

## HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN PENGAJARAN GURU BESAR DENGAN KOMITMEN KERJA DAN KEPUASAN KERJA GURU SEKOLAH RENDAH DI ZON TANJUNG KARANG

Elangkumaran Davarajoo<sup>1</sup>  
elentamil@gmail.com

### ABSTRAK

*Kajian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara kepimpinan pengajaran Guru Besar dengan komitmen kerja dan kepuasan kerja guru di sekolah rendah zon Tanjung Karang, Daerah Kuala Selangor. Kajian ini khusus untuk mengenal pasti sama ada terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan Guru Besar dengan komitmen kerja dan kepuasan kerja guru-guru. Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan dan data diperoleh daripada kaedah soal selidik yang menggunakan skala Likert lima mata. Alat ukur Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS) digunakan untuk mengukur amalan kepimpinan Guru Besar. Dalam kajian rintis beberapa aspek penyesuaian item telah dijalankan sehingga terhasil nilai Cronbach Alfa yang hampir sama dengan nilai asal (0.92). Sebanyak 172 orang guru dari 9 buah sekolah telah dipilih untuk kajian ini. Data diproses menggunakan statistik deskriptif iaitu pengukuran frekuensi, skor min, standard deviation dan peratusan. Data juga diproses menggunakan statistik inferensi iaitu Pekali Korelasi Pearson, ANOVA sehala dan dua hala. Dapatan kajian menunjukkan wujudnya perbezaan signifikan dalam kepimpinan pengajaran guru besar mengikut kategori sekolah rendah SK, SJKC dan SJKC ( $p = 0.010$ ). Berdasarkan kajian, didapati terdapat hubungan yang signifikan terhadap kepimpinan pengajaran dengan komitmen kerja guru ( $r = 0.339$ ,  $p = 0.000$ ) dan kepuasan kerja guru ( $r = 0.278$ ,  $p = 0.000$ ) di tiga jenis sekolah rendah (SK, SJKC dan SJKT). Berdasarkan hasil kajian ini beberapa cadangan telah dikemukakan bertujuan meningkatkan lagi amalan kepimpinan pengajaran guru besar, komitmen kerja dan kepuasan kerja guru.*

**Kata kunci:** *Kepimpinan Pengajaran, Komitmen Kerja, Kepuasan Kerja*

---

<sup>1</sup>Guru Besar SJKT Ghandiji, Kuala Selangor, Selangor

## PENGENALAN

Guru besar mahupun pengetua ialah pemimpin utama di sesebuah sekolah dan memikul tanggungjawab yang amat penting dalam sistem ekologi persekolahan khususnya dalam keberkesanan pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Jatuh bangunnya sesebuah sekolah adalah bergantung kepada kepimpinan guru besar. Sekolah kurang maju berpunca daripada kelemahan kepimpinan yang kurang menyumbang kepada pencapaian matlamat sekolah (Juhana Zailah, 2007). Peranan guru besar atau pengetua semakin hari semakin mencabar terutamanya pada zaman yang serba moden dan kaya dengan dunia berteknologi maklumat ini. Sebagai seorang pemimpin sekolah, para guru besar perlu mempertingkatkan tahap kepimpinan mereka agar segala tindakan yang dilakukan dapat memenuhi hasrat Falsafah Pendidikan Kebangsaan.

Sumber tenaga dikebanyakan sekolah ialah para pendidik. Pencapaian kepuasan kerja dan komitmen mereka bergantung kepada cara guru besar melaksanakan dan mencapai tahap kepimpinan pengajaran yang mampu menjadi tonggak utama bagi memastikan para guru di bawah penyeliaannya dapat menunjukkan perkembangan yang cemerlang dalam bidang profesionalismenya.

Sebagai pemimpin, guru besar bertanggungjawab terhadap semua aktiviti yang berlaku di sekolah. Beliau juga ialah pakar runding, penasihat dan koordinator bagi program-program pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Beliau juga perlu menghabiskan masa yang lebih dalam aktiviti-aktiviti profesional guru dan pelajar (Hussein, 1993).

## PERNYATAAN MASALAH

Antara masalah yang wujud adalah sifat organisasi sekolah pada masa kini, yang merupakan halangan kepada peningkatan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran. Dipercayai bahawa proses pengajaran dan pembelajaran boleh diperbaiki dengan bantuan para pemimpin di sekolah (Ramaiah, 1992). Menurutnya lagi, kepimpinan guru besar mempunyai kesan yang signifikan terhadap inovasi pendidikan. Kejayaan dan kegagalan sekolah bergantung kepada kebolehan guru besar memimpin stafnya.

Kedua, kurangnya peranan serta fungsi kepimpinan pengajaran daripada guru besar merupakan masalah utama yang dihadapi oleh kebanyakan sekolah dalam jangka masa yang panjang bagi membawa sekolah ke tahap yang cemerlang (Ramaiah, 1992).

Ketiga, sifat organisasi sekolah hari ini yang semakin kompleks, menyebabkan guru besar biasanya terperangkap dengan kerja-kerja biasa dan rutin seperti melayan tetamu, membaca dan menjawab surat. Kerja-kerja ke arah mempertingkatkan proses pengajaran dan pembelajaran hampir tidak termasuk dalam jadual kerja mereka (Mohd Hasani, 1995).

Keempat, keberkesanan seseorang pemimpin sekolah ialah pemimpin yang dapat memberi kesan dan pengaruh dalam mempertingkatkan pencapaian akademik para pelajar serta mempertingkatkan komitmen kerja dan kepuasan kerja para guru (Mohd Nor Bin Jaafar, 2005).

Kelima, pencapaian akademik para pelajar dalam peperiksaan awam iaitu Ujian Pencapaian Sekolah Rendah (UPSR) di sekolah-sekolah rendah luar bandar (Zon Tanjung Karang, Kuala Selangor) berbeza antara satu sama lain (sekolah-sekolah rendah kebangsaan/jenis kebangsaan di luar bandar mendapat keputusan sama atau melebihi purata negara dan sebaliknya).

## **OBJEKTIF KAJIAN**

Kajian ini secara terperinci ingin mencapai objektif-objektif berikut:

1. Untuk mengenal pasti perbezaan antara tingkah laku kepimpinan pengajaran guru besar dengan kecemerlangan dalam pencapaian akademik sekolah antara tiga jenis sekolah rendah iaitu Sekolah Kebangsaan (SK), Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC) dan Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil (SJKT) di zon Tanjung Karang.
2. Untuk mengkaji sama ada kepimpinan pengajaran guru besar dapat meningkatkan komitmen guru di sekolah rendah.
3. Untuk mengkaji sama ada kepimpinan pengajaran guru besar dapat meningkatkan kepuasan kerja guru di sekolah rendah.

## **TEORI KEPIMPINAN PENGAJARAN GURU BESAR**

Dalam kajian ini penyelidik memilih elemen-elemen kepimpinan pengajaran guru besar yang telah diutarakan dalam model Konsep Hallinger dan Murphy (1987) bagi meninjau keberkesanan tingkah laku kepimpinan pengajaran guru besar mempengaruhi komitmen dan kepuasan guru serta perbezaan pencapaian dalam peperiksaan awam.

## **MODEL TEORI KEPIMPINAN PENGAJARAN**

Hasil kajian yang dijalankan di negara barat oleh penyelidik-penyelidik seperti Murphy, Hallinger, Weil dan Mitman (1984), Hallinger, Philip dan Murphy (1987), Leithwood (1994), Dwyer, (1984,1986) dan Rossow (1990), Cawelti (1987) dan Sharifah dan Azizah (1989) beberapa model teori kepimpinan pengajaran guru besar telah dibentuk seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 1.

Jadual 1: Model-Model Kepimpinan Pengajaran

Penyelidik	Fungsi -Fungsi Kepimpinan Pengajaran
Ferguson (1981)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perkembangan kurikulum</li> <li>▪ Pelaksanaan kurikulum</li> <li>▪ Organisasi untuk peningkatan pengajaran</li> <li>▪ Perwujudan iklim positif untuk pengajaran dan pembelajaran.</li> </ul>
Hallinger dan Murphy (1987)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penentuan matlamat sekolah</li> <li>▪ Penyebaran matlamat sekolah</li> <li>▪ Penyeliaan dan penilaian pengajaran</li> <li>▪ Penyelarasan kurikulum</li> <li>▪ Pengawasan kemajuan pelajar</li> <li>▪ Penjagaan waktu pengajaran</li> <li>▪ Sokongan dalam aktiviti pengajaran</li> <li>▪ Pengukuhan usaha guru</li> <li>▪ Penggalakan perkembangan profesional</li> <li>▪ Penguatkuasaan dasar akademik pelajar</li> </ul>
Hanny (1987)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pemberian intensif untuk pembelajaran</li> <li>▪ Mengetahui perkembangan kurikulum</li> <li>▪ Mengetahui keberkesanan kurikulum</li> <li>▪ Mengetahui penyeliaan klinikal</li> <li>▪ Mengetahui perkembangan kakitangan</li> <li>▪ Mengetahui penilaian guru</li> </ul>
Cawelti (1987)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perkembangan kurikulum; penyeliaan klinikal</li> <li>▪ Perkembangan kakitangan; dan penilaian guru</li> </ul>
Sharifah dan Azizah (1989)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Memudahkan berlakunya perubahan</li> <li>▪ Membantu guru berkembang dari profesional</li> <li>▪ Menyelia pengajaran dalam bilik darjah</li> <li>▪ Memerhati pengajaran guru</li> </ul>

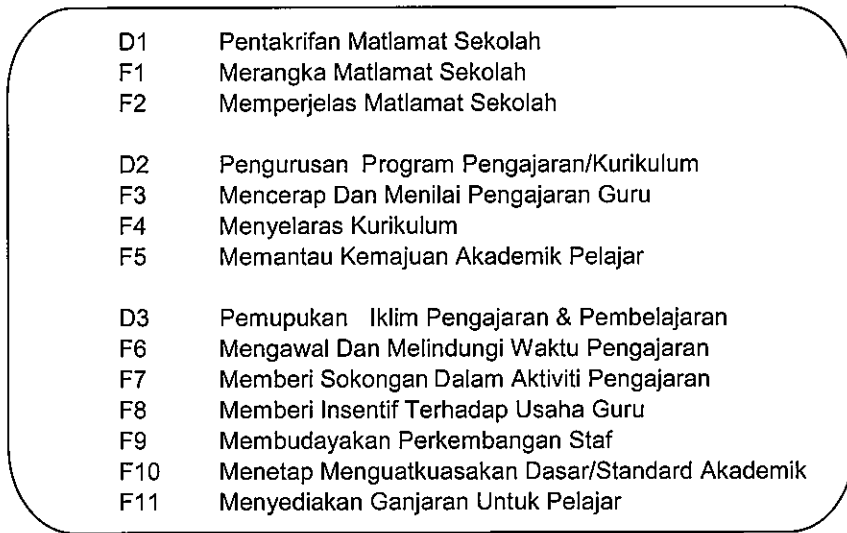
Dengan menggunakan model Konsep Hallinger dan Murphy (1987) (Rajah 1), kajian kepimpinan-pengajaran guru besar dibahagikan kepada tiga dimensi iaitu

- |       |    |   |  |
|-------|----|---|--|
| (i)   | D1 | - | dimensi pentakrifan misi dan matlamat sekolah,       |
| (ii)  | D2 | - | dimensi pengurusan program-program pengajaran dan    |
| (iii) | D3 | - | dimensi pemupukan iklim pengajaran dan pembelajaran. |

Ketiga-tiga dimensi ini kemudiannya dipecahkan kepada sebelas fungsi iaitu

- |        |    |   |   |
|--------|----|---|---|
| (i)    | F1 | - | fungsi merangka matlamat akademik sekolah,                    |
| (ii)   | F2 | - | fungsi memperjelas matlamat sekolah,                          |
| (iii)  | F3 | - | fungsi mencerap dan menilai pengajaran guru                   |
| (iv)   | F4 | - | fungsi menyelaras kurikulum,                                  |
| (v)    | F5 | - | fungsi memantau kemajuan akademik pelajar,                    |
| (vi)   | F6 | - | fungsi mengawal dan melindungi waktu pengajaran,              |
| (vii)  | F7 | - | fungsi memberi sokongan dalam aktiviti pengajaran/ketampakan, |
| (viii) | F8 | - | fungsi memberi insentif terhadap usaha guru,                  |
| (ix)   | F9 | - | fungsi membudayakan perkembangan staf,                        |

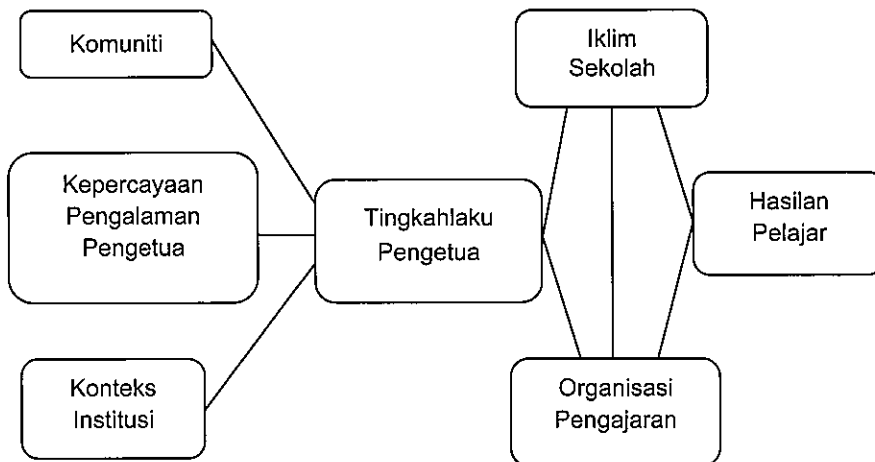
- (x) F10 - fungsi menetapkan dan menguatkuasakan dasar atau standard akademik dan
- (xi) F11 - fungsi menyediakan ganjaran untuk pelajar.



Rajah 1: Model Kepimpinan Pengajaran Hallinger dan Murphy (1987)

### MODEL TEORI KEPIMPINAN PENGAJARAN DWYER

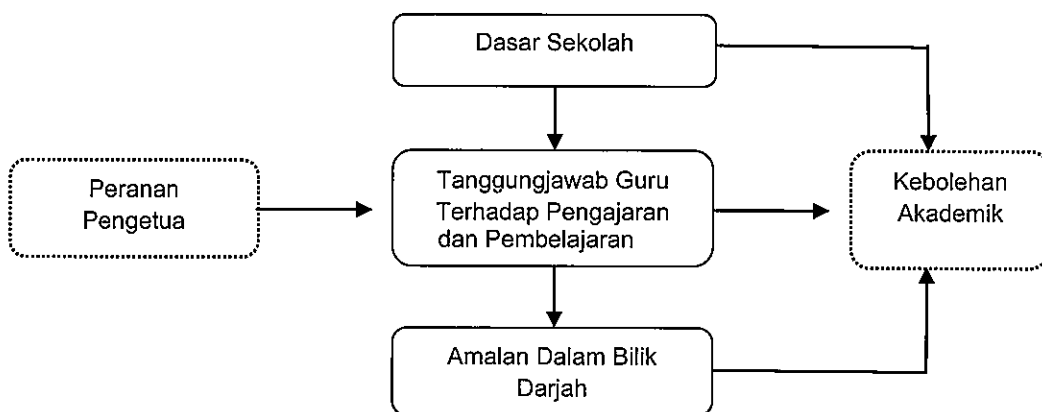
Dwyer (1984, 1986) melihat tingkah laku kepimpinan pengajaran guru besar mempengaruhi secara langsung terhadap organisasi, amalan pengajaran, iklim sekola dan prestasi pelajar. Model Dwyer ini ditunjukkan dalam Rajah 2 di bawah: Model Dwyer telah mengemukakan tingkah laku rutin guru besar seperti menetapkan matlamat sekolah, merancang, menilai prestasi guru dan pelajar, komunikasi, pengesanan, pembahagian sumber dan pengurusannya serta pentadbiran. Secara langsung ini memberi kesan terhadap iklim dan organisasi pengajaran di sekolah.



Rajah 2: Peranan Guru Besar dalam Pengurusan Pengajaran  
 Sumber: Dwyer, DC. (1984), The search of instructional leadership

## MODEL TEORI KEPIMPINAN PENGAJARAN MURPHY ET. AL.

Peranan guru besar dalam kepimpinan pengajaran dan hubungannya dengan pencapaian akademik pelajar yang dikemukakan oleh Murphy *et.al.*(1984) menjelaskan bahawa pembelajaran pelajar secara tidak langsung dipengaruhi oleh guru besar melalui faktor yang berkaitan dengan sekolah dan bilik darjah. Guru besar masih boleh mempengaruhi tingkah laku pelajar dan pencapaian pelajar. Ini dapat dilaksanakan dengan menterjemahkan pengharapan tinggi terhadap pelajar kepada dasar-dasar sekolah dengan mengemukakan "Konsep Tekanan Akademik". Konsep ini dapat diterangkan dalam Rajah 3 di bawah.



Rajah 3: Model Tekanan Akademik

Menurut Baharom (2004), teori yang dikemukakan oleh Murphy *et al.* (1984) menjelaskan secara terperinci aspek-aspek di peringkat sekolah dan di bilik darjah dan ini lebih dominan daripada teori yang dikemukakan oleh Leithwood dan Montgomery (1986) dan Glasman (1986).

Berdasarkan model teori kepimpinan pengajaran di atas, jelas menunjukkan tingkah laku guru besar memainkan peranan sama ada secara langsung atau tidak langsung dalam mempengaruhi pencapaian pelajar dan guru.

## TINJAUAN LITERATUR

### Kepimpinan Pengajaran Guru Besar

Andi Audryana (2007) telah membuat kajian mengenai peranan kepimpinan pengajaran guru besar efikasi sendiri guru besar sekolah menengah dan hubungannya dengan pencapaian akademik sekolah di 11 buah sekolah di Sekolah Menengah Kebangsaan, Daerah Pontian, Johor. Kajian ini melibatkan 276 orang guru sebagai responden. Dua instrumen secara tinjauan telah digunakan untuk mengumpul data bagi kajian ini; pertama, "*Principal Instruction Management Rating Scale*" (PIMRS) dan kedua, "*Principals' Sense of Efficacy Scale*" (PSES). Persepsi guru-guru terhadap pengetua-pengetua mereka menunjukkan tahap efikasi sendiri yang tinggi selari dengan memberikan penekanan yang kuat terhadap kepimpinan pengajaran dalam melaksanakan fungsi kepengetuaan. Dapatan kajian menunjukkan bahawa persepsi guru-guru lelaki terhadap kepemimpinan pengajaran pengetua adalah lebih tinggi berbanding guru-guru perempuan. Keputusan ujian-t juga menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan terhadap kepemimpinan pengajaran dan efikasi sendiri di antara pengetua lelaki dan perempuan iaitu kepemimpinan pengajaran dan efikasi sendiri pengetua perempuan adalah lebih tinggi. Walaupun demikian, apabila diadakan korelasi antara satu sama lain, kepemimpinan pengajaran dan efikasi sendiri mempunyai hubung kait yang sangat kuat iaitu  $r = 0.83$ .

Latip (2007) membuat kajian di 46 buah sekolah menengah di Negeri Selangor terhadap 460 orang guru dan 40 orang guru besar untuk mengkaji pelaksanaan kepimpinan pengajaran guru besar sekolah. Hasil dapatan kajian didapati guru besar telah melaksana dan mengamalkan semua sebelas fungsi kepimpinan pengajaran yang dikaji. Penjelasan matlamat merupakan fungsi paling dominan dilaksanakan oleh guru besar, diikuti penguatkuasaan dasar akademik dan pemberian insentif untuk pembelajaran. Dalam kajian beliau terdapat perbezaan yang signifikan dalam persepsi guru tentang kepimpinan pengajaran guru besar berdasarkan faktor jantina, kaum, pengalaman mengajar dan umur. Fokus utama kajian adalah untuk melihat pelaksanaan kepimpinan pengajaran dan fungsi-fungsinya dalam kalangan guru besar sekolah. Kajian beliau juga turut melihat perbezaan dalam persepsi guru terhadap pelaksanaan kepimpinan pengajaran dan fungsi-fungsinya berdasarkan faktor lokasi sekolah, jantina, kategori perkhidmatan, kaum, pengalaman mengajar dan umur. Kerangka kajian berasaskan Model Kepimpinan Pengajaran oleh Dwyer (1984) dan Hallinger dan Murphy (1985).

Jefri (2004) pula telah menjalankan kajian terhadap kekerapan pelaksanaan fungsi-fungsi kepimpinan pengajaran dan tahap kepuasan guru terhadap pelaksanaan fungsi-fungsi kepimpinan pengajaran. Kajian dibuat ke atas lima orang guru besar di sekolah daerah Sandakan, Sabah, dan melibatkan sebanyak 269 responden. Dapatan kajian menunjukkan bahawa guru besar telah melakukan fungsi-fungsi kepimpinan pengajaran dengan kekerapan pada tahap sederhana tetapi mempunyai tahap kepuasan guru-guru yang tinggi. Fungsi penguatkuasaan dasar akademik paling banyak diberi perhatian. Manakala dari sudut dimensi, pemupukan iklim pengajaran dan pembelajaran berada

pada pelaksanaan yang tertinggi. Secara perbandingan guru besar mencapai prestasi lebih baik daripada guru besar dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan pengajaran. Kajian juga menunjukkan terdapat hubungan positif yang tinggi antara kekerapan pelaksanaan fungsi-fungsi kepemimpinan dengan kepuasan guru.

### **Kepimpinan Pengajaran Terhadap Komitmen Kerja**

Zulkafli (2008) telah melakukan kajian bertujuan untuk menentukan tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah dan hubungannya dengan sokongan organisasi dan komitmen kerja guru. Maklum balas melalui soal selidik diperoleh daripada sampel sebanyak 652 orang guru yang mewakili 72 buah sekolah menengah harian biasa yang dipilih secara rawak dari Perlis, Kedah, Pulau Pinang, dan Perak Utara. Keputusan kajian tersebut juga menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara penglibatan guru dalam membuat keputusan dengan sokongan organisasi dan komitmen terhadap organisasi tetapi tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan keinginan guru untuk berpindah.

Mohd. Sahandri (2009) telah membuat kajian tentang komitmen kerja guru pelatih. Responden kajian terdiri daripada 276 orang guru pelatih yang menjalani latihan mengajar di sekolah-sekolah seluruh negeri Kelantan. Dapatan kajian menunjukkan wujudnya korelasi antara pemboleh ubah bersandar (komitmen kerja) dan keseluruhan kumpulan pemboleh ubah bebas adalah 0.6297 (R berganda). Jumlah varians pada pemboleh ubah bersandar yang bersekutu secara signifikan dengan semua pemboleh ubah bebas dapat dijelaskan melalui kuasa dua bagi menerangkan model regresi dengan nilai (R<sup>2</sup>) iaitu 39.65 peratus.

### **Kepimpinan Pengajaran Terhadap Kepuasan Kerja**

Dapatan kajian Mohd Rosli pula (2000), terhadap 250 orang guru semua lapan buah sekolah menengah kebangsaan di Daerah Kulai, Johor mengenai hubungan antara kepimpinan instruksional guru besar dengan profil iklim sekolah yang dipimpinnya telah menunjukkan bahawa kefahaman guru besar tentang konsep, matlamat, objektif, faedah dan tujuan perkembangan staf adalah tinggi, tetapi dari segi pelaksanaannya adalah sederhana dan perlu ditingkatkan.

Sareswathy (2008) telah menjalankan satu kajian tentang kepuasan kerja dalam kalangan guru sekolah Tamil di Daerah Kulai, Johor. Hasil kajian menunjukkan guru-guru sekolah Tamil mencapai tahap kepuasan pada peringkat sederhana sahaja. Akhirnya, guru kurang berpengalaman kurang berpuashati terhadap profesion sebagai guru berbanding dengan guru yang berpengalaman.

Woo (2007) telah membuat kajian berkaitan kepuasan kerja sebuah sekolah menengah teknik di Negeri Johor yang melibatkan 326 orang guru-guru teknikal dari 10 buah sekolah. Dapatan kajiannya menunjukkan 75.1% guru mencapai tahap kepuasan kerja yang tinggi.



Manakala, sebanyak 22.6% responden berkepuasan sederhana dan lapan orang responden (2.7%) berada pada tahap kepuasan rendah dalam pekerjaan ini. Secara keseluruhannya guru-guru teknikal dan vokasional berada pada tahap kepuasan yang sederhana dengan capaian tahap kepuasan yang tinggi dalam tiga dimensi pekerjaan iaitu keadaan pekerjaan pada masa sekarang, penyeliaan dan rakan sekerja. Hasil kajian juga menunjukkan kepuasan kerja guru-guru teknikal dan vokasional adalah dipengaruhi oleh faktor demografi mereka.

## **METODOLOGI KAJIAN**

Kajian ini merupakan satu kajian deskriptif yang berbentuk tinjauan menggunakan pendekatan kuantitatif. Segala maklumat yang diperlukan telah diperolehi melalui alat kajian soal selidik. Soal selidik merupakan alat kajian yang bersifat logik, saintifik, khusus dan meliputi populasi yang luas dengan sampel yang kecil. Tinjauan ini dilakukan dalam kalangan guru besar dan guru-guru di sekolah rendah zon Tanjung Karang, Selangor. Rekabentuk ini dipilih kerana menjimatkan kos, tenaga dan masa pengkaji melaksanakan kajian. Oleh itu, penyelidik telah memilih reka bentuk ini kerana kesesuaiannya untuk memberikan maklumat bagi menjawab objektif kajian tentang kepimpinan pengajaran guru besar dan hubungannya dengan komitmen kerja dan kepuasan kerja guru di sekolah rendah zon Tanjung Karang.

### **Populasi Kajian**

Populasi kajian terdiri daripada guru besar dan guru-guru yang mengajar di sekolah rendah zon Tanjung Karang. Sekolah-sekolah dalam zon ini dipilih sebagai populasi kajian kerana penyelidikan seperti ini belum pernah dijalankan di daerah ini. Bagi memastikan kesahan data, hanya sekolah-sekolah yang guru besarnya berkhidmat sekurang-kurangnya dua tahun sahaja yang diambil kira kerana tempoh dua tahun adalah memadai bagi seseorang itu membuat kesimpulan tentang ciri-ciri sekolah yang dianggotainya (Rohana, 2002). Maka bilangan sekolah yang telah dilibatkan dalam kajian ini adalah sebanyak sembilan buah iaitu populasi guru-gurunya ialah 557 orang (Pejabat Pelajaran Daerah Kuala Selangor, 2010).

### **Instrumen Kajian**

Instrumen kajian berbentuk soal selidik ini dibahagikan kepada empat bahagian utama. Bahagian A berkaitan dengan demografi responden (guru) dan guru besar. Bahagian B adalah item-item yang berkaitan kepimpinan pengajaran guru besar terhadap guru-guru. Manakala bahagian C dan D ialah item-item yang menilai komitmen kerja dan kepuasan guru.

Bagi mengukur tingkah laku kepimpinan pengajaran guru besar, penelitian dan pengkajian beberapa soal selidik telah dilakukan (Mohd. Rosli, 2000; Abdullah, 2001; Shafari, 2001; Jefri, 2004; & Baharom, 2004) yang berdasarkan soal selidik Principal

Instructional Management Rating Scale (PIMRS). Soal selidik PIMRS didapati yang paling menepati tujuan penyelidikan yang telah dibina oleh Hallinger dan Murphy (1987). PIMRS telah mula disahkan pada 1985 dan seterusnya diguna pakai lebih daripada 150 kajian (Hallinger & Taraseina, 2001). Semua instrumen yang digunakan merupakan instrumen yang telah dialih bahasa ke bahasa Melayu oleh Andi Audryanah (2007).

Instrumen ini mengandungi 44 item iaitu maklumat mengenai fungsi pengajaran guru besar. Fungsi-fungsi ini dibahagikan kepada tiga dimensi. Ketiga-tiga dimensi ini ialah D1-Pentakrifan Misi dan Matlamat Sekolah yang mengandungi sebanyak sembilan item yang merangkumi fungsi F1 hingga F2. Dimensi kedua ialah, D2-Pengurusan Program Pengajaran/Kurikulum yang mengandungi sebanyak tiga belas item (F3 hingga F5) dan dimensi terakhir ialah D3-Pemupukkan Iklim Pengajaran dan Pembelajaran yang mengandungi tiga puluh satu item yang merangkumi fungsi F6 hingga F11. Bahagian ini bertujuan menjawab soalan-soalan berkaitan dengan korelasi antara variabel-variabel kajian.

Dimensi komitmen kerja ini mengandungi konstruksi item yang berfungsi menunjukkan penglibatan, penghayatan, minat, apresiasi, kebolehan, kekuatan, keputusan yang bijak dan nilai kerja yang tinggi. Semua gagasan item menggambarkan tahap keselesaan kewajipan dalam profesion keguruan. Alat ukur komitmen kerja guru ini mengandungi 17 item diperoleh daripada Mohd Shaari (1998). Mohd Shaari (1998) menggunakan alat ukur ini dalam kajiannya iaitu "Perbandingan Pola Komitmen Kerja Guru Pelatih dengan Pola Pengajaran Dalam Praktikum". Alat ukur yang beliau gunakan dipetik daripada Collarelli dan Bishop (1990) tanpa dibuat sebarang pengubahsuaian. Alat ukur ini mempunyai nilai kebolehpercayaan Cronbach Alfa 0.91.

Kepuasan kerja memainkan peranan utama mempengaruhi organisasi ke arah kejayaan atau sebaliknya dan mempunyai hubungan secara signifikan dengan pengaruh kepimpinan (Bateman & Strasser, 1984; Glisson & Durick, 1988). Alat ukur ini diperoleh daripada Mohd Shaari (1998), mempunyai 16 item iaitu sebanyak 14 item yang beliau petik daripada alat ukur Prick (1989) dan dua item yang beliau petik daripada Abd. Main (1993). Alat ukur yang beliau petik adalah asal.

Nilai kebolehpercayaan Cronbach Alfa bagi alat ukur yang digunakan oleh Mohd Shaari (1998) ialah 0.92. Item-item ini digunakan untuk mengukur persepsi guru terhadap kepuasan kerja mereka sebagai seorang guru. Penyelidik telah membuat sedikit modifikasi dengan menggugurkan dua item. Untuk menguji kebolehpercayaan item-item tersebut satu kajian rintis telah dilakukan di sebuah sekolah.

### **Kajian Rintis**

Kajian rintis telah dijalankan di Sekolah Kebangsaan Dato' Manan untuk mendapat maklum balas daripada 30 orang responden mengenai kepimpinan pengajaran guru besar dan hubungannya dengan komitmen dan kepuasan kerja guru. Dapatan kajian ini dianalisis

untuk mendapatkan pola bagi tema-tema soalan kaji selidik. Sebelum soal selidik sebenar dilakukan, soalan yang dibentuk itutelah diuji dengan ujian Alpha Cronbach untuk menentukan kebolehpercayaan berdasarkan min yang diperolehi nanti. Menurut Sekaran (1992) '*alpha cronbach*' merupakan '*reliability coefficient*' yang menunjukkan kesesuaian hubungan item-item sebagai satu set soalan. Semakin hampir nilai '*alpha*' kepada angka 1, semakin tinggi kebolehpercayaan dalaman '*internal reliability*'. Jika nilai '*alpha*' kurang daripada 0.6 dianggap lemah.

Jadual 4: Keputusan Hasil Kajian Rintis '*Cronbach Alpha*'

Bil	Pemboleh ubah	Item	Nilai Alpha Cronbach
01.	Kepimpinan Pengajaran Guru Besar (KPGB) D1 (F1 hingga F2)	1 - 8	0.939
		9 - 20	0.939
		21 - 44	0.938
02.	Keseluruhan KPGB	1 - 44	0.940
03.	Komitmen Kerja Guru Kepuasan Kerja Guru	1 - 17	0.905
		1 - 16	0.903

Berdasarkan keputusan kajian rintis bacaan '*alpha cronbach*' bagi keseluruhan item menunjukkan kebolehpercayaan adalah antara 0.903 hingga 0.940. Ini menunjukkan semua item dalam soal selidik tersebut mempunyai kebolehpercayaan dalaman yang dikategorikan sangat baik dan soal selidik tersebut dikekalkan dalam kajian sebenar.

## DAPATAN KAJIAN

### Analisis Deskriptif Fungsi-Fungsi Kepimpinan Pengajaran

#### F1: Merangka matlamat sekolah

Taburan Kekerapan, Peratus dan Min Bagi Item-Item F1  
(Merangka Matlamat Sekolah)

	1	2	3	4	5	Min
1 Menetapkan satu set matlamat tahunan sekolah yang jelas berfokus apa yang hendak dicapai.	[1] 0.6%	[2] 1.2%	[14] 8.1%	[106] 61.6%	[49] 28.5%	4.16
2 Memberi tumpuan kepada pencapaian matlamat- matlamat yang telah ditetapkan.	-	-	[20] 11.6%	[107] 62.2%	[45] 26.5%	4.15
3 Merangka matlamat-matlamat sekolah berdasarkan kemampuan staf dan sumber yang ada.	-	[1] 0.6%	[26] 15.1%	[95] 55.2%	[50] 29.1%	4.13
4 Menggunakan data prestasi akademik pelajar apabila merangka matlamat akademik pelajar.	-	[1] 0.6%	[19] 11.0%	[95] 55.2%	[57] 33.1%	4.12
<b>Jumlah = F1</b>	<b>0.2%</b>	<b>0.6%</b>	<b>11.5%</b>	<b>58.7%</b>	<b>29.3%</b>	<b>4.16</b>

\*Petunjuk: 1=Tidak Pernah; 2=Jarang-jarang; 3=Kadang-kadang; 4=Kerap kali; 5=Selalu

Keputusan min menunjukkan keempat-empat item berada pada tahap yang tinggi (min=4.16). Sebanyak 58.7% responden menyatakan kerap kali dan 29.3% responden menyatakan selalu. Dapatan ini menunjukkan bahawa guru besar amat mementingkan semua aspek dalam merangka matlamat sekolah untuk fungsi pentakrifan matlamat sekolah.

## F2: Memperjelas Matlamat Sekolah

Taburan Kekerapan, Peratus dan Min Bagi Item-Item F2  
(memperjelaskan matlamat sekolah)

	1	2	3	4	5	Min
5 Menjelaskan matlamat sekolah kepada seluruh ahli komuniti sekolah (guru, ibu bapa, murid) semasa mesyuarat guru, di hari-hari perhimpunan sekolah dan di majlis-majlis perjumpaan dengan waris	-	[1] 0.6%	[30] 17.4%	[75] 43.6%	[66] 38.4%	4.20
6 Berbincang dengan guru-guru mengenal strategi-strategi untuk mencapai matlamat akademik sekolah dalam mesyuarat-mesyuarat yang diadakan	-	[1] 0.6%	[18] 10.5%	[96] 55.8%	[57] 33.1%	4.22
7 Merujuk kepada matlamat akademik sekolah apabila membuat keputusan tentang kurikulum dengan guru-guru	-	-	[27] 15.7%	[81] 47.1%	[64] 37.2%	4.22
8 Mempastikan matlamat akademik sekolah dipamerkan dengan jelas di sekolah (contoh: dilekatkan di papan kenyataan atau poster yang mudah dibaca).	-	[2] 1.2%	[24] 14.0%	[82] 47.7%	[64] 37.2%	4.21
<b>Jumlah = F2</b>	-	<b>0.7%</b>	<b>14.4%</b>	<b>48.6%</b>	<b>36.5%</b>	<b>4.21</b>

\*Petunjuk: 1=Tidak Pernah; 2=Jarang-jarang; 3=Kadang-kadang; 4=Kerap kali ; 5=Selalu

Keputusan bagi 4 item keseluruhannya, berada pada tahap yang tinggi dengan min=4.21. Dengan perkataan lain, dapatan kajian menunjukkan bahawa majoriti guru besar memperjelas matlamat sekolah kepada seluruh ahli komuniti sekolah dan melakukan perbincangan terhadap setiap keputusan yang dibuat.

## Dimensi Pengurusan Program-Program Pengajaran

## F3: Mencerap/Menyelia dan Menilai Pengajaran Guru

Taburan Kekerapan, Peratus dan Min Bagi Item-Item F3  
(mencerap/menyelia dan menilai pengajaran guru)

	1	2	3	4	5	Min
9 Memastikan guru-guru memberi keutamaan kepada pengajaran di bilik darjah selaras dengan matlamat-matlamat sekolah yang ditetapkan.	-	-	[1] 8.1%	[80] 46.5%	[78] 45.3%	4.37
10 Membuat pencerapan terhadap pengajaran guru di bilik darjah secara tidak formal (pencerapan tidak formal yang dijalankan sekurang-kurangnya 5 minit tetapi tidak diberi maklum balas atau penilaian bertulis)	-	[1] 0.6%	[33] 19.2%	[100] 58.1%	[38] 22.1%	4.02
11 Menyemak buku latihan murid apabila membuat penilaian pengajaran guru di bilik darjah.	[1] 0.6%	[2] 1.2%	[37] 21.5%	[86] 50.0%	[46] 26.7%	4.01
12 Mengenal pasti secara khusus kekuatan pengajaran guru selepas membuat pencerapan (contoh: berbincang dalam mesyuarat atau penilaian secara bertulis)	-	[4] 2.3%	[39] 22.7%	[86] 50.0%	[43] 25.0%	3.98
<b>Jumlah = F3</b>	<b>0.2%</b>	<b>1.0%</b>	<b>17.9%</b>	<b>51.1%</b>	<b>29.8%</b>	<b>4.09</b>

\*Petunjuk : 1=Tidak Pernah; 2=Jarang-jarang; 3=Kadang-kadang; 4=Kerap kali ; 5=Selalu

Keputusan min menunjukkan keempat-empat item berada pada tahap yang tinggi (min=4.09). Sebanyak 51.1% responden menyatakan kerap kali dan 29.8% responden menyatakan selalu. Dapatan ini menunjukkan bahawa guru besar amat positif bagi semua aspek yang dikaji dalam mencerap, menyelia dan menilai pengajaran guru untuk fungsi pengurusan program pengajaran kurikulum.

#### F4: Menyelaras Kurikulum

Taburan Kekerapan, Peratus dan Min Bagi Item-Item F4  
(menyelaras kurikulum)

	1	2	3	4	5	Min
13 Memberitahu segala tugas dengan jelas kepada guru-guru yang menyelaras kurikulum di antara kelas.	-	[2] 1.2%	[25] 14.5%	[99] 57.6%	[46] 26.7%	4.10
14 Mengawasi pengajaran di bilik darjah bagi memastikan ianya sejajar dan merangkumi objektif kurikulum sekolah.	-	[3] 1.7%	[29] 16.9%	[94] 54.7%	[46] 26.7%	4.06
15 Menilai pertindanan objektif di antara kurikulum sekolah dengan ujian pencapaian peperiksaan sekolah.	-	[3] 1.7%	[30] 17.4%	[95] 55.2%	[44] 25.6%	4.05
16 Mengambil bahagian secara aktif bagi menyemak semula keperluan bahan pengajaran di sekolah.	-	[2] 1.2%	[30] 17.4%	[91] 52.9%	[49] 28.5%	4.09
<b>Jumlah = F4</b>	-	<b>1.4%</b>	<b>16.5%</b>	<b>55.2%</b>	<b>26.9%</b>	<b>4.07</b>

\*Petunjuk: 1=Tidak Pernah; 2=Jarang-jarang; 3=Kadang-kadang; 4=Kerap kali ; 5=Selalu

Keputusan min menunjukkan keempat-empat item berada pada tahap yang tinggi (min=4.07). Sebanyak 55.2% responden menyatakan kerap kali dan 26.9% responden menyatakan selalu. Dapatan ini menunjukkan bahawa guru besar amat menitikberatkan setiap aspek dalam menyelaras kurikulum bagi fungsi pengurusan program pengajaran/ kurikulum.

#### F5: Memantau Kemajuan Akademik Pelajar

Taburan Kekerapan, Peratus dan Min Bagi Item-Item F5  
(memantau kemajuan akademik pelajar)

	1	2	3	4	5	Min
17 Berbincang dengan guru-guru secara individu mengenai kemajuan akademik murid.	[1] 0.6%	[6] 3.5%	[47] 27.3%	[83] 48.3%	[35] 20.3%	3.84
18 Berbincang dengan guru mengenai soalan peperiksaan semasa mesyuarat panitia mata pelajaran.	[2] 1.2%	[7] 4.1%	[45] 26.2%	[92] 53.5%	[26] 15.1%	3.77
19 Membuat analisis item dengan guru-guru mata pelajaran bagi mengenal pasti kekuatan dan kelemahan pengajaran.	[3] 1.7%	[7] 4.1%	[43] 25.0%	[91] 52.9%	[28] 16.3%	3.78
20 Menggunakan keputusan peperiksaan bagi menilai kemajuan ke arah mencapai matlamat sekolah.	[1] 0.6%	[1] 0.6%	[24] 14.0%	[110] 64.0%	[36] 20.9%	4.04
<b>Jumlah = F5</b>	<b>1.0%</b>	<b>3.1%</b>	<b>23.1%</b>	<b>54.7%</b>	<b>18.1%</b>	<b>3.86</b>

\*Petunjuk: 1=Tidak Pernah; 2=Jarang-jarang; 3=Kadang-kadang; 4=Kerap kali ; 5=Selalu

Keputusan bagi 4 item keseluruhannya, berada pada tahap yang agak tinggi dengan min=3.86. Sebanyak 72.2% daripada responden menyatakan kerap kali dan selalu. Dengan lain perkataan, dapatan kajian menunjukkan bahawa hampir 75% guru besar memantau kemajuan akademik pelajar.

### Dimensi Pemupukan Iklim Pengajaran dan Pembelajaran

#### F6: Mengawal dan Melindungi Waktu Pengajaran

Taburan Kekekapan, Peratus dan Min Bagi Item-Item F6  
(mengawal dan melindungi waktu pengajaran)

	1	2	3	4	5	Min
21 Menghadkan penggunaan dan gangguan melalui pembesar suara pada waktu pengajaran.	[4] 2.3%	[10] 5.8%	[46] 26.7%	[61] 35.5%	[51] 29.7%	3.84
22 Memastikan murid-murid tidak dipanggil ke pejabat pada waktu pengajaran.	[2] 1.2%	[8] 4.7%	[43] 25.0%	[80] 46.5%	[39] 22.7%	3.85
23 Memastikan murid-murid yang lewat dan ponteng pada waktu pengajaran menerima dendaan yang sewajarnya.	[4] 2.3%	[10] 5.8%	[41] 23.8%	[93] 54.1%	[24] 14.0%	3.72
24 Selalu menggalakkan guru-guru menggunakan waktu pengajaran untuk mengajar.	-	[2] 1.2%	[12] 7.0%	[74] 43.0%	[84] 48.8%	4.40
<b>Jumlah = F6</b>	<b>1.4%</b>	<b>4.4%</b>	<b>20.6%</b>	<b>44.8%</b>	<b>28.8%</b>	<b>3.95</b>

\*Petunjuk: 1=Tidak Pernah; 2=Jarang-jarang; 3=Kadang-kadang; 4=Kerap kali ; 5=Selalu

Keputusan min menunjukkan keempat-empat item berada pada tahap yang agak tinggi (min=3.95). Sebanyak 44.8% responden menyatakan kerap kali dan 28.8% responden menyatakan selalu. Dapatan ini menunjukkan bahawa guru besar amat mementingkan semua aspek dalam mengawal dan melindungi waktu pengajaran untuk fungsi pemupukan iklim pengajaran dan pembelajaran.

## F7: Memberi Sokongan Dalam Aktiviti Pengajaran

Taburan Kekerapan, Peratus dan Min Bagi Item-Item F7  
(memberi sokongan dalam aktiviti pengajaran)

	1	2	3	4	5	Min
25 Selalu mengambil kesempatan berbual-bual dengan guru-guru pada waktu lapang atau waktu rehat.	[2] 1.2%	[6] 3.5%	[36] 20.9%	[77] 44.8%	[51] 29.7%	3.98
26 Selalu mengambil kesempatan berbual dengan murid-murid pada waktu lapang atau waktu rehat.	[1] 0.6%	[7] 4.1%	[62] 36.0%	[68] 39.5%	[34] 19.8%	3.74
27 Selalu masuk mengajar di kelas-kelas yang tiada guru atau lewat masuk kelas sehingga guru masuk ke kelas.	[1] 0.6%	[9] 5.2%	[67] 39.0%	[65] 37.8%	[30] 17.4%	3.66
28 Mempastikan kaedah serta strategi pengajaran guru ditingkatkan. Perkara ini selalu ditegaskan dalam mesyuarat atau melalui surat edaran.	-	[1] 0.6%	[23] 13.4%	[88] 51.2%	[60] 34.9%	4.20
<b>Jumlah = F7</b>	<b>0.6%</b>	<b>3.3%</b>	<b>27.3%</b>	<b>43.3%</b>	<b>25.5%</b>	<b>3.90</b>

\*Petunjuk: 1=Tidak Pernah; 2=Jarang-jarang; 3=Kadang-kadang; 4=Kerap kali; 5=Selalu

Keputusan bagi 4 item keseluruhannya, berada pada tahap yang agak tinggi dengan min=3.90. Sebanyak 68.8% daripada responden menyatakan kerap kali dan selalu. Dengan perkataan lain, dapatan kajian menunjukkan bahawa lebih sebahagian daripada guru besar memberi sokongan dalam aktiviti pengajaran.

## F8: Memberi Insentif Terhadap Usaha Guru

Taburan Kekerapan, Peratus dan Min Bagi Item-Item F8  
(memberi insentif terhadap usaha guru)

	1	2	3	4	5	Min
29 Memuji guru-guru yang menunjukkan prestasi cemerlang di mesyuarat guru, edaran berita dan/atau memo.	-	[6] 3.5%	[32] 18.6%	[74] 43.0%	[60] 34.9%	4.09
30 Menghargai prestasi guru yang cemerlang secara bertulis ke dalam fail peribadi mereka untuk penganugerahan APC	-	[6] 3.5%	[37] 21.5%	[80] 46.5%	[49] 28.5%	4.00
31 Mencadang nama guru-guru yang menunjukkan prestasi cemerlang untuk kenaikan pangkat.	[1] 0.6%	[4] 2.3%	[39] 22.7%	[77] 44.8%	[51] 29.7%	4.01
32 Menggalakkan peluang peningkatan profesional kepada guru-guru sebagai ganjaran terhadap sumbangan mereka di sekolah.	[1] 0.6%	[6] 3.5%	[28] 16.3%	[74] 43.0%	[63] 36.6%	4.12
<b>Jumlah = F8</b>	<b>0.3%</b>	<b>3.2%</b>	<b>19.8%</b>	<b>44.3%</b>	<b>32.4%</b>	<b>4.05</b>

\*Petunjuk: 1=Tidak Pernah; 2=Jarang-jarang; 3=Kadang-kadang; 4=Kerap kali; 5=Selalu



Keputusan min menunjukkan keempat-empat item berada pada tahap yang agak tinggi (min=4.05). Sebanyak 44.3% responden menyatakan kerap kali dan 32.4% responden menyatakan selalu. Dapatan ini menunjukkan bahawa majoriti guru besar amat mementingkan semua aspek dalam memberi insentif terhadap usaha guru untuk pemupukan iklim pengajaran dan pembelajaran.

#### F9: Membudayakan Perkembangan Staf

Taburan Kekerapan, Peratus dan Min Bagi Item-Item F9  
(membudayakan perkembangan staf)

	1	2	3	4	5	Min
33 Memastikan aktiviti-aktiviti kursus dalam perkhidmatan yang disertai sejajar dengan matlamat sekolah.	-	[6] 3.5%	[24] 14.0%	[93] 54.1%	[49] 28.5%	4.08
34 Memberi sokongan secara aktif kepada guru-guru yang mencuba kemahiran pengajaran yang berkesan yang diperolehi dari kursus dalam perkhidmatan.	[1] 0.6%	[2] 1.2%	[23] 13.4%	[96] 55.8%	[50] 29.1%	4.12
35 Mendapatkan penyertaan seluruh staf dalam aktiviti kursus dalaman yang penting di sekolah.	-	[5] 2.9%	[23] 13.4%	[80] 46.5%	[64] 37.2%	4.18
36 Menghadiri kursus dalam perkhidmatan yang berkaitan dengan aktiviti pengajaran.	-	[2] 1.2%	[32] 18.6%	[81] 47.1%	[57] 33.1%	4.12
<b>Jumlah = F9</b>	<b>0.1%</b>	<b>2.2%</b>	<b>14.8%</b>	<b>50.9%</b>	<b>2.0%</b>	<b>4.12</b>

\*Petunjuk: 1=Tidak Pernah; 2=Jarang-jarang; 3=Kadang-kadang; 4=Kerap kali; 5=Selalu

Keputusan min menunjukkan keempat-empat item berada pada tahap yang agak tinggi (min=4.12). Sebanyak 50.9% responden menyatakan kerap kali dan 32.0% responden menyatakan selalu. Dapatan ini menunjukkan bahawa guru besar amat menitikberatkan aspek-aspek dalam membudayakan perkembangan staf bagi fungsi pemupukan iklim pengajaran dan pembelajaran.

**F10: Menerapkan dan Menguatkuasakan Dasar/Standard Akademik**

Taburan Kekerapan, Peratus dan Min Bagi Item-Item F10  
(menerapkan dan menguatkuasakan dasar/standard akademik)

	1	2	3	4	5	Min
37 Memberi sokongan padu kepada guru yang menguatkuasakan dasar akademik seperti program latihan tambahan/kerja rumah, penguatkuasaan disiplin dan sebagainya.	-	[3] 1.7%	[22] 12.8%	[90] 52.3%	[57] 33.1%	4.17
38 Menggalakkan latihan tambahan/kerja rumah diberikan untuk pemantapan pelajar menguasai isi pelajaran yang disampaikan.	-	[3] 1.7%	[30] 17.4%	[81] 47.1%	[58] 33.7%	4.13
39 Menetapkan standard peratusan prestasi akademik yang tinggi bagi pelajar-pelajar, mengikut tahap pencapaian yang berbeza.	-	[4] 2.3%	[25] 14.5%	[92] 53.5%	[51] 29.7%	4.10
40 Menjelaskan harapan sekolah, kepada kumpulan pelajar yang mempunyai tahap pencapaian yang tidak menepati sasaran.	-	[1] 0.6%	[24] 14.0%	[91] 52.9%	[56] 32.6%	4.17
<b>Jumlah = F10 -</b>		<b>1.6%</b>	<b>14.7%</b>	<b>51.4%</b>	<b>32.3%</b>	<b>4.14</b>

\*Petunjuk: 1=Tidak Pernah; 2=Jarang-jarang; 3=Kadang-kadang; 4=Kerap kali ; 5=Selalu

**F11: Menyediakan Ganjaran Untuk Pelajar**

Taburan Kekerapan, Peratus dan Min Bagi Item-Item F11  
(menyediakan ganjaran untuk pelajar)

	1	2	3	4	5	Min
41 Menghargai pencapaian cemerlang murid dalam akademik dengan memberi sijil penghargaan/hadiah pada Hari Penganugerahan Sekolah.	[1] 0.6%	[2] 1.2%	[20] 11.6%	[68] 39.5%	[81] 47.1%	4.31
42 Menggunakan waktu/sesi perhimpunan mingguan untuk menghargai pencapaian cemerlang pelajar dalam akademik atau yang telah menunjukkan tingkah laku dan teladan yang baik.	-	[5] 2.9%	[26] 15.1%	[73] 42.4%	[68] 39.5%	4.19
43 Menghubungi ibu bapa pelajar yang telah menunjukkan peningkatan atau pencapaian cemerlang dalam akademik atau yang telah memberi sumbangan kepada sekolah.	[2] 1.2%	[7] 4.1%	[54] 31.4%	[77] 44.8%	[32] 18.6%	3.76
44 Memberi sokongan kepada guru yang memberikan penghargaan/ganjaran kepada pelajar yang berjaya dalam kelasnya.	-	[4] 3.2%	[34] 19.8%	[86] 50.0%	[48] 27.9%	4.03
<b>Jumlah = F11</b>	<b>0.4%</b>	<b>2.8%</b>	<b>19.5%</b>	<b>44.2%</b>	<b>33.3%</b>	<b>4.07</b>

\*Petunjuk: 1=Tidak Pernah; 2=Jarang-jarang; 3=Kadang-kadang; 4=Kerap kali ; 5=Selalu

Keputusan min menunjukkan keempat-empat item berada pada tahap yang tinggi (min=4.07). Sebanyak 44.2% responden menyatakan kerap kali dan 33.3% responden menyatakan selalu. Dapatan ini menunjukkan bahawa guru besar amat mementingkan semua aspek dalam menyediakan ganjaran kepada pelajar untuk fungsi pemupukan iklim pengajaran dan pembelajaran.

## Komitmen Kerja Guru

Taburan Kekerapan, Peratus dan Min Bagi Item-Item  
Komitmen Kerja Guru

	1 STS	2 TS	3 KS	4 S	5 SS	Min
1 Apa yang saya laksanakan membina keterampilan dalam profesion yang saya minati ini.	[1] 0.6%	[1] 0.6%	[11] 6.4%	[106] 61.6%	[53] 30.8%	4.22
2 Saya berusaha gigih untuk melampaui tahap yang diharapkan bertujuan untuk mencapai kejayaan cemerlang dalam profesion ini.	-	[1] 0.6%	[15] 8.7%	[112] 65.1%	[44] 25.6%	4.16
3 Saya yakin kepatuhan saya kepada profesion ini sangat tinggi.	-	[1] 0.6%	[6] 3.5%	[101] 58.7%	[64] 37.2%	4.33
4 Saya menerima segala tugas yang diberikan dengan ikhlas.	[1] 0.6%	-	[8] 4.7%	[88] 51.2%	[75] 43.6%	4.37
5 Saya sentiasa menjaga nama baik profesion ini.	[1] 0.6%	-	[4] 2.3%	[78] 45.3%	[89] 51.7%	4.48
6 Saya dapati nilai yang saya miliki menyamai nilai yang ada pada profesion perguruan.	-	[3] 1.7%	[17] 9.9%	[91] 52.9%	[61] 35.5%	4.22
7 Saya berasa megah memberitahu orang lain bahawa saya bertugas sebagai seorang guru.	[3] 1.7%	[2] 1.2%	[24] 14.0%	[79] 45.9%	[64] 37.2%	4.16
8 Profesion ini telah benar-benar memberi inspirasi kepada saya untuk terus mempertingkatkan prestasi kerja saya.	[1] 0.6%	[1] 0.6%	[8] 4.7%	[102] 59.3%	[60] 34.9%	4.27
9 Walaupun konflik yang berlaku semasa menjalankan tugas, saya tidak akan meninggalkan kerja ini.	-	[2] 1.2%	[8] 4.7%	[106] 61.6%	[56] 32.6%	4.26
10 Pada masa ini saya seronok dengan profesion ini.	-	[2] 1.2%	[13] 7.6%	[88] 51.2%	[69] 40.1%	4.30
11 Banyak perkara yang akan diperolehi jika saya terus kekal dalam jawatan ini.	-	[3] 1.7%	[15] 8.7%	[94] 54.7%	[60] 34.9%	4.23
12 Saya tidak memikirkan untuk menceburi profesion baru.	[1] 0.6%	[1] 0.6%	[17] 9.9%	[97] 56.4%	[56] 32.6%	4.20
13 Bagi saya, profesion ini adalah profesion yang terbaik untuk diceburi.	-	[2] 1.2%	[17] 9.9%	[83] 48.3%	[70] 40.7%	4.28

14	Profesion ini menyediakan banyak peluang untuk memajukan diri saya.	[1] 0.6%	[2] 1.2%	[9] 5.2%	[97] 56.4%	[63] 36.6%	4.27
15	Saya berasa bahawa pemilihan kerja sebagai seorang guru adalah satu keputusan bijak.	-	[2] 1.2%	[17] 9.9%	[87] 50.6%	[66] 38.4%	4.26
16	Kerjaya ini memberi peluang terbaik kepada saya menggunakan segala keupayaan dan kebolehan yang saya miliki.	-	[2] 1.2%	[18] 10.5%	[102] 59.3%	[50] 29.1%	4.16
17	Situasi pekerjaan saya sekarang ini memberi arah panduan kepada apa yang saya kehendaki.	-	[3] 1.7%	[17] 9.9%	[116] 67.4%	[36] 20.9%	4.08
<b>Jumlah</b>		<b>0.3%</b>	<b>1.0%</b>	<b>7.7%</b>	<b>56.5%</b>	<b>35.4%</b>	<b>4.25</b>

\*Petunjuk: 1=Sangat Tidak Setuju; 2=Tidak Setuju; 3=Kurang Setuju; 4=Setuju; 5=Sangat Setuju

Keputusan min menunjukkan semua item berada pada tahap yang tinggi. Ini dapat dilihat melalui jadual di atas di mana semua min adalah lebih daripada 4.00. Bagi item-item 1, 2, 4, 8, 9, 10 dan 14, dapatan menunjukkan sebanyak 5.0% hingga 10.0% daripada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, tidak setuju dan kurang setuju akan konstruk-konstruk yang ditanya. Manakalasebanyak 10.0% hingga 15.0% daripada responden menyatakan sangat tidak setuju, tidak setuju dan kurang setuju bagi item-item 6, 7, 11, 12, 15, 16 dan 17.

## Kepuasan Kerja Guru

Taburan Kekerapan, Peratus dan Min Bagi Item-Item Kepuasan Kerja Guru

	1 STS	2 TS	3 KS	4 S	5 SS	Min	
1	Bagi saya tiada kerja lain yang lebih selain menjadi guru.	-	[5] 2.9%	[51] 29.7%	[87] 50.6%	[29] 16.9%	3.81
2	Kerjaya seorang guru memenuhi kepuasan saya yang sebenar.	-	[2] 1.2%	[22] 12.8%	[102] 59.3%	[46] 26.7%	4.12
3	Kerjaya sebagai guru mempunyai banyak kelebihan.	-	[2] 1.2%	[10] 5.8%	[99] 57.6%	[61] 35.5%	4.27
4	Saya tidak fikir saya akan berada dalam keadaan yang lebih baik daripada sekarang jika saya menceburi profesion yang lain.	[1] 0.6%	[4] 2.3%	[44] 25.6%	[86] 50.0%	[37] 21.5%	3.90
5	Tugas saya sebagai seorang guru adalah sesuai dengan minat saya.	-	[2] 1.2%	[18] 10.5%	[89] 51.7%	[63] 36.6%	4.24
6	Jika saya diberi peluang selepas bersara saya tetap memilih profesion ini sekali lagi.	[1] 0.6%	[4] 2.3%	[37] 21.5%	[86] 50.0%	[44] 25.6%	3.98
7	Jika diberi peluang memilih saya tidak akan memilih kerja lain.	[1] 0.6%	[4] 2.3%	[30] 17.4%	[101] 58.7%	[36] 20.9%	3.97
8	Saya berbangga dengan kerja saya sekarang.	-	[2] 1.2%	[6] 3.5%	[99] 57.6%	[65] 37.8%	4.32
9	Saya tidak kecewa menjadi guru.	-	[3] 1.7%	[9] 5.2%	[88] 51.2%	[72] 41.9%	4.33

10	Berbanding dengan kerja lain kerjaya sebagai seorang guru mendatangkan kepuasan yang lebih.	-	[2] 1.2%	[20] 11.6%	[108] 62.8%	[42] 24.4%	4.10	
11	Saya menasihati anak saya supaya menjadi guru.	[3] 1.7%	[12] 7.0%	[36] 20.9%	[93] 54.1%	[28] 16.3%	3.76	
12	Saya sangat berpuas hati dengan tugas saya sebagai seorang guru.	-	[2] 1.2%	[13] 7.6%	[105] 61.0%	[52] 30.2%	4.20	
13	Ketegangan yang berlaku di sekolah tidak mengganggu ketenteraman saya .	[1] 0.6%	[5] 2.9%	[41] 23.8%	[95] 55.2%	[30] 17.4%	3.86	
14	Tiada profesion lain yang mempunyai banyak perkara positif selain profesion perguruan.	-	[2] 1.2%	[48] 27.9%	[94] 54.7%	[28] 16.3%	3.86	
15	Saya tidak pernah menempuhi banyak kesukaran dalam melaksanakan tugas saya .	-	[10] 5.8%	[56] 32.6%	[80] 46.5%	[26] 15.1%	3.71	
16	Dalam kebanyakan hari bekerja saya berasa bersemangat dalam menjalankan tugas sebagai guru.	[2] 1.2%	[2] 1.2%	[21] 12.2%	[105] 61.0%	[42] 24.4%	4.06	
	<b>Jumlah</b>		<b>0.3%</b>	<b>2.3%</b>	<b>16.8%</b>	<b>55.1%</b>	<b>25.5%</b>	<b>4.03</b>

\*Petunjuk : 1=Sangat Tidak Setuju; 2=Tidak Setuju; 3=Kurang Setuju; 4=Setuju; 5=Sangat Setuju

Sebanyak 55.1% daripada responden setuju dan 25.5% sangat setuju. Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa kepuasan kerja guru secara keseluruhannya berada pada tahap yang tinggi. Namun masih terdapat sebilangan kecil yang perlu dipertingkatkan kepuasan kerja mereka.

### Analisis Dapatan Kajian *Inferens*

#### Analisis Perbezaan Kepimpinan Pengajaran Guru Besar Di Sekolah Rendah

Sekolah	Min	Sekolah (p dengan $\alpha$ 0.05)			F	Sig. (2-tailed)
		SJKT	SJKC	SK		
SJKT	4.22	0	.025*	0.534	4.753	0.010
SJKC	3.90	0.025*	-	0.047*		
SK	4.10	0.534	0.047*	-		

\*signifikan  $p < 0.05$

Diperhatikan bahawa kepimpinan pengajaran guru besar bagi SJKT berbeza secara bererti dengan kepimpinan guru besar SJKC ( $p=0.025$ ), namun tidak terdapat perbezaan dengan kepimpinan pengajaran guru besar SK ( $p=0.534$ ). Walau bagaimanapun, kepimpinan pengajaran guru besar SJKC berbeza secara bererti dengan kepimpinan guru besar SK ( $p=0.047$ ). Min SJKT paling tinggi nilainya iaitu 4.22; diikuti SK min=4.10 dan nilai min yang paling rendah SJKC iaitu 3.90.

## Fungsi Pertama: Pentakrifan Matlamat Sekolah

Bagi fungsi merangka matlamat sekolah (F1), dapatan menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara SJKT, SJKC dan SK ( $p=0.004$ ) dengan nilai  $F=5.605$ . Min merangka matlamat sekolah oleh guru besar bagi SJKT paling tinggi nilainya iaitu 4.51 ( $s.p=0.532$ ); diikuti SK ( $\text{min}=4.11$ ;  $s.p=0.536$ ) dan nilai min yang paling rendah adalah SJKC iaitu 4.10 ( $s.p=0.553$ ). Bagi fungsi memperjelas matlamat sekolah (F2), dapatan menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara SJKT, SJKC dan SK ( $p=0.000$ ) dengan nilai  $F=8.342$ . Min memperjelas matlamat sekolah oleh guru besar bagi SJKT adalah paling tinggi nilainya iaitu 4.53 ( $s.p=0.513$ ); diikuti SK ( $\text{min}=4.25$ ;  $s.p=0.565$ ) dan nilai min yang paling rendah untuk SJKC iaitu 3.98 ( $s.p=0.564$ ).

Analisis Perbezaan Kepimpinan Pengajaran Guru Besar  
Berdasarkan Pentakrifan Matlamat Sekolah  
Mengikut Kategori Sekolah

Jenis Sekolah	N	Min	Sisihan Piawai	Nilai F	Sig. (2-tailed)
<b>F1: Merangka matlamat sekolah</b>					
SJKT	23	4.51	0.532	5.605	0.004
SJKC	50	4.10	0.536		
Sekolah Kebangsaan	99	4.11	0.553		
<b>F2: Memperjelaskan matlamat sekolah</b>					
SJKT	23	4.53	0.513	8.342	0.000
SJKC		3.98	0.564		
Sekolah Kebangsaan		4.25	0.565		
<b>Pentakrifan matlamat sekolah</b>					
SJKT	23	4.52	0.499	7.055	0.001
SJKC	50	4.04	0.520		
Sekolah Kebangsaan	99	4.18	0.506		

Dapatan menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara ketiga-tiga kategori sekolah rendah dengan nilai  $p=0.001$  dan  $F=7.055$ . Min pentakrifan matlamat sekolah oleh guru besar bagi SJKT paling tinggi nilainya iaitu 4.52 ( $s.p=0.499$ ); diikuti SK ( $\text{min}=4.04$ ;  $s.p=0.520$ ) dan nilai min yang paling rendah untuk SJKC iaitu 4.04 ( $s.p=0.506$ ).

## Fungsi Kedua: Pengurusan Program Pengajaran/Kurikulum

Bagi fungsi mencerap/menyelia dan menilai pengajaran guru (F3), dapatan menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara SJKT, SJKC dan SK ( $p=0.025$ ) dengan nilai  $F=3.788$ . Min mencerap/menyelia dan menilai pengajaran guru oleh guru besar bagi SJKT paling tinggi nilainya iaitu 4.38 ( $s.p=0.412$ ) berbanding sekolah-sekolah lain iaitu SJKC ( $\text{min}=4.05$ ;  $s.p=0.470$ ) dan SK ( $\text{min}=4.05$ ;  $s.p=0.588$ ). Bagi fungsi menyelaras kurikulum (F4), dapatan menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara SJKT, SJKC dan SK ( $p=0.012$ ) dengan nilai  $F=4.538$ . Min menyelaras kurikulum oleh guru besar bagi SJKT paling tinggi nilainya iaitu 4.42 ( $s.p=0.530$ ); berbanding sekolah-sekolah lain iaitu SJKC ( $\text{min}=4.02$ ;  $s.p=0.662$ ) dan SK ( $\text{min}=4.02$ ;  $s.p=0.579$ ).

Analisis Perbezaan Kepimpinan Pengajaran Guru Besar  
Berdasarkan Pengurusan Program Pengajaran / Kurikulum  
Mengikut Kategori Sekolah

Jenis Sekolah	N	Min	Sisihan Piawai	Nilai F	Sig. (2-tailed)
<b><u>F3:mencerap/menyelia dan menilai pengajaran guru</u></b>					
SJKT	23	4.38	0.412	3.788	0.025
SJKC	50	4.05	0.470		
Sekolah Kebangsaan	99	4.05	0.588		
<b><u>F4:menyelaras kurikulum</u></b>					
SJKT	23	4.42	0.530	4.538	0.012
SJKC	50	4.02	0.662		
Sekolah Kebangsaan	99	4.02	0.579		
<b><u>F5:memantau kemajuan akademik pelajar</u></b>					
SJKT	23	4.28	0.550	8.154	0.000
SJKC	50	3.64	0.735		
Sekolah Kebangsaan	99	3.87	0.584		
<b><u>Pengurusan program pengajaran/kurikulum</u></b>					
SJKT	23	4.36	0.443	6.832	0.001
SJKC	50	3.90	0.536		
Sekolah Kebangsaan	99	3.98	0.505		

Bagi fungsi memantau kemajuan akademik pelajar (F5), dapatan menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara SJKT, SJKC dan SK ( $p=0.000$ ) dengan nilai  $F=8.154$ . Min memantau kemajuan akademik pelajar oleh guru besar bagi SJKT paling tinggi nilainya iaitu 4.28 ( $s.p=0.550$ ); diikuti SK ( $min=3.87$ ;  $s.p=0.584$ ) dan nilai min yang paling rendah untuk SJKC iaitu 3.64 ( $s.p=0.735$ ). Dapatan menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara ketiga-tiga kategori sekolah rendah dengan nilai  $p=0.001$  dan  $F=6.832$ . Min pengurusan program pengajaran/kurikulum oleh guru besar bagi SJKT adalah paling tinggi nilainya iaitu 4.36 ( $s.p=0.443$ ); diikuti SK ( $min=3.98$ ;  $s.p=0.505$ ) dan nilai min yang paling rendah untuk SJKC iaitu 3.90 ( $s.p=0.536$ ).

### Fungsi Ketiga: Pemupukan Iklim Pengajaran dan Pembelajaran

Bagi fungsi mengawal dan melindungi waktu pengajaran (F6), dapatan menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara SJKT, SJKC dan SK ( $p=0.137$ ) dengan nilai  $F=2.011$ . Min mengawal dan melindungi waktu pengajaran oleh guru besar bagi SJKT adalah 4.09 ( $s.p=0.6422$ ); min SJKC pula adalah 3.80 ( $s.p=0.641$ ) dan min SK adalah 3.99 ( $s.p=0.643$ ). Bagi fungsi memberi sokongan dalam aktiviti pengajaran (F7), dapatan menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara SJKT, SJKC dan SK ( $p=0.006$ ) dengan nilai  $F=5.206$ . Min memberi sokongan dalam aktiviti pengajaran oleh guru besar bagi SJKT paling tinggi nilainya iaitu 4.22 ( $s.p=0.632$ ); diikuti SK ( $min=3.92$ ;  $s.p=0.618$ ) dan nilai min yang paling rendah untuk SJKC iaitu 3.60 ( $s.p=0.734$ ).

Manakala bagi fungsi F8 iaitu memberi insentif terhadap usaha guru, dapatan menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara SJKT, SJKC dan SK ( $p=0.000$ ) dengan nilai  $F=10.550$ . Min memberi insentif terhadap usaha guru oleh guru besar bagi SK paling tinggi nilainya iaitu 4.23 ( $s.p=0.636$ ); diikuti SJKT ( $\text{min}=4.09$ ;  $s.p=0.624$ ) dan nilai min yang paling rendah untuk SJKC iaitu 3.69 ( $s.p=0.748$ ). Fungsi F9 iaitu membudayakan perkembangan staf, dapatan menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara SJKT, SJKC dan SK ( $p=0.008$ ) dengan nilai  $F=5.035$ . Min membudayakan perkembangan staf oleh guru besar bagi SK paling tinggi nilainya iaitu 4.25 ( $s.p=0.718$ ); diikuti SJKT ( $\text{min}=3.96$ ;  $s.p=0.718$ ) dan nilai min yang paling rendah untuk SJKC iaitu 3.94 ( $s.p=0.650$ ).

Analisis Perbezaan Kepimpinan Pengajaran Guru Besar Berdasarkan  
Pemupukan Iklim Pengajaran dan Pembelajaran  
Mengikut Kategori Sekolah

Jenis Sekolah	N	Min	Sisihan Piawai	Nilai F	Sig. (2-tailed)
<b><i>F6: mengawal dan melindungi waktu pengajaran</i></b>					
SJKT	23	4.09	0.642	2.011	0.137
SJKC	50	3.80	0.641		
Sekolah Kebangsaan	99	3.99	0.643		
<b><i>F7: memberi sokongan dalam aktiviti pengajaran</i></b>					
SJKT	23	4.22	0.632	5.206	0.006
SJKC	50	3.60	0.734		
Sekolah Kebangsaan	99	3.92	0.618		
<b><i>F8: memberi insentif terhadap usaha guru</i></b>					
SJKT	23	4.09	0.624	10.550	0.000
SJKC	50	3.69	0.748		
Sekolah Kebangsaan	99	4.23	0.636		
<b><i>F9: membudayakan perkembangan staf</i></b>					
SJKT	23	3.96	0.718	5.035	0.008
SJKC	50	3.94	0.650		
Sekolah Kebangsaan	99	4.25	0.604		
<b><i>F10: menetapkan dan menguatkuasakan dasar / standard akademik</i></b>					
SJKT	23	4.04	0.845	3.358	0.037
SJKC	50	3.98	0.468		
Sekolah Kebangsaan	99	4.25	0.649		
<b><i>F11: menyediakan ganjaran untuk pelajar</i></b>					
SJKT	23	3.92	0.817	1.885	0.155
SJKC	50	3.97	0.592		
Sekolah Kebangsaan	99	4.16	0.667		
<b><i>Pemupukan iklim pengajaran dan pembelajaran</i></b>					
SJKT	23	4.05	0.581	4.968	0.008
SJKC	50	3.85	0.528		
Sekolah Kebangsaan	99	4.13	0.507		



Dapatan menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara SJKT, SJKC dan SK ( $p=0.037$ ) dengan nilai  $F=3.358$ . Min menetapkan dan menguatkuasakan dasar/standard akademik oleh guru besar bagi SK paling tinggi nilainya iaitu 4.25 ( $s.p=0.694$ ); diikuti SJKT ( $\text{min}=4.04$ ;  $s.p=0.845$ ) dan nilai min yang paling rendah untuk SJKC iaitu 3.98 ( $s.p=0.468$ ). Bagi fungsi menyediakan ganjaran untuk pelajar (F11), dapatan menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara SJKT, SJKC dan SK ( $p=0.155$ ) dengan nilai  $F=1.885$ . Min menyediakan ganjaran untuk pelajar oleh guru besar bagi SJKT ialah 3.92 ( $s.p=0.817$ ); min SJKC 3.97 ( $s.p=0.592$ ) dan nilai min SK 4.16 ( $s.p=0.667$ ). Dapatan menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara ketiga-tiga kategori sekolah rendah dengan nilai  $p=0.008$  dan  $F=6.84.96832$ . Min pengurusan program pengajaran/kurikulum oleh guru besar bagi SK paling tinggi nilainya iaitu 4.13 ( $s.p=0.507$ ); diikuti SJKT ( $\text{min}=4.05$ ;  $s.p=0.581$ ) dan nilai min yang paling rendah untuk SJKC iaitu 3.85 ( $s.p=0.528$ ).

## Perbezaan Komitmen Kerja dan Kepuasan Kerja Guru Mengikut Kategori Sekolah Rendah

### i. Komitmen kerja guru

Analisis Perbezaan Komitmen Kerja Guru di Sekolah Rendah

Sekolah	Min	Sekolah ( $p$ dengan $\alpha$ 0.05)			F	Sig. (2-tailed)
		SJKT S	JKC	SK		
SJKT	4.24	-	0.525	0.748	3.567	0.030
SJKC	4.10	0.525	-	0.031*		
SK	4.33	0.748	0.031*	-		

\*signifikan  $p < 0.05$

Diperhatikan bahawa hanya komitmen kerja guru bagi SK adalah berbeza secara bererti dengan komitmen kerja guru SJKC ( $p=0.031$ ), namun tidak terdapat perbezaan dengan komitmen kerja guru SJKT ( $p=0.748$ ). Begitu juga komitmen kerja guru antara SJKC dengan SJKT ( $p=0.525$ ) menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan. Min komitmen kerja guru SK paling tinggi nilainya iaitu 4.33; diikuti SJKT  $\text{min}=4.24$  dan nilai min yang paling rendah SJKC iaitu 4.10.

### ii. Kepuasan kerja guru

Analisis Perbezaan Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Rendah

Sekolah	Min	Sekolah ( $p$ dengan $\alpha$ 0.05)			F	Sig. (2-tailed)
		SJKT	SJKC	SK		
SJKT	3.88	-	0.995	0.075	6.322	0.002
SJKC	3.86	0.995	-	0.007*		
SK	4.15	0.075	0.007*	-		

\*signifikan  $p < 0.05$

Terdapat perbezaan yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru antara tiga jenis sekolah rendah (SK, SJKC dan SJKT). Diperhatikan bahawa hanya kepuasan kerja guru bagi SK berbeza secara bererti dengan kepuasan kerja guru SJKC ( $p=0.007$ ), namun tidak wujud perbezaan dengan kepuasan kerja guru SJKT ( $p=0.075$ ). Begitu juga kepuasan kerja guru antara SJKC dengan SJKT ( $p=0.995$ ) menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan. Min kepuasan kerja guru SK paling tinggi nilainya iaitu 4.15; diikuti SJKT min=3.88 dan nilai min yang paling rendah untuk SJKC iaitu 3.86.

## HUBUNGAN KEPIMPINAN PENGAJARAN GURU BESAR DENGAN KOMITMEN KERJA GURU DAN KEPUASAN GURU MENGIKUT KATEGORI SEKOLAH RENDAH

Hubungan Antara Kepimpinan Pengajaran Guru Besar Dengan  
Komitmen Kerja Dan Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Rendah  
(SK, SJKT Dan SJKC)

	Nilai r	Sig.	Kekuatan hubungan
Komitmen kerja	0.339	0.000**	Tahap rendah
Kepuasan kerja	0.278	0.000**	Tahap rendah

\*\*signifikan pada aras  $< 0.01$

Data menunjukkan bahawa wujud hubungan yang signifikan dengan kekuatan hubungan pada tahap rendah antara kepimpinan pengajaran guru besar dengan komitmen kerja guru di sekolah rendah zon Tanjung Karang. Dapatan juga menunjukkan nilai mata korelasi bagi kepuasan kerja adalah  $r=0.278$  ( $p=0.000$ ;  $p<0.01$ ). Maka terdapat hubungan yang signifikan dengan kekuatan hubungan pada tahap rendah antara kepimpinan pengajaran guru besar dengan kepuasan kerja guru di sekolah rendah. Secara keseluruhannya dapat disimpulkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan pengajaran guru besar dengan komitmen kerja dan kepuasan kerja guru ketiga-tiga jenis sekolah rendah (SK, SJKT dan SJKC).

### Sekolah Kebangsaan (SK)

Hubungan Antara Kepimpinan Pengajaran Guru Besar Dengan Komitmen  
Kerja dan Kepuasan Kerja Guru di SK

	Nilai r	Sig.	Kekuatan hubungan
Komitmen kerja	0.284	0.004**	Tahap rendah
Kepuasan kerja	0.340	0.001**	Tahap rendah

\*\*signifikan pada aras  $< 0.01$

Keputusan menunjukkan bahawa wujud hubungan yang signifikan dengan kekuatan hubungan pada tahap rendah antara kepimpinan pengajaran guru besar dengan komitmen kerja guru di SK. Dapatan juga menunjukkan nilai mata korelasi bagi kepuasan kerja adalah  $r=0.340$  ( $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Maka terdapat hubungan yang signifikan dengan kekuatan hubungan pada tahap rendah antara kepimpinan pengajaran guru besar dengan kepuasan kerja guru di SK. Oleh itu, bagi SK dapat disimpulkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan pengajaran guru besar dengan komitmen kerja dan kepuasan kerja guru.

### Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil (SJKT)

	Nilai r	Sig.	Kekuatan hubungan
Komitmen kerja	0.153	0.487	Sangat rendah
Kepuasan kerja	-0.015	0.947	Sangat rendah

Hasil dapatan menunjukkan bahawa tiada hubungan yang signifikan dengan kekuatan yang sangat rendah antara kepimpinan pengajaran guru besar dengan komitmen kerja guru di SJKT. Dapatan juga menunjukkan nilai mata korelasi bagi kepuasan kerja adalah  $r=-0.015$  ( $p=0.947$ ;  $p>0.01$ ). Maka tidak terdapat hubungan yang signifikan dengan kekuatan yang sangat rendah antara kepimpinan pengajaran guru besar dengan kepuasan kerja guru di SJKT. Oleh itu, bagi SJKT dapat disimpulkan bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan pengajaran guru besar dengan komitmen kerja dan kepuasan kerja guru.

### Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC)

	Nilai r	Sig.	Kekuatan hubungan
Komitmen kerja	0.470	0.001**	Tahap sederhana
Kepuasan kerja	0.328	0.020*	Tahap rendah

\*\* signifikan pada aras  $p < 0.01$

\* signifikan pada aras  $P < 0.05$

Hasil dapatan menunjukkan bahawa wujud hubungan yang signifikan dengan kekuatan hubungan pada tahap sederhana antara kepimpinan pengajaran guru besar dengan komitmen kerja guru di SJKC. Dapatan juga menunjukkan nilai mata korelasi bagi kepuasan kerja adalah  $r=0.328$  ( $p=0.020$ ;  $p<0.05$ ). Maka terdapat hubungan yang signifikan dengan kekuatan hubungan pada tahap rendah antara kepimpinan pengajaran guru besar dengan kepuasan kerja guru di SJKC.

## Pencapaian Akademik Mengikut Jenis Sekolah (SK, SJKC dan SJKT)

Taburan Kekekapan dan Peratus Responden GPS Sekolah Mengikut Jenis Sekolah

	SJKT	SJKC	SK
GPS 1.0 hingga 1.9	-	-	-
GPS 2.0 hingga 2.9	52.2% [12]	72.0% [36]	100% [99]
GPS 3.0 hingga 3.9	47.8% [11]	28.0% [14]	-
GPS 4.0 hingga 5.0	-	-	-
<b>Jumlah</b>	<b>100% [23] 1</b>	<b>00% [50] 1</b>	<b>00% [99]</b>

Jadual di atas menunjukkan Gred Purata Sekolah dalam Peperiksaan UPSR 2009 pada tahap GPS 1.0 hingga 1.9 adalah 52.2% di SJKT, 72.0% di SJKC dan manakala di SK adalah 100%; GPS pada tahap 2.0 hingga 2.9 sebanyak 47.8% telah dicapai oleh SJKT dan 28.0% pula diperolehi oleh SJKC. Manakala Sekolah Kebangsaan tidak mencapai tahap GPS 3.0 hingga 3.9. Manakala GPS pada tahap 4.0 hingga 5.0 juga tidak dicapai oleh mana-mana sekolah. Ini menunjukkan bahawa tiada sekolah yang terendah kualiti akademik di kalangan sekolah rendah zon Tanjung Karang.

### KESIMPULAN

Secara keseluruhan, tahap tingkah laku kepimpinan pengajaran guru besar antara tiga jenis sekolah rendah (SK,SJKC dan SJKT) di zon Tanjung Karang adalah tinggi. Nilai min keseluruhannya pula berada pada tahap tinggi iaitu 4.06. Ini menggambarkan guru besar-guru besar sekolah rendah zon Tanjung Karang ialah pemimpin yang mengamalkan kepimpinan pengajaran. Dalam pemeringkatan dimensi-dimensi kepimpinan pengajaran guru besar, ketiga-tiga dimensi berada pada tahap tinggi. D1-dimensi pentakrifan matlamat dan visi sekolah berada pada tahap paling tinggi (83.6% dan min=4.18) diikuti dimensi D3 - dimensi pengurusan program pengajaran/kurikulum (80.8% dan min=4.08) dan terakhir adalah dimensi D2 - dimensi pemupukan iklim pengajaran dan pembelajaran mencatatkan pengamalan kepimpinan pengajaran guru besar sebanyak 80.2% dan min=4.01.

Jika dibandingkan kepimpinan pengajaran guru besar dalam kalangan jenis sekolah,kepimpinan pengajaran guru besar bagi SJKT adalah berbeza secara bererti kerana jenis sekolah tersebut min yang paling tinggi iaitu 4.22; diikuti SK min=4.10 dan nilai min yang paling rendah adalah SJKC iaitu 3.90. Secara tidak langsung ini memberi impak besar kepada kecemerlangan akademik sekolah dengan gred purata sekolah di semua jenis sekolah rendah zon Tanjung Karang didapati melebihi tahap GPS 2.0. Tahap GPS cemerlang (1.0 hingga 2.9) jenis sekolah di zon ini telah mencapai tahap yang tinggi iaitu SK sebanyak 100%, diikuti SJKC sebanyak 72% dan SJKT pula sebanyak 52.2%.

## **KEPIMPINAN PENGAJARAN GURU BESAR MENINGKATKAN KOMITMEN KERJA GURU**

Hasil analisis menunjukkan wujudnya perbezaan signifikan antara pemboleh ubah tingkah laku kepimpinan pengajaran guru besar dengan komitmen guru di ketiga-tiga jenis sekolah (SK, SJKC dan SJKT). Ini boleh diperhatikan melalui nilai  $p$  (0.030) dan  $F$  (3.567). Walaupun tidak terdapat hubungan yang signifikan di ketiga-tiga buah sekolah tersebut, tetapi jika dilihat dari segi perbezaan nilai  $p$ , SK (0.031), SJKC (0.031) dan SJKT (0.748) menunjukkan bahawa hubungan tingkah laku kepimpinan pengajaran guru besar dengan komitmen kerja guru di SK dan SJKC adalah lebih tinggi dibandingkan dengan SJKT. Malah min komitmen kerja guru juga mencatatkan tahap tinggi iaitu SK (4.33), SJKT (4.33) dan SJKC (4.10).

## **KEPIMPINAN PENGAJARAN GURU BESAR MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA GURU**

Analisis menunjukkan wujudnya perbezaan signifikan antara pemboleh ubah tingkah laku kepimpinan pengajaran guru besar dengan kepuasan kerja guru di ketiga-tiga jenis sekolah (SK, SJKC dan SJKT). Ini boleh diperhatikan melalui nilai  $p$  (0.02) dan  $F$  (3.22). Walaupun tidak terdapat hubungan yang signifikan di ketiga-tiga buah sekolah tersebut, tetapi jika dilihat dari segi perbezaan nilai  $p$ , SK (0.007), SJKC (0.075) dan SJKT (0.995) menunjukkan bahawa hubungan tingkah laku kepimpinan pengajaran guru besar dengan kepuasan kerja guru di SK dan SJKC adalah lebih tinggi di bandingkan dengan SJKT. Malah min kepuasan kerja guru juga mencatatkan tahap tinggi iaitu SK (4.15), SJKT (3.88) dan SJKC (4.86).

## **CADANGAN**

Berdasarkan keputusan kajian, beberapa cadangan perlu dilakukan untuk penambahbaikan diri guru besar dalam menangani masalah pengurusan sumber manusia dan komunikasi intra personal yang dihadapi di sekolah dan seterusnya menambahbaikkan hubungan antara guru besar dengan guru.

### **Cadangan Untuk Pentadbir Sekolah (Guru Besar)**

Guru Besar juga harus mengambil perhatian terhadap kebajikan dan hal ehwal guru, menghargai setiap usaha guru dan lebih empati dengan masalah guru, supaya guru bebas daripada stres, memberi penghargaan atau ganjaran kepada aktiviti yang menyumbang kepada kemajuan sekolah. Guru Besar juga perlu mengamalkan komunikasi berkesan di sekolahnya. Mereka sentiasa mendapat bimbingan dan latihan daripada guru besar semasa menjalankan tugas di sekolah. Dengan ini, guru boleh bertugas dengan penuh komitmen dan mencapai kepuasan kerja. Selain itu, Guru Besar juga harus melibatkan guru-guru dalam membuat keputusan yang boleh mempengaruhi mereka dan tugas mereka, Guru akan lebih dihargai kerana keputusan yang dibuat juga telah

dipersetujui oleh mereka sendiri. Pihak pentadbir sekolah perlu terlibat dalam program perkembangan staf. Mereka perlu merancang dan menjalankan latihan keperluan yang dikenal pasti sepanjang masa. Mereka hendaklah menyediakan ganjaran jika perlu untuk meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja. Latihan dalaman yang secukupnya perlu diberi kepada semua guru.

### **Cadangan Untuk Pihak Kementerian Pendidikan Malaysia**

Cadangan kepada pihak Kementerian Pendidikan Malaysia dan Bahagian Sumber Manusia agar mewajibkan semua guru besar yang baru dilantik diberi latihan dalam kepimpinan pengajaran guru besar. Secara tidak langsung guru besar akan dapat menghayati dan mengamalkannya di sekolah sepanjang tahun. Mereka tidak perlu mencari pengalaman baharu melalui latihan dan kursus dalam perkhidmatan. Seterusnya guru-guru besar yang baharu dilantik dapat menerokai dan mengenal pasti fungsi-fungsi tingkah laku kepemimpinan pengajaran agar dapat diamalkan dalam kepimpinan mereka. Dengan mengamalkan tingkah laku tersebut peluang pencapaian akademik yang tinggi dalam kalangan murid-murid adalah tinggi. Program-program latihan yang dirancang untuk guru besar perlu peka dan prihatin supaya dapat membantu mereka melaksanakan tingkah laku kepimpinan pengajaran di sekolah.

### **Cadangan Untuk Pentadbir di JPN dan PPD**

Jabatan Pelajaran Negeri sentiasa mengambil usaha untuk meningkatkan pendidikan rendah yang berkualiti di sekolah-sekolah dengan mengadakan pelbagai kursus pentadbiran dan pengurusan sekolah tetapi matlamat ini tidak akan dicapai jika para guru besar tidak mengamalkan kepimpinan pengajaran. Pengetahuan tentang tingkah laku kepimpinan pengajaran perlu dijadikan salah satu kurikulum kursus untuk guru besar. Ini keranaperanan pemimpin merupakan faktor utama membentuk iklim pentadbiran dalam memotivasikan guru-guru untuk bekerja dengan berkesan melalui tindakan-tindakan agar mewujudkan komitmen dan kepuasan kerja yang tinggi. Maka pihak Jabatan Pelajaran Negeri dan Pejabat Pelajaran Daerah sentiasa peka kepada jenis kepimpinan ini.

### **Cadangan Kajian Lanjutan**

Berikut ini diberikan beberapa cadangan untuk memperluas dan mendalami lagi penyelidikan terhadap kepimpinan pengajaran;

Konsep komitmen dan kepuasan kerja perlu dipelbagaikan daripada pelbagai dimensi seperti komitmen dari segi sikap, tingkah laku, komitmen efektif, komitmen profesional dan sebagainya. Begitu juga dengan konsep kepuasan kerja juga perlu dipelbagaikan seperti kepuasan intrinsik dan kepuasan ekstrinsik. Kepelbagaian dimensi komitmen dan kepuasan kerja dalam kajian adalah penting kerana kajian sebegini akan memberi keputusan yang terperinci berkaitan dengan komitmen dan kepuasan kerja. Adalah dicadangkan supaya kajian yang selanjutnya perlu dibuat bagi melihat keberkesanan

kepimpinan pengajaran pengetua berdasarkan gred sekolah. Oleh sebab, kajian hanya mewakili zon Tanjung Karang, maka kajian yang lain boleh dijalankan dengan lebih meluas lagi merangkumi daerah lain, peringkat negeri atau peringkat kebangsaan. Ini bertujuan untuk memberi gambaran persepsi atau perbandingan yang lebih relevan. Perluasan kajian boleh juga dilakukan dengan membuat perbandingan sekolah menengah dan sekolah rendah; sekolah kerajaan dan sekolah swasta.

## **PENUTUP**

Kajian ini mendapati para guru besar telah mengamalkan kepemimpinan pengajaran guru besar pada tahap yang tinggi. Dapatan juga membuktikan bahawa kepemimpinan pengajaran guru besar mempunyai perhubungan signifikan terhadap komitmen kerja dan kepuasan kerja guru. Selain itu, kajian ini mendapati faktor-faktor demografi responden kalangan guru dapat mempengaruhi tahap kepemimpinan pengajaran guru besar. Oleh yang demikian, para guru besar haruslah menyedari bahawa kepemimpinan pengajaran amat perlu dilaksanakan di sekolah. Sehubungan itu guru-guru perlu didedahkan kepada kepemimpinan pengajaran guru besar. Kajian ini juga menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan pengajaran guru besar dengan komitmen kerja guru. Kajian ini diharapkan dapat mengetengahkan nilai tambah yang berguna kepada penggubal dasar di Kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri, Jemaah Nazir Sekolah dan guru besar sendiri untuk memantapkan lagi pelaksanaan kepemimpinan pengajaran di sekolah. Di samping itu kajian selanjutnya diharapkan dapat melengkapkan maklumat kajian sedia ada. Kajian ini juga boleh dijadikan sumber rujukan dalam bidang kepemimpinan pengajaran pada masa akan datang.

## BIBLIOGRAFI

- Abdullah Ismail (2001). *Persepsi guru terhadap kepemimpinan pengajaran pengetua-pengetua sekolah menengah daerah Temerloh dan Bera*. Tesis Sarjana Sains: Universiti Pertanian Malaysia.
- Abd. Main Haji Salimon (1993). *Kepuasan Kerja Guru dan Perkaitannya Dengan Latar Belakang Pengurusan, Kurikulum dan Pengajian*. Tesis PhD. Tidak Diterbitkan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Andi Audryanah Md. Noor (2007). *Kepemimpinan Pengajaran Dan Efikasi Kendiri Pengetua Sekolah Menengah Dan Hubungannya Dengan Pencapaian Akademik Sekolah*. Tesis Sarjana Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Baharom Mohamad (2004). *Persepsi guru-guru terhadap kepemimpinan pengajaran dalam celik komputer di sekolah-sekolah Negeri Johor*. Tesis PhD, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Bateman, T.S. & Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.
- Cawelti, G. (1987). Why instructional leaders are so scare?. *Educational Leadership*, 44(9): 3.
- Colarelli, S.M & Bishop, R.C. (1990). Career commitment: Function, correlates and management. *Group and Organizational Studies*. 15 (2): 158 - 176.
- Dwyer, D.C., (1984). The search for instructional leadership : Routines and subtleties in the principal's role. *Educational Leadership*, 41 (5), hlm.38.
- Dwyer, D. C., (1986). A case study of instructional leadership, dalam D. C. Dwyer (ed), Principal as instructional leader. *Peabody Journal of Education*, 63 (1) , Im. 19-39.
- Ferguson, D. H. (1981). The principal as instructional leader. *Contemporary Education*. 53(3): 163-166
- Glasman, N.S., (1986). *Evaluation-based leadership: School administration in contemporary perspective*, Albany : State University of New York Press.
- Glisson, C. & M. Durick. (1988). "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations." *Administrative Science Quarterly* 33: 61-81.
- Halatuju Kepemimpinan Pengetua Sekolah Menengah? (2003, April 12). *Berita Harian*, 4-5.



- Hallinger, P & Murphy, J (1985). Assessing The Instructional Management Behaviour Of Principals. *The Elementary School Journal*. 86 (2), 217-247.
- Hallinger, Philip & Murphy J.F (1987). Assessing and Developing Principals Instructional Leadership. *Educational Leadership* Sept. 54-61.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. 1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: a review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*. 32(1).
- Hallinger, P., & Taraseina, P. (2001). *The principal's role as instructional leader: a review of studies using the principal instructional management rating scale*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Seattle.
- Hanny, R. (1987). Used but don't abuse, the principals of instructional effectiveness. *The Clearing House*.60:209-211.
- Hussein Mahmood (1993). *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Jefri Hamid (2004). *Kepimpinan pengajaran pengetua/guru-besar dan kepuasan guru*. Disertasi Sarjana Pendidikan: Universiti Teknologi Malaysia.
- Juhana Zailah (2007). *Hubungkait Kesibukan Pengetua Dengan Tahap Kepimpinan Pengajaran Yang Diamalkan Di Sek. Men. Di Zon Bandar Muar. Satu kajian kes*. Tesis Sarjana Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Juvenna Chang, Ed.D (2001). Effective Instrutional Leadership ,*NASSP Bulletin*, 77, 20-28. Keasing, A. Diperoleh Ogos 23, 2010, daripada [http://www.prel.org/proucts/re\\_instruc-lead.htm](http://www.prel.org/proucts/re_instruc-lead.htm)
- KPM (1996). *Panduan Tugas Sekolah Menengah*. Bahagian Sekolah, Kementerian Pelajaran Malaysia, Kuala Lumpur.
- KPM (2007). Analisa Keputusan UPSR Tahun 2007.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610. Diperoleh Ogos 23, 2010, daripada <http://www.sageperformance.com/drjeffallen/DrA/Teaching/5480/samplesize.htm>

- Latip bin Muhammad (2007). *Pelaksanaan Kepemimpinan Pengajaran di Kalangan Pengetua Sekolah*. Seminar Penyelidikan Pendidikan Institut Perguruan Batu Lintang Tahun 2007.
- Leithwood, K.A. & Montgomery, D.J., (1986). Using the principal profile to assess performance, *Educational Leadership*, 45 (1), hlm. 63-67
- Leithwood, K. (1994). Leadership for School Restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30. 498-518.
- Lyman W. Porter & Edward E. Lawler. *Expectancy Theory*. Diperoleh November 25, 2010 daripada <http://www.learnmanagement2.com/porterandlawlerexpectancytheory.htm>
- Mohd Hasani Dali (1995). *Peranan Guru Mencapai Objektif Sekolah Rendah: Perspektif Guru Besar*. Diperoleh November 25, 2010 daripada [http://www.iab.edu.my/KertasKerjaSN15/DR\\_MOHD\\_JOHDI.pdf](http://www.iab.edu.my/KertasKerjaSN15/DR_MOHD_JOHDI.pdf)
- Mohd Nor Jaafar (2005). *Kepimpinan Pengajaran Guru Besar, Komitmen dan Kepuasan Kerja Guru: Satu Kajian Perbandingan dan Hubungan Antara Sekolah Berkesan dengan Sekolah Kurang Berkesan*. Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-12. Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Mohd. Rosli Mohd. Othman (2000). *Hubungan kepimpinan instruksional dengan iklim sekolah*. Tesis Sarjana: Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd. Shaari Ramli (1998). Pengurusan Latihan Kualiti; *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan IAB* 8(1): 62-72.
- Mohd Sahandri Gani Hamzah (2009). *Komitmen Kerja Guru Pelatih: Satu Meta Penilaian. Bahagian Perancangan Dan Penyelidikan Dasar Pendidikan*. Diperoleh November 26, 2010 daripada [http://www.ipbl.edu.my/bm/penyelidikan/seminarpapers/2003/mohd\\_EPRDkk.pdf](http://www.ipbl.edu.my/bm/penyelidikan/seminarpapers/2003/mohd_EPRDkk.pdf)
- Murphy, J. (1987). School Effectiveness and School Restructuring: Contributions to Educational Improvement. *School effectiveness and School improvement*. 90-110.
- Murphy, J., Hallinger, P., Weil, N., & Mitman, A.C. (1984). Academic Press: Translating High Expectations in School Policies and Classroom Practice. *Educational Leadership*.
- Peter Songan, & Rijeng Jishet (2000). Instructional leadership role of secondary school in Sarawak. *Jurnal Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia*. Oktober 2000. 6: 22-34.

- Prick, G.M. (1989). Satisfaction and stress among teachers. *International Journal of Education Research*. 13 (4). 363 - 377.
- Rahimah Haji Ahmad. (2005). Keperolehan dan Kepemimpinan sekolah: Pembangunan dan penambahbaikan pengajaran. *Jurnal Pemimpin*, 5, 1-10.
- Ramaiah, A. L (1992). *Kepimpinan Pengajaran : Cabaran Masa Kini*. Petaling Jaya. IBS Buku Sdn Bhd.
- Rohana Salam (2002). *Peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran: kajian di sekolah di daerah Pontian, Johor*. Tesis Sarjana Keperolehan. Bangi: Universiti Malaya.
- Rosli Katiman (2005). *Hubungan kerja berpasukan dengan komitmen, kejelekitan dan prestasi ahli dalam panitia matematik di sekolah menengah daerah Batu Pahat, Johor*. Tesis Sarjana Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Rosow L. F.(1990). *The principalship: Dimensions in Instructional Leadership*. Eaglewood Cliffs: New Jersey: Prentice Hall.
- Sabariah Sharif (2010). *Hubungan pengajaran guru besar dengan komitmen kerja guru di sekolah rendah luar bandar*. Universiti Malaysia Sabah. *The International Journal of Learning*. Volume 16, Diperoleh Januari 15 2010 daripada <http://www.Learning-Journal.com>
- Saraswathi Marappan (2008). *Kepuasan Kerja Dalam Kalangan Guru Di Sekolah-Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) Daerah Kulai*. Tesis Sarjana Muda: Universiti Teknologi Malaysia. Diperoleh November 26, 2010 daripada [http://eprints.utm.my/12041/1/kepuasan\\_Kerja\\_Dalam\\_Kalangan\\_Guru\\_Di\\_Sekolah.pdf](http://eprints.utm.my/12041/1/kepuasan_Kerja_Dalam_Kalangan_Guru_Di_Sekolah.pdf)
- Sapora Sipon, Justina Esther Gubud (2010). *Gaya kepimpinan pengetua dengan kepuasan kerja guru*. Prosiding Seminar Profesion Perguruan, USIM. Diperoleh Julai 28, 2010 daripada <http://ddms.usim.edu.my/handle/123456789/2689>
- Sekaran,Uma (1992). *Research methods for business; A skill building approach*. Second Edition, New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Shafari Mohamed Nor (2001). *Kajian Amalan Kepemimpinan Pengajaran Pengetua Dari Persepsi Pengetua dan Guru Sekolah Menengah Di Kuala Pilah*. Tesis Sarjana Sains: Universiti Putra Malaysia.
- Sharifah Md. Nor & Azizah Abd. Rahman (1989). *Penyelidikan Pengajaran Sebagai Satu Ciri Kepimpinan Profesional*. *Jurnal Pendidikan Kementerian Pendidikan Malaysia*.

- Smith, P.C., L.M. Kendall, and C.L. Hulin (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally. Diperoleh November 25, 2010 daripada <http://ramayah.com/journalarticlespdf/jobsatisfaction.pdf>
- Tay, Elsie (1998). *Kepuasan Kerja di Kalangan Guru-guru Sekolah Menengah Berdasarkan Teori Dua Faktor Herzberg*. Kajian Kes di Sekolah Menengah Canossa Convent, Melaka. Tesis Sarjana. Universiti Kebangsaan Malaysia:
- Vroom (1964). Vroom's expectancy theory. Diperoleh November 25, 2010 daripada <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/dstools/paradigm/vroom.html>
- Wildy, H. & Dimmock, C, (1993). Instructional Leadership in Primary and Secondary School in Western Australia. *Journal of Educational Administration*. 31(2): 43-62.
- Woo Yoke Ling (2007). *Kepuasan Kerja Guru-Guru Aliran Pendidikan Teknikal dan Vokasional Di Sekolah-Sekolah Menengah Teknik Di Negeri Johor Darul Takzim*. Tesis Sarjana Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Zulkafli Arifin, (2008). *Pengaruh Kepimpinan Prestasi Pengetua Terhadap Prestasi Akademik Pelajar: Satu Tinjauan Di Sekolah-Sekolah Menengah*. Tesis Sarjana, Universiti Teknologi Malaysia.