau guru besar. Pemimpin sekolah berkeupayaan mempengaruhi subordinat yang dipimpin sama ada hendak membangunkan sekolah atau menjadikan sekolah lebih merosot. Trump (1981) menyatakan pengetua atau guru besar sangat mempengaruhi kualiti program sekolah melebihi orang lain. Pemimpin yang bermasalah akan menyebabkan kegagalan untuk sekolah berfungsi sebagai organisasi yang berkesan (Rusmini, 2004). Kegagalan ini sudah pasti memberi kesan yang besar dalam usaha merealisasikan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) anjakan ke empat iaitu meningkatkan kualiti guru dan menjadikan profesion keguruan sebagai profesion pilihan. Usaha ini mampu dicapai seandainya

pemimpin sekolah mampu melaksanakan tanggungjawab mereka dengan cemerlang dan bebas daripada *simpton burnout*.

Menurut Maslach (1982), *burnout* adalah satu sindrom keletihan emosi, depersonalisasi dan pengurangan pencapaian peribadi yang boleh berlaku apabila pekerja mengalami tekanan dan tidak mampu untuk berinteraksi dengan orang yang berhubung dengan mereka dan persekitaran yang mereka duduki. Keadaan ini menjadi lebih teruk apabila pemimpin yang mengalami keadaan ini secara berterusan akan menimbulkan masalah terutama dalam kepuasan kerja seterusnya membawa kepada kemurungan. Ini terbukti apabila Johns (1987) dalam kajiannya mendapati sesebuah organisasi mengalami kerugian berbilion dollar kesan daripada rendahnya produktiviti, pemberhentian kerja dan ketidakhadiran pekerja ke tempat kerja akibat daripada *burnout*. Pandangan tersebut memberi kesan yang besar kepada pemimpin sekolah terutamanya dalam memastikan sekolah mampu dibangunkan apabila pemimpin bebas daripada *burnout* kerana jatuh bangun sesebuah sekolah adalah bergantung sepenuhnya kepada kepimpinan yang dijalankan. Kajian Edmonds (1979) dan Stogdill (1974) menyatakan perkara yang sama, beliau mendapati pemimpin mempunyai pengaruh yang penting bagi menentukan kejayaan organisasi pendidikan. Maka bagi memastikan pemimpin sekolah mampu melaksanakan tanggungjawab mereka dengan berkesan sudah pasti tahap *burnout* seseorang pemimpin sekolah memainkan peranan dalam menentukan kepimpinan itu mampu berfungsi dengan baik atau tidak. Kemampuan dalam berfungsi secara efektif akan memastikan visi dan misi sekolah dapat dicapai dalam masa yang ditentukan.

PERNYATAAN MASALAH KAJIAN

Setiap pemimpin sekolah perlu menjalankan tanggungjawab mengikut bidang tugas dan senarai tugas yang telah ditetapkan dalam akta serta pekeliling iktisas Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM). Selaku seorang pemimpin dan pengurus di sekolah, seseorang pengetua dan guru besar perlu mengawal selia kesemua aspek pengurusan di bawah bidang kawalannya seperti Pengurusan dan Kepimpinan Organisasi, Kurikulum, Kokurikulum, Hal Ehwal Murid, Kewangan, Pentadbiran Pejabat, Persekitaran dan Kemudahan Fizikal, Pembangunan Sumber Manusia dan Perhubungan Luar (SKKSM, 2006).

Berikutan tugas dan tanggungjawab besar yang perlu dilaksanakan oleh pemimpin sekolah maka usaha untuk memajukan sistem pendidikan dalam pembangunan pendidikan ini memerlukan pemimpin sekolah memiliki kemahiran perancangan, pengorganisasian, kepimpinan, pemantauan dan pengawalan serta penilaian (Mohamad, 2004). Maxwell pula menegaskan tentang kepimpinan 360⁰ yang memberi tumpuan kepada pemimpin yang bijak mengurus emosi, masa, keutamaan, tenaga, fikiran, ucapan dan kehidupan peribadi yang baik (Khuzaimah, 2010). Namun begitu, tidak dinafikan dalam kesibukan menghadapi pelbagai kerenah sumber di bawah kawalannya, para pemimpin sekolah ini menghadapi tekanan. Tekanan pekerjaan berterusan yang dihadapi oleh golongan profesional boleh menyebabkan hilang rasa tanggungjawab, komitmen serta simpati terhadap individu lain yang akhirnya membawa kepada *burnout* (Maslach, 1982). Kajian Lokman (2008) menunjukkan terdapat hubungan yang kuat antara tekanan kerja kumpulan pemimpin sekolah kebangsaan Daerah Kluang dengan tahap *burnout*. Ini memberi gambaran bahawa tekanan kerja yang teruk boleh membawa kepada *burnout*, menurut Maslach dan Leiter (1997), individu yang *burnout* dan meneruskan pekerjaan mereka akan menjadikan mereka tidak efektif terhadap organisasi.

Senario ini sangat membimbangkan jika *simpton* ke arah *burnout* telah mempengaruhi pemimpin sekolah di Malaysia. Ini berikutan terdapat banyak aduan terhadap pemimpin sekolah telah diterima. Kesemua aduan ini dilaporkan oleh klien sekolah bermula Januari 2013 sehingga 14 Februari 2013, jumlah laporan aduan mengenai sekolah dalam data e-pidp 2013 yang diterima dari seluruh Malaysia adalah sebanyak 225 kes (BPSH KPM, 2013). Merujuk data aduan salah laku pengetua dan guru besar seluruh Malaysia dalam tempoh dua bulan sahaja telah mencecah ke angka melebihi 200 kes. Mengapa data sebegini yang diperolehi? Punca sebenar permasalahan ini perlu dikaji secara mendalam sama ada ianya berpunca daripada pemimpin sekolah yang telah *burnout* ataupun dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Jika didapati pemimpin sekolah di Malaysia telah mengalami *simpton burnout*, apakah punca sebenar membawa kepada *simpton* tersebut, adakah kerana faktor demografi atau faktor-faktor lain? Ini kerana, banyak kajian telah dijalankan berhubung *burnout* sama ada di Malaysia atau luar negara.

Antara pengkaji yang pernah menjalankan kajian *burnout* iaitu Sari (2005), menjalankan kajian *burnout* dalam kalangan pengetua sekolah dan guru-guru di Turki, beliau mendapati guru wanita lebih signifikan mengalami ketandusan emosi berbanding lelaki sebaliknya guru lelaki lebih signifikan mengalami depersonalisasi berbanding wanita, manakala konstruk pencapaian peribadi pula tiada perbezaan signifikan bagi kedua-dua

jantina. Penemuan yang sama juga disokong oleh kajian yang telah dijalankan oleh Maslach dan Jackson (1986), Gursel et al. (2002), Purvanova dan Muros (2010). Smit (2007) mendapati faktor usia dan pengalaman mengajar menunjukkan hubungan yang signifikan dengan *burnout*. Kajian ini juga mendapati pekerja yang kurang pengalaman adalah yang paling mudah terdedah kepada *burnout* (Antoniou, et. al. 2000; Luk, et. al. 2010).

Melihat kepada kajian-kajian yang dijalankan sebelum ini didapati terdapat perkaitan antara *burnout* dengan faktor demografi yang dikaji. Berikutan itu, maka kajian ini cuba mengenal pasti tahap *burnout* dan punca sebenar yang membawa kepada *burnout* kumpulan pemimpin sekolah.

OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini menjelaskan objektif-objektif yang telah ditentukan seperti berikut;

- (i) Mengetahui tahap *burnout* kumpulan pemimpin sekolah.
- (ii) Mengetahui sama ada wujud atau tidak perbezaan tahap *burnout* dan konstruk *burnout* yang terdiri daripada ketandusan emosi, depersonalisasi dan pencapaian peribadi dengan faktor jawatan pemimpin sekolah.
- (iii) Mengetahui sama ada wujud atau tidak perbezaan tahap *burnout* dan konstruk *burnout* yang terdiri daripada ketandusan emosi, depersonalisasi dan pencapaian peribadi dengan faktor jantina pemimpin sekolah.
- (iv) Mengetahui sama ada wujud atau tidak hubungan tahap *burnout* dan konstruk *burnout* yang terdiri daripada ketandusan emosi, depersonalisasi dan pencapaian peribadi dengan faktor pengalaman memimpin sekolah.
- (v) Mengetahui sama ada wujud atau tidak hubungan tahap *burnout* dan konstruk *burnout* yang terdiri daripada ketandusan emosi, depersonalisasi dan pencapaian peribadi dengan faktor band sekolah yang dipimpin.

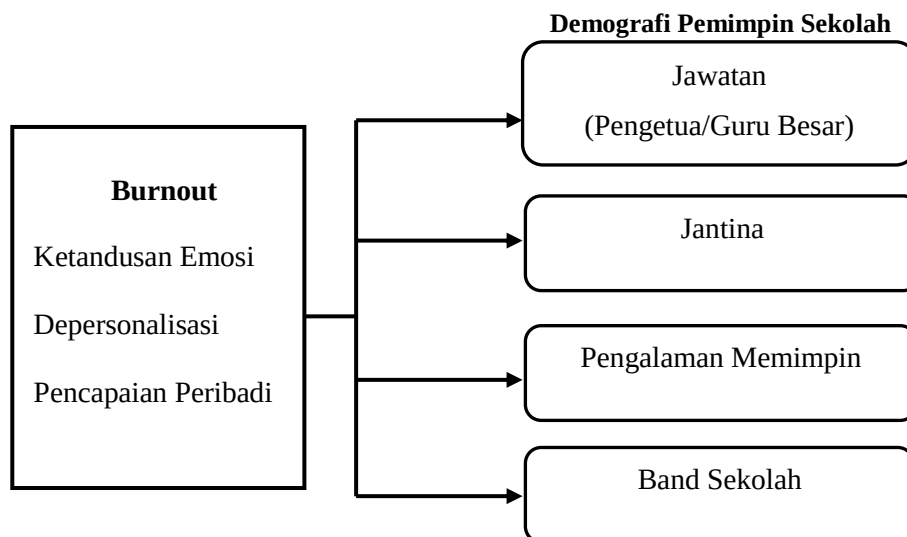
SOALAN KAJIAN

Soalan kajian yang telah ditentukan berdasarkan objektif kajian adalah seperti berikut;

- (i) Adakah tahap *burnout* kumpulan pemimpin sekolah?

- (ii) Adakah wujud atau tidak perbezaan tahap *burnout* dan konstruk *burnout* yang terdiri daripada ketandusan emosi, depersonalisasi dan pencapaian peribadi dengan faktor jawatan pemimpin sekolah?
- (iii) Adakah wujud atau tidak perbezaan tahap *burnout* dan konstruk *burnout* yang terdiri daripada ketandusan emosi, depersonalisasi dan pencapaian peribadi dengan faktor jantina pemimpin sekolah?
- (iv) Adakah wujud atau tidak hubungan tahap *burnout* dan konstruk *burnout* yang terdiri daripada ketandusan emosi, depersonalisasi dan pencapaian peribadi dengan faktor pengalaman memimpin sekolah?
- (v) Adakah wujud atau tidak hubungan tahap *burnout* dan konstruk *burnout* yang terdiri daripada ketandusan emosi, depersonalisasi dan pencapaian peribadi dengan faktor band sekolah yang dipimpin?

KERANGKA KAJIAN



Rajah 1
Kerangka konseptual kajian *Burnout* dan Demografi Pemimpin Sekolah

Kerangka konseptual kajian dalam Rajah 1 menunjukkan *burnout* dan konstruk *burnout* dalam kajian ini terdiri daripada Ketandusan Emosi, Dipersonalisasi dan Pencapaian Peribadi. *Burnout* dan konstruk *burnout* ini dikaji hubungannya ke atas demografi pemimpin sekolah yang terdiri daripada Jawatan sama ada pengetua atau guru besar, Jantina, Pengalaman Memimpin dan Band sekolah yang dipimpin.

DEFINISI KONSEP

- (i) **Burnout** - dilihat sebagai satu keadaan apabila individu gagal memenuhi ekspektasi yang digariskannya yang akhirnya menyebabkan kekecewaan untuk meneruskan tugas yang sedang dilakukan (Maslach dan Goldberg, 1998). *Burnout* dalam kajian ini bermaksud satu tindakbalas terhadap emosi, mental dan keletihan fizikal disebabkan stress yang kronik akibat penglibatan yang berpanjangan pemimpin sekolah dengan subordinat atau kliennya. Ianya terjadi apabila mereka rasa bingung tidak mampu memenuhi tuntutan kerja yang berterusan. Malah jika stres ini berterusan akan hilang motivasi bekerja, merendahkan produktiviti, rasa lesu, putus harap, sinis dan mudah melenting seolah tiada makna yang boleh disumbangkan lagi (Pines & Aronson, 1981). Melihat kepada kes ini, kekuatan mental seseorang pekerja memainkan peranan penting dalam menentukan tahap *burnout* seseorang individu tersebut. Kajian ini merujuk kepada tiga komponen *burnout* yang ada dalam soal selidik Maslach Burnout Inventory (MBI) iaitu '**ketandusan emosi**', '**depersonalisasi**' dan '**pencapaian peribadi**'.
- (ii) **Ketandusan emosi**- Ketandusan emosi merujuk kepada kelemahan pemimpin sekolah untuk meluahkan dan memaparkan empati kepada murid dan pekerja bawahan. Mereka juga mengalami kemerosotan emosi berterusan sehingga tidak lagi mampu untuk membentuk hubungan sosial bersama perkerja lain seperti memberi bantuan sebagaimana yang mampu mereka lakukan sebelum ini (Maslach & Jackson, 1981).
- (iii) **Depersonalisasi** adalah merujuk kepada kecenderungan pemimpin sekolah untuk bersikap negatif dan sinis terhadap rakan sekerja. Kebolehan dan cara berfikir, menilai serta bertindak terhadap sesuatu perkara yang berlaku sama ada ia baik atau buruk menjadi tidak lagi rasional, hingga hilang pertimbangan kemanusiaan dan kemurungan di dalam kehidupan seharian, (Maslach dan Jackson, 1981).
- (iv) **Pencapaian Peribadi**- merujuk kepada seseorang pemimpin sekolah yang hilang semangat bekerja. Mereka berkecenderungan menilai diri sendiri secara negatif.

Mereka tidak lagi seronok dengan kerjaya mahupun diri sendiri. Mereka hilang kepuasan peribadi, tidak mempunyai keghairahan untuk melakukan kerja mereka serta aktiviti-aktiviti kepimpinan yang dijalankan di dalam organisasi sekolah. Dimensi tersebut menerangkan kepentingan semangat di dalam diri individu untuk memulakan pekerjaan, (Maslach dan Jackson, 1981).

METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini menggunakan teknik tinjauan (*survey research*). Menurut Chua (2006) kajian tinjauan dilakukan untuk mengumpul data secara terus daripada sekumpulan subjek dengan cara memberi soal selidik kepada subjek. *Maslach Burnout Inventory (MBI)* digunakan bagi mengumpul data dalam kajian ini. Kajian sebegini juga sering digunakan oleh penyelidik-penyelidik kerana melibatkan sejumlah sampel yang besar. Bilangan sampel yang banyak serta jarak yang berjauhan antara satu sama lain, memerlukan kepada kos yang tinggi, maka soal selidik merupakan alat ukur yang paling sesuai untuk digunakan di dalam kajian seumpama ini (Mohd. Majid 1990).

(i) Pensampelan

Sampel kajian dipilih menggunakan teknik persampelan rawak berstrata, persampelan ini digunakan apabila terdapat dua atau lebih cara untuk membuat klasifikasi data (Sidek, 2002). Berdasarkan formula Kriejcie dan Morgan (1970) saiz sampel yang sepatutnya iaitu 384, namun begitu pengkaji telah mendapatkan sampel melebihi daripada yang ditentukan. Ini kerana saiz sampel yang lebih besar adalah lebih baik dalam menggambarkan populasi kajian. Cates (1990) berpendapat saiz sampel yang besar akan membawa kepada lengkung yang normal dan akur kepada nilai-nilai populasi. Maka dalam kajian ini 997 saiz sampel. Namun hanya sebanyak 538 (54%) sahaja soal selidik yang telah dikembalikan kepada penyelidik. Jumlah tersebut menjadi semakin kecil apabila ada sebahagian soal selidik tidak lengkap sepenuhnya oleh pemimpin sekolah, menjadikan soal selidik yang diterima pakai sebanyak 474 (47.5%) sahaja.

(ii) Instrumen

Kajian ini melibatkan dua soal selidik seperti berikut;

- BAHAGIAN A: Faktor Demografi yang terdiri daripada jawatan pemimpin sekolah (Pengetua dan Guru Besar), jantina, pengalaman menjadi Pengetua atau Guru Besar dan band sekolah (1 hingga 7).
- BAHAGIAN B: *Maslach Burnout Inventory (MBI)*

Soal selidik ini mengandungi 22 item dengan tiga konstruk iaitu Ketandusan Emosi, Depersonalisasi dan Pencapaian Peribadi.

Kaedah Pengumpulan Data

Kajian ini melibatkan kepada dua proses pengumpulan data. Proses pertama melibatkan ujian rintis dan proses ke dua pengumpulan data sebenar. Data kajian rintis telah dijalankan terhadap 200 orang pemimpin sekolah dan dikumpul ketika penyelidik-penyelidik menjalankan kuliah untuk pengetua dan guru besar. Namun begitu selepas data kajian rintis diperoleh terdapat beberapa item yang kurang jelas dan keliru untuk dijawab oleh pengetua dan guru besar. Selepas dimurnikan soal selidik diposkan ke sekolah-sekolah yang terpilih yang telah dikenal pasti mengikut kategori yang ditentukan seperti band sekolah, sekolah menengah dan rendah secara rawak mengikut negeri.

Kebolehpercayaan dan Kesahan Instrumen

Kajian ini merujuk kepada koefisien kebolehpercayaan *Alpha Cronbach* iaitu 0.81 bagi *Maslach Burnout Inventory (MBI)*. Inventori ini menunjukkan tahap kebolehpercayaan tinggi. Nilai maksimum pekali kebolehpercayaan ialah satu (Mohd. Salleh dan Zaidatun, 2001) maka berdasarkan nilai kebolehpercayaan dalam kajian ini jelas berada pada tahap yang tinggi. Inventori dalam kajian ini juga telah disemak dan disahkan konten dan konstruknya oleh pakar dari universiti tempatan dan seorang

pensyarah kanan Institut Aminuddin Baki dalam bidang kaunseling yang mempunyai kepakaran dan pengalaman yang mendalam dalam pengurusan kepimpinan sekolah.

Kaedah Analisis Data

Kaedah pengumpulan data dalam kajian ini menggunakan analisis secara deskriptif dan inferensi. Tahap *burnout* kumpulan pemimpin sekolah dianalisis menggunakan peratus dan min, manakala bagi menjawab persoalan kedua dan ketiga dalam kajian ini analisis *ujian t* digunakan. Persoalan ke empat dan kelima menggunakan analisis Ujian khi kuasa dua. Analisis min dikategorikan kepada tiga tahap seperti Jadual 1;

Jadual 1
Min skala Burnout

Pernyataan	Skala
Rendah	0.00 – 2.33
Sederhana	2.34 – 4.66
Tinggi	4.67 – 7.00

KEPUTUSAN KAJIAN

Analisis kajian ini menggunakan data deskriptif dan inferensi. Bagi menjelaskan faktor demografi, data deskriptif digunakan manakala inferensi pula digunakan bagi menjawab persoalan dan hipotesis kajian yang telah dinyatakan.

Jadual 2
Taburan Data Deskriptif

Demografi Pemimpin Sekolah	Bilangan	Peratus
<u><i>Jawatan</i></u>		
Guru Besar	221	46.6
Pengetua	253	53.4
<u><i>Jantina</i></u>		
Lelaki	271	57.2
Perempuan	203	42.8
<u><i>Pengalaman Pemimpin Sekolah</i></u>		
Kurang 1 Tahun	82	17.3
1-3 tahun	99	20.9
4-6 Tahun	73	15.4
7-10 Tahun	84	17.7
10-15 Tahun	85	17.9
16-20 Tahun	30	6.3
Melebihi 20Tahun	21	4.4
<u><i>Band Sekolah</i></u>		
-1 (<i>missing</i>)	17	3.6
1	61	12.9
2	75	15.8
3	110	23.2
4	80	16.9
5	99	20.9
6	26	5.5
7	6	1.3

Kajian ini melihat perkaitan antara *burnout* dengan faktor demografi kumpulan pemimpin sekolah di Malaysia. Faktor demografi yang diuji dalam kajian ini terdiri daripada faktor jawatan iaitu bilangan guru besar 221 (46.6%), pengetua 253 (53.4%). Faktor jantina terdiri daripada pemimpin lelaki 271 (57.2%) dan perempuan 203 (42.8%). Pengalaman pemimpin sekolah pula terdiri daripada tujuh tahap bermula kurang daripada 1 tahun iaitu 82 (17.3%), 1 hingga 3 tahun 99 (20.9%), 4 hingga 6 tahun 73 (15.4%), 7 hingga 10 tahun 84 (17.7%), 10 hingga 15 tahun 85 (17.9%), 16 hingga 20 tahun 30 (6.3%) dan melebihi 20 tahun 21 (4.4%). Band sekolah pula terdiri daripada band 1 sebanyak 61 (12.9%), band 2 iaitu 75 (15.8%), band 3 iaitu 110 (23.2%), band 4 sebanyak 80 (16.9%), band 5 sebanyak 99 (20.9%), band 6 sebanyak 26 (5.5%) dan band 7 sebanyak 6 (1.3%). Namun begitu terdapat 17 (13.6%) responden yang tidak menyatakan band sekolah. Tahap *burnout* dalam kajian ini menggunakan data deskriptif yang terdiri daripada bilangan dan peratus. Manakala

bagi melihat perbezaan antara kumpulan pemimpin sekolah yang terdiri daripada pengetua dan guru besar serta faktor jantina Ujian t digunakan. Bagi faktor pengalaman dan band sekolah hubungan dengan *burnout* ujian khi kuasa dua digunakan.

(i) **Apakah tahap *burnout* kumpulan pemimpin sekolah?**

Jadual 3
Tahap Burnout Pemimpin Sekolah

<i>Burnout</i> dan Konstruk <i>Burnout</i>	Tahap Subskala			Skor Min
	Rendah	Sederhana	Tinggi	
Ketandusan Emosi	260 (55.0%)	198 (41.8%)	15 (3.2%)	2.36
Dipersonalisasi	368 (77.8%)	96 (20.3%)	9 (1.9%)	1.55
Pencapaian Peribadi	265 (56.0%)	195 (41.2%)	13 (2.7%)	2.25
<i>Burnout</i>	305 (64.5%)	168 (35.5%)	0 (0.0%)	2.05

Jadual 3 memaparkan tahap *burnout* kumpulan pemimpin sekolah yang terdiri daripada pemimpin sekolah menengah dan sekolah rendah. Dapatan ini menunjukkan majoriti pemimpin sekolah berada pada tahap *burnout* yang rendah iaitu 305 (64.5%). *Burnout* pada tahap sederhana 168 (35.5%). Bagi konstruk *burnout* hanya faktor depersonalisasi memaparkan rendah 368 (77.8%) melebihi peratus rendah bagi konstruk yang lain. Namun begitu ketandusan emosi 260 (55.0%) dan pencapaian peribadi 265 (56.0%) menunjukkan tahap peratusan dalam anggaran 50 peratus sahaja.

(ii) **Adakah wujud perbezaan tahap *burnout* dan konstruk *burnout* yang terdiri daripada ketandusan emosi, depersonalisasi dan pencapaian peribadi kumpulan pemimpin sekolah dengan faktor perjawatan pemimpin sekolah?**

Jadual 4 menjelaskan sama ada wujud atau tidak perbezaan *burnout* antara faktor perjawatan pemimpin sekolah.

Jadual 4
Keputusan Ujian –t berdasarkan perjawatan kumpulan pemimpin sekolah

Burnout/ Konstruk Burnout	Jawatan	N	Min	sp	dk	t	sig.
Ketandusan Emosi	Pengetua	253	2.35	1.10	472	-0.08	0.94
	Guru Besar	221	2.36	1.12			
Dipersonalisasi	Pengetua	253	1.48	1.22	472	-1.30	0.19
	Guru Besar	221	1.62	1.21			
Pencapaian Peribadi	Pengetua	253	2.11	1.07	472	-3.01	0.00**
	Guru Besar	221	2.40	1.02			
Burnout	Pengetua	253	1.98	0.82	472	-2.04	0.04*
	Guru Besar	221	2.13	0.75			

Ujian t telah digunakan bagi mengkaji perbezaan *burnout* dan konstruk *burnout* berdasarkan perjawatan pemimpin sekolah yang terdiri dalam kalangan pengetua dan guru besar. Dapatan kajian tersebut menunjukkan ketandusan emosi dan dipersonalisasi tidak mempunyai perbezaan yang signifikan dengan jawatan pemimpin sekolah, manakala konstruk pencapaian peribadi $t(472) = -3.01$, $p < 0.05$ menunjukkan wujud perbezaan yang signifikan antara pengetua dan guru besar. Ini menunjukkan bahawa kumpulan pengetua lebih bermotivasi dan bersemangat untuk bekerja berbanding guru besar. Dapatan ini juga turut menunjukkan guru besar mempunyai simptom *burnout* lebih tinggi berbanding pengetua $t(472) = -2.04$, $p < 0.05$.

- (iii) **Adakah wujud perbezaan tahap *burnout* dan konstruk *burnout* yang terdiri daripada ketandusan emosi, depersonalisasi dan pencapaian peribadi kumpulan pemimpin sekolah dengan faktor jantina pemimpin sekolah?**

Jadual 5 menjelaskan sama ada wujud atau tidak perbezaan *burnout* dengan faktor jantina pemimpin sekolah.

Jadual 5
Keputusan Ujian –t berdasarkan jantina kumpulan pemimpin sekolah

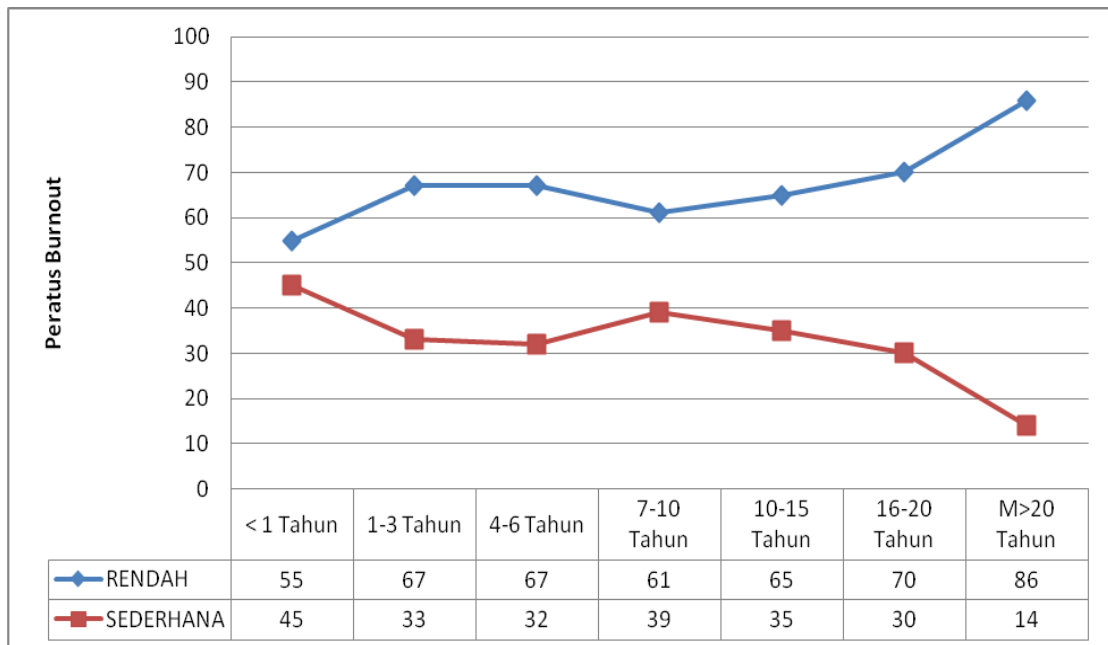
<i>Burnout/ Konstruk Burnout</i>	Jantina	N	Min	sp	dk	t	sig.
Ketandusan Emosi	Lelaki	271	2.35	1.16	472	-0.22	0.83
	Perempuan	203	2.37	1.04			
Dipersonalisasi	Lelaki	271	1.59	1.23	472	0.95	0.34
	Perempuan	203	1.49	1.19			
Pencapaian Peribadi	Lelaki	271	2.24	1.02	472	-0.04	0.97
	Perempuan	203	2.25	1.10			
Burnout	Lelaki	271	2.06	0.80	472	0.36	0.72
	Perempuan	203	2.03	0.77			

Jadual 5 menunjukkan perkaitan antara *burnout* dan konstruk *burnout* dengan jantina kumpulan pemimpin sekolah. Ujian t bagi ketiga-tiga konstruk *burnout* dalam kajian ini menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan antara ketandusan emosi $t(472) = -0.22$, $p > 0.05$, dipersonalisasi $t(472) = 0.95$, $p > 0.05$ dan pencapaian peribadi $t(472) = -0.04$, $p > 0.05$ dengan jantina pemimpin sekolah. Ini menyebabkan tidak wujud perbezaan yang signifikan antara *burnout* $t(472) = 0.36$, $p > 0.05$ antara kumpulan pemimpin lelaki dan perempuan.

- (iv) **Adakah wujud hubungan *burnout* dan konstruk *burnout* yang terdiri daripada ketandusan emosi, depersonalisasi dan pencapaian peribadi kumpulan pemimpin sekolah dengan faktor pengalaman memimpin sekolah?**

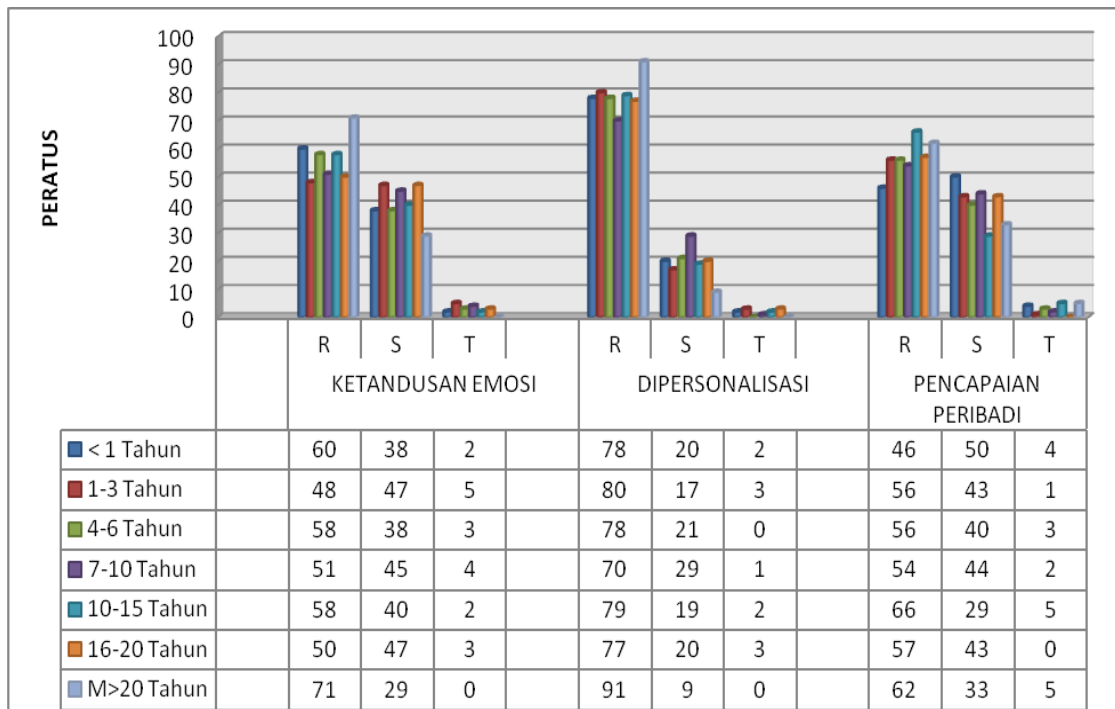
Ujian khi kuasa dua menunjukkan tidak wujud perkaitan yang signifikan antara *burnout* pemimpin sekolah berdasarkan faktor pengalaman. Hubungan *burnout* dengan pengalaman pemimpin sekolah adalah $\chi^2(dk=12)=14.483$, $p > 0.05$, manakala bagi konstruk *burnout* yang terdiri daripada faktor ketandusan emosi iaitu $\chi^2(dk=12)=13.254$, $p > 0.05$, dipersonalisasi $\chi^2(dk=18)=14.471$, $p > 0.05$ dan pencapaian peribadi $\chi^2(dk=18)=17.363$, $p > 0.05$. Ketiga-tiga konstruk *burnout* ini menunjukkan tidak signifikan dengan pengalaman pemimpin sekolah. Namun begitu apabila dilihat peratusan skor *burnout* dengan pengalaman pemimpin yang terdiri daripada tujuh

tahap iaitu memimpin sekolah kurang daripada 1 tahun, 1 hingga 3 tahun, 4 hingga 6 tahun, 7 hingga 10 tahun, 10 hingga 15 tahun, 16 hingga 20 tahun dan melebihi 20 tahun ternyata mempunyai perbezaan terutama pada tahap *burnout* yang rendah dan sederhana. Ini dapat dijelaskan melalui Rajah 2.



Rajah 2
Perbandingan *burnout* pada tahap rendah dan sederhana dengan pengalaman memimpin sekolah

Rajah 2 menjelaskan pemimpin sekolah yang mempunyai pengalaman memimpin kurang daripada satu tahun hanya 55 peratus mempunyai tahap *burnout* yang rendah, iaitu tidak mengalami *simpton* ke arah *burnout* berbanding yang mempunyai pengalaman 1 hingga 3 tahun dan 4 hingga 6 tahun sebanyak 67 peratus bebas daripada *simpton burnout*. Bagi yang berpengalaman 7 hingga 10 tahun pula terdapat 61 peratus berada pada tahap *burnout* yang rendah dan bebas daripada *simpton* ke arah *burnout*. Pemimpin yang mempunyai pengalaman memimpin sekolah 10 hingga 15 tahun terdapat 65 peratus yang berada pada tahap *burnout* yang rendah, begitu juga pemimpin yang mempunyai pengalaman memimpin sekolah 16 hingga 20 tahun terdapat 70 peratus dan 86 peratus untuk yang berpengalaman melebihi 20 tahun berada pada tahap *burnout* rendah.

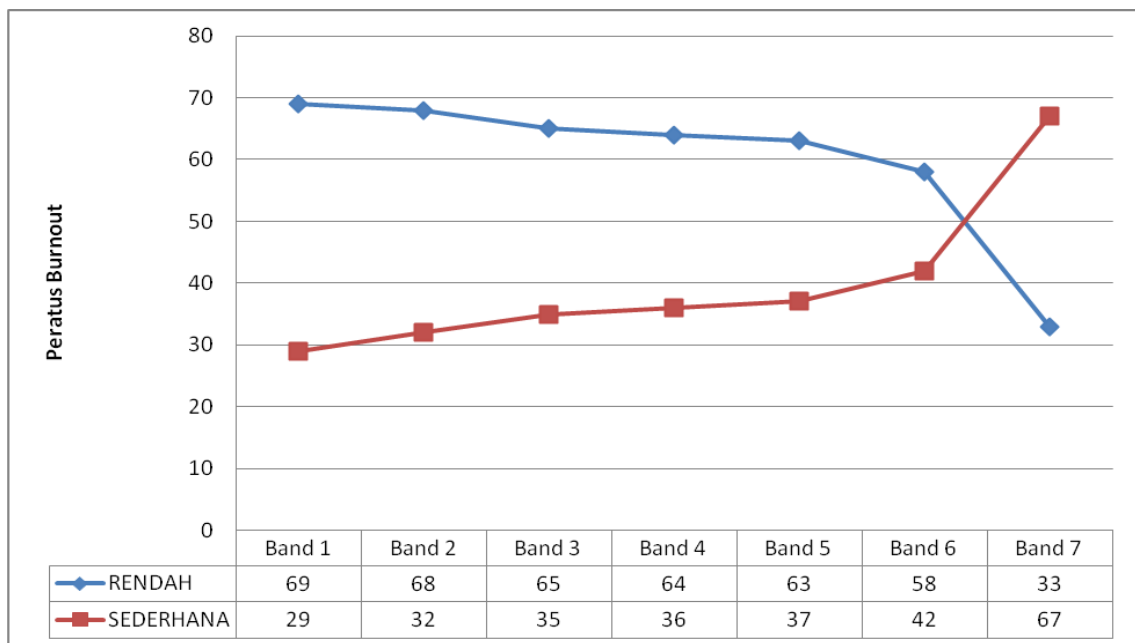


Rajah 3
Perbandingan tahap konstruk *burnout* dengan pengalaman memimpin sekolah

Rajah 3 menggambarkan tahap konstruk *burnout* yang terdiri daripada ketandusan emosi, depersonalisasi dan pencapaian peribadi bagi pemimpin sekolah yang dikaji. Graf bar menunjukkan keseluruhan konstruk *burnout* yang dikaji dengan pengalaman pemimpin memimpin sesebuah sekolah menunjukkan berada pada tahap yang rendah melebihi 50 peratus kecuali bagi konstruk ketandusan emosi pemimpin sekolah yang mempunyai pengalaman 1 hingga 3 tahun hanya 48 peratus berada pada tahap rendah. Begitu juga dengan pencapaian peribadi pemimpin yang pengalamannya kurang daripada 1 tahun hanya 46 peratus sahaja berada pada tahap yang rendah. Apabila dikaji ketiga-tiga konstruk ini jelas menunjukkan bahawa hanya konstruk dipersonalisasi menunjukkan tahap rendah yang tinggi melebihi 70 peratus berbanding konstruk ketandusan emosi dan pencapaian peribadi yang mana pengalaman memimpin sekolah tidak membantu pengetua atau guru besar berada pada tahap rendah yang tinggi. Ini memberi gambaran lebih daripada 30 peratus pemimpin sekolah berada pada tahap ketandusan dan pencapaian peribadi sederhana walaupun mempunyai pengalaman kerja yang lama melebihi 20 tahun.

- (v) Adakah wujud hubungan *burnout* dan konstruk *burnout* yang terdiri daripada ketandusan emosi, depersonalisasi dan pencapaian peribadi kumpulan pemimpin sekolah dengan faktor band sekolah yang dipimpin?

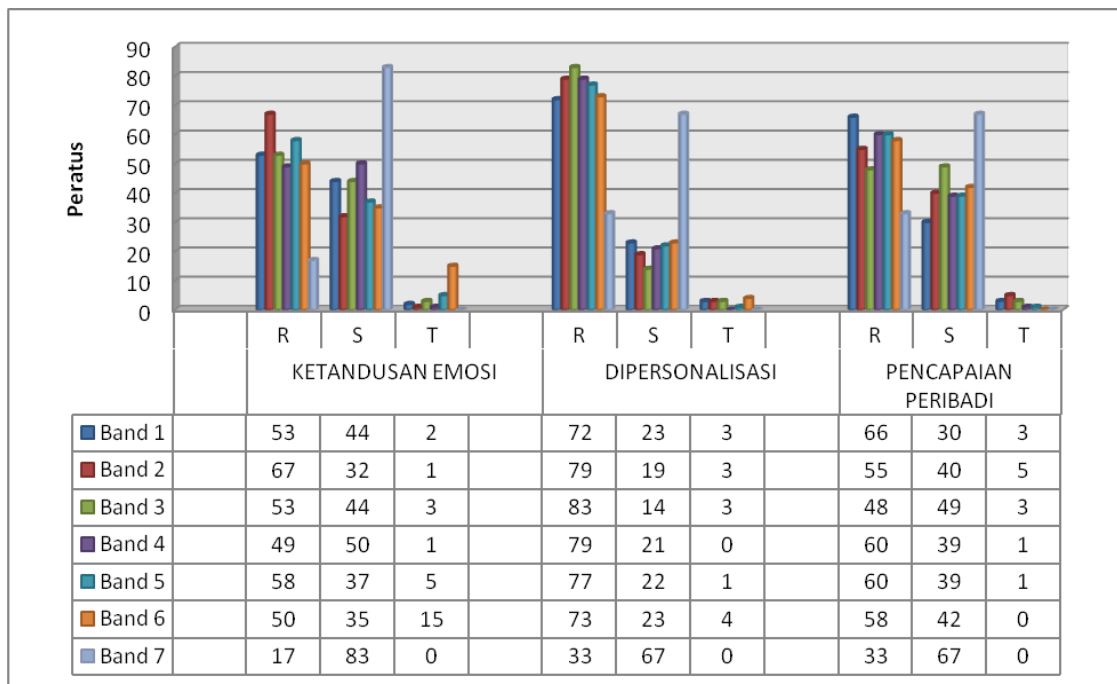
Ujian khi kuasa dua menunjukkan tidak wujud perkaitan yang signifikan antara *burnout* pemimpin sekolah berdasarkan faktor band sekolah. Hubungan *burnout* dengan band sekolah adalah $\chi^2(\text{dk}=14)=11.217, p>0.05$, manakala bagi konstruk *burnout* yang terdiri daripada faktor ketandusan emosi menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara ketandusan emosi dengan band sekolah, iaitu $\chi^2(\text{dk}=21)=34.175, p<0.05$. Manakala konstruk dipersonalisasi $\chi^2(\text{dk}=21)=22.025, p>0.05$ dan pencapaian peribadi $\chi^2(\text{dk}=21)=25.251, p>0.05$ menunjukkan tidak signifikan dengan band sekolah yang dipimpin. Namun begitu apabila dilihat peratusan skor *burnout* dengan band pemimpin sekolah yang terdiri daripada tujuh band iaitu band 1 untuk sekolah cemerlang, band 2,3,4 kategori sederhana manakala band 5, 6 dan 7 pula kategori sekolah yang lemah. Ini dapat dijelaskan melalui Rajah 4.



Rajah 4
Perbandingan *burnout* pada tahap rendah dan sederhana dengan band sekolah yang dipimpin

Rajah 4 menjelaskan perbandingan antara *burnout* kumpulan pemimpin sekolah dengan band sekolah yang dipimpin. Rajah tersebut menunjukkan semakin rendah angka band sekolah semakin kecil *simpton burnout* pemimpin sekolah. Ini dapat

dilihat pemimpin yang memimpin sekolah dalam kategori band 1 menunjukkan 69 peratus berada pada tahap *burnout* yang rendah berbanding yang telah mempunyai *simpton burnout* pada tahap sederhana iaitu hanya 29 peratus. Jika dilihat perbandingan dengan pemimpin yang memimpin sekolah kategori band 6 dan 7 tahap sederhana *burnout* pemimpin kumpulan ini adalah tinggi iaitu 42 peratus dan 67 peratus.



Rajah 5
Perbandingan tahap konstruk *burnout* dengan band sekolah yang dipimpin

Rajah 5 menjelaskan tahap konstruk *burnout* yang terdiri daripada ketandusan emosi, depersonalisasi dan pencapaian peribadi bagi pemimpin sekolah yang dikaji. Graf bar menunjukkan keseluruhan konstruk *burnout* yang dikaji dengan band sekolah yang dipimpin menunjukkan berada pada tahap yang rendah melebihi 50 peratus kecuali bagi konstruk ketandusan emosi, depersonalisasi dan pencapaian peribadi bagi pemimpin sekolah yang berada pada band 7, tahap rendah ketandusan emosi 17 peratus, dipersonalisasi dan pencapaian peribadi 33 peratus. Bagi band sekolah 1 iaitu sekolah kategori cemerlang tahap sederhana ketandusan emosi 44 peratus, depersonalisasi 23 peratus dan pencapaian peribadi 30 peratus. Melihat konstruk pencapaian peribadi menunjukkan sekolah cemerlang pemimpin yang mempunyai simpton motivasi pada tahap sederhana paling rendah 30 peratus berbanding pemimpin-pemimpin sekolah dalam kumpulan band yang lain.

PERBINCANGAN

Anjakan ke lima dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 adalah bagi memastikan pemimpin berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah. Kejayaan pencapaian sebelas anjakan yang digariskan sebahagian besarnya bergantung kepada kejayaan melaksanakan anjakan ke lima ini. Malah terlalu banyak pengkaji, artikal, jurnal dan buku-buku sependapat bahawa kejayaan sesebuah sekolah itu bergantung kepada kepimpinannya iaitu pengetua dan guru besar. Antaranya, Hechinger (dalam Davis & Thomas, 1989: 17), Blase (1987) juga turut memaparkan maklumat bahawa sekolah yang tidak berkesan mempunyai pengetua yang kurang berkesan kepimpinannya. Mutu kepimpinan termasuklah ciri-ciri peribadi dan gaya kepimpinannya. Menyedari kepentingan peranan kepimpinan di sekolah maka KPM dalam rangka mencapai matlamat PPPM telah menggariskan bahawa, hanya dengan memilih pemimpin yang terbaik sahaja akan mampu merialisasikan hasrat untuk mencapai matlamat tersebut.

Isunya bagaimana hendak memastikan tahap pemimpin tersebut sama ada yang telah memegang jawatan atau yang bakal dilantik mempunyai prestasi yang tinggi? Hakikatnya ia bukan suatu yang mudah, malah dengan hanya mengambil langkah melengkapkan mereka dengan kemahiran dan sokongan ke arah pencapaian murid yang berkualiti di setiap sekolah ianya masih belum mencukupi. Walaupun KPM memperkenalkan pakej kerjaya baharu kepimpinan sekolah dengan memperkukuh kaedah pemilihan, latihan dan pemberian ganjaran untuk pengetua dan guru besar mungkin akan memberi motivasi kepada sesetengah pihak tetapi pendapat Robbins (2000) wang dan kenaikan pangkat bukan menjadi keutamaan yang memotivasikan pekerja, mereka biasanya berpendapatan tinggi dan mereka suka kerja yang mereka jalankan, sebaliknya cabaran kerja merupakan keutamaan. Namun begitu Robbins juga berpendapat tidak semua orang bermotivasi kerana kerja yang mencabar.

Bagi memaksimakan kegunaan tenaga kerja adalah perlu setiap individu yang mengurus pekerja memahami dan mengenal pasti kepelbagaian yang diperlukan oleh pekerja. Herzberg (1959) dalam kajiannya mendapati para pengurus yang berusaha menyingkirkan faktor yang menimbulkan ketidakpuasan di tempat kerja mereka, mampu membuatkan pekerja gembira, namun ia tidak bererti mereka lebih bermotivasi di tempat kerja. Hal ini sekadar memenuhi keperluan asas penyelenggaraan kehidupan mereka. Bagi memastikan hasrat ini benar-benar tercapai, Institut Aminuddin Baki harus mengambil peranan dalam

melatih pengetua dan bakal pengetua secara *total training* konsep. Latihan dan kursus yang diberi bukan sahaja berfokus kepada pengetahuan (*knowledge*) dan kemahiran (*skills*) malah apa yang penting memastikan *mindset* pemimpin yang sedia ada dan bakal pemimpin yang dilantik agar berada dilandasan yang sebenar. Pengetahuan dan kemahiran semata-mata tidak mampu mengubah apa-apa seandainya sikap (*attitude*) para pemimpin tidak dibentuk dengan sebaiknya bagi menghasilkan pemimpin sekolah yang berjiwa pemimpin, bukan hanya sekadar berkerjaya sebagai pemimpin sekolah.

Bagi memastikan hasrat negara dan KPM dalam PPPM tercapai terhadap kelangsungan 10,085 buah sekolah (Pengetua 2,340 dan Guru Besar 7,745), 409,037 guru dan 5,029,670 murid (2,287,000 murid sekolah menengah dan 2,742,670 murid sekolah rendah) melalui data diperolehi dari Portal Rasmi KPM pada 13 Mei 2013. Maka, punca sebenar dalam menghasilkan pemimpin berprestasi tinggi perlu dikenal pasti. Seandainya tidak diambil langkah awal untuk pengetua atau guru besar menerima latihan sebelum dilantik dan sepanjang perkhidmatan mereka terutamanya dalam membina kepimpinan instruksional hanya menjadi suatu yang rutin sahaja.

Berasaskan dapatan kajian *burnout* pemimpin sekolah yang dikaji adalah perlu diberi perhatian oleh semua pihak yang terlibat di KPM. Walaupun dapatan menunjukkan tidak ada pemimpin sekolah berada pada tahap *burnout* yang tinggi tetapi perhatian serius harus diberi terhadap lebih tiga puluh lima peratus pemimpin sekolah yang dikaji telah mempunyai *simpton* ke arah *burnout* pada tahap sederhana. Secara kasarnya boleh dinisbahkan sejumlah 3,580 pemimpin di Malaysia telah berada pada tahap *burnout* sederhana dan memimpin sebanyak 141,763 orang guru serta merencanakan 1,760,385 murid. Justeru, langkah memulihkan motivasi mereka yang sudah memegang jawatan sangat penting disamping memilih mereka yang benar-benar berpotensi sahaja sebagai pemimpin sekolah sepatutnya segera dilaksanakan.

Jika diteliti secara terperinci mereka yang tahap sederhana *burnout* antaranya melibatkan 43.9 peratus sudah ada tanda-tanda kurang bermotivasi dan hilang semangat bekerja. Mereka tidak lagi seronok dengan kerjaya mahupun diri sendiri. Mereka hilang kepuasan peribadi, tidak mempunyai keghairahan untuk melakukan kerja serta melaksanakan aktiviti-aktiviti kepimpinan di dalam organisasi sekolah (Maslach dan Jackson, 1981).

Dapatan ini agak membimbangkan kerana *Theory Motivation-Hygiene* (Herzberg 1959 dalam Hussein 2008) menyatakan bahawa dengan adanya faktor motivasi, kepuasan bekerja seseorang itu akan meningkat. Begitu juga dengan tahap ketandusan emosinya yang melibatkan 45 peratus di tahap sederhana dan tinggi. Ini memberi gambaran bahawa pemimpin sekolah juga mengalami kemerosotan emosi sehingga tidak lagi mampu untuk membentuk hubungan sosial bersama pekerja lain, seperti memberi bantuan seperti mana yang mampu mereka lakukan sebelum ini (Maslach & Jackson, 1981). Selain mengambil langkah menentukan proses pemilihan pengetua dan guru besar yang ketat, jelas dan telus, proses urusan kenaikan pangkat, kriteria pemilihan pengetua dan guru besar baharu perlu diteliti seadilnya. Ini kerana pemimpin sekolah memainkan peranan yang penting dalam membuat atau mengadakan perubahan sekolah dan dalam menjayakan pelaksanaan program untuk memajukan sekolah (Hall dan Hord, 1987 dalam Hussein, 2008).

Maka sebagai tenaga penggerak utama dalam memastikan kelestarian kepimpinan yang cemerlang pada masa akan datang KPM, Jabatan Pelajaran Negeri (JPN) dan Pejabat Pelajaran Daerah (PPD) perlu mengenal pasti orang yang benar-benar layak dan tepat untuk menerajui kepimpinan sekolah. Satu dapatan menarik juga yang harus diberi perhatian dalam kajian ini iaitu terdapatnya perkaitan yang signifikan antara *burnout* pengetua dan guru besar. Pengetua dilihat mempunyai tahap *burnout* lebih rendah berbanding guru besar. Begitu juga terdapat perkaitan yang signifikan antara pencapaian peribadi pengetua dan guru besar. Pengetua ternyata lebih bermotivasi berbanding guru besar. Dapatan ini perlu diselidiki punca kenapa guru besar kurang bermotivasi dan lebih mudah *burnout* berbanding pengetua.

Faktor jantina antara pengetua dan guru besar lelaki dan perempuan menunjukkan tidak signifikan, tetapi amat menarik diberi perhatian terhadap dapatan kajian ini tentang kaitannya *burnout* dengan tempoh pengalaman memegang jawatan sebagai pemimpin sekolah. Walaupun secara umumnya tiada yang menunjukkan tahap *burnout* yang tinggi tetapi apabila diasingkan dapatan tersebut berasaskan tempoh pengalaman mereka memegang jawatan telah menunjukkan bahawa pemimpin sekolah yang berpengalaman kurang satu tahun didapati tahap *burnout* sederhana 45.1 peratus dan peratus *burnout* sederhana ini menurun apabila mereka yang berpengalaman 1 hingga 3 tahun kepada 33.3 peratus dan terus menurun apabila mereka berada pada tempoh pengalaman 4 hingga 6 tahun tahap *burnout* sederhana 31.5 peratus tetapi tahap *burnout* sederhana meningkat semula dalam tempoh pengalaman 7 hingga 10 tahun dimana tahap *burnout* sederhana bersamaan 39.3 peratus.

Selepas tempoh tersebut 10 hingga 15 tahun, 16 hingga 20 tahun dan seterusnya melebihi 20 tahun tahap *burnout* sederhana terus menurun. Ini menepati kajian yang dijalankan oleh Smit (2007) faktor usia menunjukkan hubungan yang paling konsisten untuk *burnout*. Kajian beliau mendapati pekerja yang kurang pengalaman adalah yang paling mudah terdedah kepada *burnout*

Hasil daripada kajian ini menunjukkan langkah yang diambil dengan memberi latihan dan kursus kepimpinan dan pengurusan oleh Institut Aminuddin Baki, Bahagian-bahagian lain KPM, JPN dan PPD kepada bakal-bakal pengetua yang dilantik amat bertepatan sekali. Cuma apa yang perlu diberi penegasan dan kajian semula ialah bagaimana untuk mereka yang baru dilantik ini mendapat pengisian kursus yang benar-benar mantap dan berkesan sehingga mencapai 100 peratus bebas daripada *simpton burnout*. Sebagai contoh yang boleh diubah mengikut kesesuaian seperti Program Pemimpin Masa Depan England (PPPM 2013-2025, Bab 5, m.s:16). Dalam program ini mereka mengenal pasti dan melahirkan pemimpin bermula peringkat awal lagi.

Program Pemimpin Masa Depan ialah program tiga tahun pembangunan pemimpin bertujuan menyediakan laluan pantas bagi guru berprestasi tinggi ke jawatan pemimpin sekolah seperti guru berpengalaman, guru penolong kanan dan pengetua dalam tempoh empat tahun. Khususnya, program ini bermatlamat melahirkan pemimpin sekolah yang beriltizam untuk bertugas di 'sekolah mencabar'. Calon dipilih melalui proses penilaian dan temu duga bagi menilai kemahiran berfikir, kepimpinan dan interpersonal mereka. Mereka yang terpilih menjalani program selama tiga tahun bermula dengan latihan kepimpinan secara intensif dalam musim panas diikuti dengan penempatan selama satu tahun di sekolah mencabar bawah panduan seorang pengetua mentor. Selepas itu, permohonan calon akan disokong untuk jawatan kepimpinan sekolah sepenuh masa.

Persoalannya adakah pihak tertentu mampu menggunakan pendekatan yang sedemikian yang sama atau pendekatan yang lebih baik dan berkesan. Jika ternyata kepentingan dan keberkesanannya adalah diharapkan sudah sampai masanya pihak yang bertanggungjawab memikirkan kaedah atau pendekatan yang benar-benar berkesan dan menghasilkan *outcome* yang digariskan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) bukan sekadar mengadakan program atau kursus semata-mata. Kajian ini juga menemui dapatan menarik berhubung pengalaman kerjaya pemimpin sekolah dalam tempoh

7 hingga 10 tahun. Tempoh ini menunjukkan *burnout* sederhana mereka meningkat semula. Sesuai dengan teori perkembangan motivasi (Herzberg 1959 dalam Hussein 2008) menunjukkan motivasi seseorang itu tidak kekal dan faktor memotivasikan mereka juga berbagai. Ada antara mereka yang bermotivasi kerana gaji, persekitaran kerja, jawatan dan lain-lain. Justeru, suatu langkah yang berterusan perlu dirangka untuk pemimpin sekolah yang telah dilantik supaya sentiasa berada dilandasan yang sebenar dan bermotivasi tinggi. Latihan-latihan dan kursus-kursus dengan pengisian yang sesuai perlu dirangka supaya mereka tidak terjerumus berada ditahap pemimpin sekolah dalam kelompok zon selesa.

KESIMPULAN

Keseluruhan dapatan kajian ini telah memberi satu gambaran jelas berhubung tahap *burnout* pemimpin sekolah di Malaysia. Walaupun pada keseluruhannya menunjukkan tidak ada kumpulan pemimpin sekolah yang berada pada tahap *burnout* yang tinggi tetapi kerana ada sebahagian kecil yang telah mempunyai *burnout* pada tahap sederhana kesannya besar kepada guru-guru dan murid-murid yang dipimpin. Langkah segera perlu diambil supaya ianya tidak menjadi satu wabak yang serius, kesegeraan ini pasti mampu merialisasikan hasrat KPM dalam melahirkan kemenjadian murid dengan memastikan sekolah mampu melahirkan murid yang cemerlang, boleh dipasarkan dan warga negara yang baik.

RUJUKAN

- Ab Aziz Yusof (2008). *Mengurus Perubahan Dalam Organisasi*. Shah Alam: Arah Publications Sdn. Bhd.
- Anastasi, A. (1982). *Psychological Testing*. New York: McMillan Publishing Co., Inc.
- Antoniou, A.S., Polychroni, F., & Walters, B. (2000). *Sources of stress and professional burnout of teachers of special educational needs in Greece*. Paper presented at the International Special Education Congress, University of Manchester 24–28 July 2000. Retrieved 09 March 2007, from http://www.isec2000.org.uk/abstracts/papers_p/polychroni_1.htm.
- Arenawati Sehat Binti Omar, Irdawaty Haji Jaya & Mohd. Zafian Bin Mohd. Zawawi (2008), *Kajian Mengenai Tekanan Kerja Dan Burnout Di Kalangan Kaunselor Sekolah Menengah Bahagian Kuching*, Disertasi : Universiti Teknologi Mara, Kampus Samarahan, Sarawak.

- Atan Long, Ishak Rejab, Abdul Aziz Sultan, Mohd. Nor Long, Mohd. Sahari Nordin, Nik Ahmad Hisham Ismail, Ratnawati Ashraf & Rosnani Hashim (1991). *Faktor-faktor yang menyumbang kepada peningkatan kemajuan sekolah-sekolah: Kajian kes*. Kertas Kerja Seminar Latihan Mengajar antara Universiti Kali Ke-7. Kuala Lumpur, Universiti Islam Antarabangsa Malaysia.
- Blase, JJ., (1987). "Dimensions of Ineffective School Leadership: The Teachers Perspective". *The Journal of Educational Administration*, 25(2), hlm. 193-213.
- Cates, W.M. (1990). *Panduan Amali Untuk Penyelidikan Pendidikan* (Syaharom Abdullah, Terjemah). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Chua Yan Piaw (2006). *Kaedah Penyelidikan*. Malaysia: McGraw Hill Education.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis For The Behavioral Sciences*, (2nd edition) Hillsdale. New Jersey: Erlbaum.
- Davis, G.A. & Thomas, M. A. (1989). *Effective Schools and Effective Teachers*. Boston: Allyn and Bacon.
- Gursel, M., Sunbul, M.A., & Sari, H. (2002). An analysis of burnout and job satisfaction between Turkish headteachers and teachers. *European Journal of Psychology of Education*, 17(1), 35–45. <http://dx.doi.org/10.1007/BF03173203>
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. Dlm Ishak. Apakah yang tertulis dalam khazanah tulisan ilmiah tentang tret, tingkah laku dan tindakan yang diperlukan untuk menjadi seorang pengetua yang berkesan. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan* 14(1):1-17
- Holland, J.L. (1985). "Making Vocational Choices: A Theory of Choices & Work Environment." Prentice-Hall Inc.
- Hussein Mahmood (2008). *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Edisi Ke dua. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- <http://apps.moe.gov.my/pidp/> , retrived on 14/2/2013: (Unit Aduan, BPSH, KPM)
- <http://www.scribd.com/doc/27327201/Standard-Kompetensi-Kepenggunaan-Sekolah-Malaysia-SKKSM>, retrived on 14/2/2013: (JNJK, KPM)
- [http://en.wikipedia.org/wiki/Burnout_\(psychology\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Burnout_(psychology)) retrived on 15/2/2013
- http://www.helpguide.org/mental/burnout_signs_symptoms.htm retrived on 15/2/2013
- <http://www.kamusbesar.com/8636/depersonalisasi> retrived on 15/2/2013
- <http://www.scribd.com/doc/68959470/Apa-Itu-Burnout> retrived on 16/2/2013
- Johns, G. (1987). The great escape: The whys and where fores of absenteeism add up to a \$30 billion question for American business. *Psychology Today*.oct.1
- Kalliath, T., & Morris, R. (2002). Job satisfaction among nurses: A predictor of burnout levels. *Jurnal of Nursing Administration*, 32 (12), 648-654.

- Kementerian Pelajaran Malaysia (2006). Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia. Genting Highlands, Pahang: Institut Aminuddin Baki.
- Kementerian Pelajaran Malaysia (2012). Laporan Awal Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025.
- Khuzaimah Sulaiman (2010). *Guru Pemimpin 360⁰*. Batu Caves: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). *Determining sample size for research activities*. Educational and Psychological Measurement. 30(3):607-610
- Luk, A.L., Chan, B.P.S., Cheong, S.W., & Ko, S.K.K. (2010). An exploration of the burnout situation on teachers in two schools in Macau. *Social Indicators Research*, 93(3), 489–502
- Maslach, C., & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*. Vol 2 (2), 99-113.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. New Jersey: Prentice Hall.
- Maslach, C., & Jackson, S.E. (1986). *Maslach Burnout Inventory Manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychological Press, Inc.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1993). *Maslach Burnout Inventory Manual*. (2nd edition). Consulting Psychologists Press, Inc, Palo Alto, California.
- Maslach, C., & Leiter, M.P. (1997). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C. dan Goldberg, J. (1998). Prevention of Burnout: New Perspectives. *Applied and Preventive Psychology*. 7: 63 – 74
- Mohamad Najib Abdul Ghafar (2004). *Pembangunan Organisasi di Malaysia: Projek Pendidikan*. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd. Majid Konting (2000). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd. Salleh Abu dan Zaidatun Yasir (2001). *Analisis Data Berkomputer SPSS 10.0* Kuala Lumpur: Intan Book Services.
- Norliza Zakuan (2010). *Bidang keberhasilan Utama Nasional (NKRA) Pendidikan, Unit Komunikasi Korporat, KPM*
- Purvanova R.K., & Muros, J.P. (2010). Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 168–185
- Pines, A., & Aronson, E. (1981). *Burnout: From Tedium to Personal Growth*. New York: Free Press Schwab.
- Robbins S.P., (2000). *Gelagat Organisasi* (Abdul Razak Ibrahim dan Ainin Sulaiman, Terjemahan). Selangor: Prentice Hall.

- Rusmini Ku Ahmad (2004). Keberkesanan sekolah: Satu tinjauan dari aspek kepimpinan, kompetensi guru dan amalan pengurusan terbaik. *Kertas kerja seminar nasional pengurusan dan kepimpinan pendidikan ke-12 IAB, Pahang 6-9 Disember*
- Shah Rollah Abdul Wahab, Nor Akmar Nordin, Afiq Azri Mohd Ghani & Azizah Rajab, (2010). Burnout Di Kalangan Pekerja Jabatan Belia Dan Sukan Negeri Johor, *Journal of Human Capital Development*, Vol. 3 No. 2: 15-26
- Sidek Mohd. Noah (2002). Reka Bentuk Penyelidikan: Falsafah, Teori dan Praktis. Serdang: Universiti Putera Malaysia.
- Sichambo, M. N., Maragia, S. N. & Simiyu, A. M., (2012). Causes of Burnoutecondary School Teachers: A Case of Bungoma North District-Kenya. *Journal of Academic Research in Progressive Education and De.*
- Smit, J. (2007). *The influence of stressors and coping strategies on burnout and compassion fatigue among health care professionals*. Unpublished doctoral dissertation. , University of the Free State, Bloemfontein, South Africa.
- Stogdill, R.M. (1974) *Hand book of leadership and research*. New York: The Free Press-A Division of Mac Millan Publishing Co.Inc.
- Trump, J.L (1981). The instructional leadership role of the high school principal. *American Secondary Education* 11:2-4
- Wiersma. W. (2000). *Research Methods In Education: An Introduction*. Boston: Allyn dan Bacon.