

HUBUNGAN KEPEMIMPINAN PENGETUA DAN KEPUASAN KERJA GURU DENGAN PRESTASI PEPERIKSAAN

Usang Anak Ngrambang¹
usangngrambang@yahoo.com

Abdul Jawi Abnoh Sawi²
abduljawi@yahoo.com

Mohd. Yusuf Abdullah³
saa5050m@yahoo.com

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan mengenal pasti hubungan kepemimpinan pengajaran pengetua dan kepuasan kerja guru dengan prestasi peperiksaan pelajar dan juga hubungan langsung antara elemen kepemimpinan pengajaran pengetua dan elemen kepuasan kerja guru dengan prestasi peperiksaan pelajar. Sampel kajian tinjauan membabitkan 880 orang guru di sekolah menengah luar bandar di Sarawak. Data dari soal selidik dianalisis menggunakan analisis korelasi dan analisis laluan untuk menguji hubungan antara variabel. Hasil kajian menunjukkan terdapat hubungan positif antara kepemimpinan pengajaran pengetua ($r=.06$, $p<.01$) dan kepuasan kerja guru ($r=.63$, $p<.01$) dengan prestasi peperiksaan pelajar. Dapatan juga menunjukkan terdapat hubungan positif antara elemen kepemimpinan pengajaran pengetua dengan pengurusan kurikulum dan pengajaran ($r=.09$, $p<.05$); pencerapan dan penilaian pengajaran ($r=.10$, $p<.05$); dan pemupukan iklim pengajaran dan pembelajaran pelajar ($r=.08$, $p<.05$). Begitu juga elemen kepuasan kerja guru iaitu aspek pelajar ($r=.50$, $p<.05$); beban tugas ($r=.76$, $p<.05$); dan kemudahan sekolah ($r=.27$, $p<.05$) dengan prestasi peperiksaan pelajar. Keputusan analisis laluan menunjukkan variabel kepemimpinan pengajaran pengetua (3%) dan kepuasan kerja guru (66%) menyumbang kepada hubungan secara langsung terhadap prestasi peperiksaan pelajar dalam kalangan responden di sekolah menengah luar bandar. Keputusan ujian juga menunjukkan kepuasan kerja guru adalah penentu tertinggi berbanding dengan kepemimpinan pengajaran pengetua terhadap prestasi peperiksaan pelajar. Oleh yang demikian, gagasan kepemimpinan pengajaran pengetua dan kepuasan kerja guru perlu diberi perhatian sewajarnya dalam peningkatan prestasi pelajar di sekolah menengah luar bandar.

Kata kunci: *Kepimpinan, kepuasan kerja, prestasi peperiksaan.*

¹PhD, Pensyarah, Matrikulasi Labuan

²PhD, Guru, SMK Datuk Panglima Abdullah, Semporna, Sabah

³PhD, Dekan, Sekolah Pendidikan dan Pembangunan Sosial, Universiti Malaysia Sabah

PENGENALAN

Kemerosotan pembelajaran pelajar yang dikaitkan dengan prestasi peperiksaan pelajar merupakan perkara pokok yang sentiasa mendapat perhatian setiap lapisan masyarakat sehingga hampir setiap negara di dunia ini membentuk dasar pendidikan bagi menjamin kecemerlangan pendidikan dan pembelajaran pelajar di sekolah. Di Malaysia, Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006-2010 telah diperkenalkan untuk mencapai maksud tersebut. Oleh itu semua pihak di negara ini perlu memandang serius terhadap prestasi peperiksaan pelajar yang lemah sama ada pada peringkat sekolah mahupun peringkat universiti. Fenomena berkenaan telah memberi ruang kepada negara maju melemparkan pelbagai tombakan kepada masyarakat Asia berkaitan kurangnya kemampuan masyarakat rantau ini menjana dan melahirkan idea original yang dapat menyumbang kepada peradaban dunia (Othman, 2000).

Hal tersebut sememangnya bermula daripada pembelajaran pelajar yang dinilai berdasarkan prestasi peperiksaan pelajar yang lemah diperoleh di peringkat sekolah (Omardin, 1996). Kejayaan prestasi peperiksaan sesebuah sekolah boleh dipengaruhi faktor-faktor seperti kepemimpinan pengajaran pengetua dan kepuasan kerja guru. Ketika negara bertungkus lumus merealisasikan Wawasan 2020, isu yang mempengaruhi prestasi peperiksaan pelajar harus diberi perhatian agar kejayaan sistem pendidikan negara selari dengan matlamat negara menuju tahun 2020.

LATAR BELAKANG KAJIAN

Prestasi peperiksaan merupakan skor atau gred yang dicapai oleh pelajar dalam suatu peperiksaan yang standard (Mohd Salleh, 2004) dan terhasil daripada proses pendidikan (Winch & Gingell, 1999). Menurut Haladyana (2002), terdapat dua jenis pencapaian prestasi. Jenis pertama ialah prestasi berkaitan peperiksaan atau sekolah. Jenis kedua ialah bentuk pembelajaran yang terhasil daripada pengalaman yang diperoleh di luar waktu persekolahan. Prestasi peperiksaan telah berlaku apabila seseorang pelajar telah melalui proses pembelajaran iaitu menerima pengetahuan baharu dan kemahiran menyebabkan berlakunya perubahan kognitif serta menjelmakannya dalam bentuk peperiksaan. Mortimore (1995) pula menjelaskan peningkatan prestasi atau pertambahan nilai dalam peperiksaan khususnya perkembangan prestasi pelajar ada perkaitan dengan hasil pengurusan pengajaran di bilik darjah.

Selain itu, sikap kurang motivasi pelajar dalam pembelajarannya dan hanya ingin mendapat keputusan peperiksaan yang minimum dalam kalangan pelajar Bumiputera terus terbawa-bawa hingga ke peringkat pengajian tinggi. Ramai pelajar Bumiputera di sekolah hanya mencapai keputusan sekadar lulus dan sikap tidak mengutamakan kecemerlangan (Abdul Samad, 2001). Keadaan tersebut dirumitkan lagi di peringkat universiti, iaitu isu ketidakseimbangan nisbah pelajar lelaki dan perempuan. Pelajar perempuan didapati lebih ramai berbanding dengan pelajar lelaki (Abdullah, 2001). Abdul Samad (2001) menyatakan di Universiti Kebangsaan Malaysia pada tahun 2001,

terdapat 63 peratus pelajar perempuan dan hanya 37 peratus sahaja pelajar lelaki. Laporan ini menggambarkan ketidakseimbangan prestasi peperiksaan dalam kalangan pelajar yang bermula pada peringkat sekolah lagi.

Di Sarawak pula masih ramai ibu bapa di sekolah luar bandar tidak menyedari kepentingan pendidikan anak-anak dan mengabaikan tanggungjawab mereka bagi menyokong anak-anak di sekolah (Bernama, 2002). Fenomena berkenaan diperkukuh berdasarkan laporan Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak (2008) yang mendapati 82 peratus buah sekolah luar bandar di Sarawak yang mendapat keputusan sederhana dan lemah (Gred Purata Sekolah pada tahap 6 dan 7) bagi keputusan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) tahun 2006 dan 2007. Fenomena prestasi peperiksaan yang lemah menjejaskan impian Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) bagi melahirkan modal insan dalam mencapai wawasan negara, sedangkan kerajaan telah menunjukkan komitmen yang tinggi dengan peruntukan sebanyak 25 peratus bajet tahunan negara untuk bidang pendidikan. Seterusnya peruntukan RM3.015 juta untuk Sarawak di RMK-9 iaitu peruntukan kedua besar selepas negeri Sabah untuk pembangunan pendidikan di negeri ini (Yunus, 2008). Persoalannya, sejauh manakah peruntukan ini memberi impak kepada peningkatan prestasi peperiksaan?

Namun demikian, di negara Malaysia masih terdapat bangunan sekolah yang uzur, atap bocor, dinding rosak, kerusi meja yang tidak sesuai dengan murid yang mempunyai saiz badan yang besar, tiada kemudahan asrama, dan kemudahan asas yang kurang memuaskan atau di sesetengah sekolah tiada langsung kemudahan asas (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2002). Tandas yang kotor dan selalu rosak juga menggalakkan pelajar melakukan aktiviti salah laku disiplin (Abdullah Al-Hadi, Rozumah, Rumaya, Mansor, Tan Jo-Pei, Asnarulkhadi dan Amna. 2001). Faktor ini menyumbang kepada prestasi peperiksaan yang tidak memuaskan. Laporan Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (2006) sehingga Disember 2007 menyatakan bahawa Kementerian Pelajaran Malaysia menerima peruntukan sejumlah RM23.198 bilion bagi melaksanakan sebanyak 17,356 program yang dirancang dalam RMK-9. Seterusnya sehingga akhir Disember 2007, kesemua 300 projek bagi bekalan air bersih telah siap dan dapat dimanfaatkan oleh 120,000 orang pelajar di seluruh negara. Berdasarkan perancangan, sebanyak 728 buah sekolah di Sarawak dijadualkan mendapat bekalan elektrik 24 jam pada akhir tempoh RMK-9. Kemudahan berkenaan dilakukan untuk menyokong dan meningkatkan prestasi peperiksaan di negeri berkenaan. Sehubungan dengan itu, usaha di peringkat akar umbi mesti dilakukan oleh kerajaan bagi meningkatkan prestasi peperiksaan terutama di negeri Sarawak. Antara inisiatif tersebut termasuk menambahkan sebanyak 1,012 kelas prasekolah untuk menempatkan 25,300 pelajar di kawasan pedalaman. Langkah ini diharap dapat mengurangkan masalah celik huruf dan keciciran. Tahap celik huruf yang memuaskan diharap dapat memberi impak kepada prestasi peperiksaan pelajar. Pertambahan kelas dan keperihatinan kerajaan ini diharap dapat membantu meningkatkan prestasi peperiksaan pelajar di sekolah menengah luar bandar (Pelan Induk Pembangunan Pendidikan, 2006).

Pencapaian prestasi peperiksaan yang tidak memuaskan telah merisaukan banyak pihak kerana melibatkan pelajar Bumiputera yang sebahagian besarnya hidup dalam serba kekurangan di kawasan luar bandar. Menurut Faridah, Naimah, Hamidah dan Habibah (2005), prestasi peperiksaan pelajar Bumiputera di desa adalah lebih rendah berbanding pelajar bukan Bumiputera pada setiap peringkat pendidikan dan kadar keciciran adalah tinggi di kawasan desa. Pelajar yang miskin didapati bekerja untuk membantu menyara keluarga, membantu ibu bapa bekerja di sawah, ladang, kebun, laut, atau mengusahakan perniagaan keluarga dan membantu membuat kerja rumah serta menjaga adik ketika ibu bapa bekerja. Faktor ekonomi ternyata menyumbang kepada kelemahan prestasi peperiksaan pelajar (Arshad, 2001). Menurut Fullan (2000), kejayaan sesebuah sekolah berpusat kepada kepemimpinan pengajaran pengetua. Seseorang pengetua juga seharusnya mempunyai nilai peribadi seperti integriti, kredibiliti, kecekapan, disiplin dan amalan membuat refleksi bagi menjamin kejayaan pengurusan sekolah (Mary, 2006). Bagi memantapkan lagi kecekapan pengurusan di sekolah, pemimpin sekolah menjalankan tugas hakiki mereka dalam membuat keputusan, mengarah, memantau dan mempengaruhi staf melalui kepakaran teknikal, kemanusiaan dan pendidikan (Caldwell dan Spinks, 1992).

Adams (2005) menjelaskan kepemimpinan pengetua mempunyai hubungan positif dengan prestasi peperiksaan pelajar. Levitz (2008) telah mengkaji program latihan bagi melahirkan pemimpin masa hadapan dalam perancangan strategik sekolah di daerah Delaware. Didapati kepemimpinan masa hadapan yang cemerlang dapat meningkatkan keberkesanan sekolah yang ditunjukkan melalui prestasi peperiksaan pelajar yang cemerlang. Kajian yang dijalankan oleh Axner (1997) pula bertujuan untuk mengkaji kepemimpinan pengajaran pengetua di sekolah menengah di luar bandar dan pinggir bandar di kawasan Midwest. Beliau menegaskan kepemimpinan pengajaran pengetua penting bagi menjamin keputusan peperiksaan yang cemerlang. Kepemimpinan pengajaran yang dimaksudkan ialah penyeliaan, pemupukan pengajaran dan pembelajaran, dan penyediaan sumber kepada guru bagi meningkatkan keberkesanan pengajaran.

Selain itu, terdapat hubungan positif antara budaya sekolah dengan tahap kepuasan kerja guru (Neil, 1994). Begitu juga laporan oleh Ling (1997) yang menyatakan terdapat perkaitan yang positif antara tingkah laku pelajar dengan kepuasan kerja guru. Kenyataan ini disokong oleh Mohrman, Cooke dan Mohrman (1977) yang melaporkan bahawa disiplin pelajar yang memuaskan menyumbang kepada kepuasan kerja guru. Guru yang mencapai kepuasan kerja yang tinggi dapat menghasilkan produktiviti yang membanggakan. Krause (1977) menegaskan bahawa wujud hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan pengajaran berkesan guru. Halpin dan Croft (1963) menjelaskan beban tugas guru menyumbang kepada kepuasan kerja guru. Faktor iklim dan struktur organisasi mempunyai hubungan signifikan dengan kepuasan kerja guru (Chua, 2004). Oleh demikian iklim organisasi yang mesra dan baik serta struktur organisasi yang tersusun rapi pasti menyumbang kepada tahap kepuasan kerja guru. Kenyataan ini disokong oleh kajian Kyriacou dan Sutchliffe (1978), Laughlin (1984), Payne dan Furnham (1987) yang

menunjukkan bahawa keadaan kerja merupakan faktor kepuasan kerja. Keadaan kerja ini merujuk kepada bayaran gaji yang tidak memadai dan struktur kerjaya yang lemah

Kemudahan sekolah juga mempengaruhi kepuasan kerja guru. Sekolah luar bandar yang mempunyai iklim yang kurang kondusif biasanya mendapat keputusan prestasi peperiksaan yang kurang baik banyak dipengaruhi oleh kemudahan asas yang tidak lengkap serta tahap kepuasan kerja guru yang tidak memuaskan (Jabatan Pelajaran Negeri Sarawak, 2008). Kesannya berlaku kadar pertukaran ganti (*turnover*) yang tinggi guru dari sekolah kawasan luar bandar ke bandar. Bebanan tugas kerja guru mempunyai hubungan dengan keyakinan ke atas guru (Tarter, Sabo & Hoy, 1995). Rasa seronok dan puas hati guru terhadap tanggungjawab yang diberikan menyumbang kepada kepuasan kerja. Sementara itu, Mohd. Ali (1998), menyatakan bahawa tahap kepuasan kerja guru dapat dibentuk melalui pembentukan iklim sekolah yang kondusif. Struktur kerja seperti peraturan, polisi, tugas dan amalan organisasi hendaklah dinyatakan dengan jelas, ganjaran berbentuk kewangan dan kebendaan, hubungan yang baik dengan rakan sejawat, sokongan dan penghargaan kepada pekerja yang menjalankan tugas dengan baik, kenaikan pangkat, gaji, faedah sampingan dan gaya pemimpin adalah faktor yang menyumbang kepada kepuasan kerja (Litwin & Stringer, 1968). Manakala Martin (1981) menegaskan bahawa kepuasan kerja berkait rapat dengan penyelia dan dasar pentadbiran yang baik. Kerjasama yang padu daripada rakan sekerja dan pihak pengurusan dapat menjana kepuasan kerja yang tinggi dalam kalangan staf organisasi.

Sehubungan dengan itu, kemudahan prasarana sekolah menjadi asas kepada kecekapan dan kepuasan kerja guru (Hughes, 1991). Kajian Ishak (1993) terhadap 463 orang guru daripada 33 buah sekolah menengah di negeri Kelantan merumuskan bahawa guru kelihatan lebih bermotivasi dan berpuas hati apabila mereka dapat menangani masalah bebanan kerja. Dapatan sama ditunjukkan dalam kajian Che Asiah (1998) yang melibatkan sampel kajian sebanyak 110 orang guru dari tujuh buah sekolah di sempadan Tumpat, mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara pengurusan budaya kolaboratif dengan motivasi dan kepuasan kerja guru. Ini adalah kerana pengurusan kolaboratif dapat meringankan beban kerja guru dan meningkatkan tahap kepuasan kerja mereka. Guru yang terlibat dalam membuat keputusan pengurusan akan meningkatkan moral dan kepuasan kerja mereka. Sebaliknya, guru yang tidak diberi peluang untuk membuat keputusan lebih terdorong untuk merasakan ketidakpuasan dalam pekerjaan (Hoy & Miskel, 1991)

PERNYATAAN MASALAH

Prestasi peperiksaan pelajar lemah dan kurang memuaskan di Sarawak telah menjadi isu besar yang perlu diberi perhatian segera. Menurut laporan Jabatan Pelajaran Negeri Sarawak (2009), prestasi peperiksaan UPSR, PMR dan SPM bagi negeri Sarawak kurang memuaskan. Hal ini dapat dilihat dalam Jadual 1. Kedudukan prestasi peperiksaan Sarawak di peringkat kebangsaan berada pada tahap yang kurang membanggakan. Kenyataan tersebut disokong oleh Fatimah (2009) yang melaporkan hanya 12.3 peratus

pelajar lepasan SPM dan STPM di Sarawak berjaya melanjutkan pelajaran ke IPTA (sebanyak 10 peratus) dan IPTS (sebanyak 2.3 peratus). Hal ini bermakna sebanyak 87.7 peratus pelajar di Sarawak mendapat keputusan peperiksaan yang kurang memuaskan dan gagal melanjutkan pelajaran ke peringkat yang lebih tinggi. Prestasi peperiksaan yang kurang memuaskan perlu diberikan perhatian dengan mencari punca dan strategi bagi menangani masalah tersebut (Julaihi, 2009). Prestasi peperiksaan yang lemah di sekolah kebangsaan telah menjadi faktor ibu bapa kurang menghantar anak ke sekolah berkenaan. Adakah perkara ini mempunyai kaitan dengan kepemimpinan pengajaran pengetua dan kepuasan kerja guru ataupun terdapat faktor lain yang perlu diketahui?

Jadual 1: *Prestasi peperiksaan sekolah di Sarawak*

UPSR		PMR		SPM	
2005	57.40%	2005	63.55%	2005	92.72%
2006	56.80%	2006	59.64%	2006	90.99%
2007	58.10%	2007	60.44%	2007	92.68%
2008	55.14%	2008	60.09%	2008	91.40%

Sumber: Jabatan Pelajaran Negeri Sarawak, 2009.

Kajian Hussein (1989), ke atas 226 orang pengetua di tiga buah sekolah di Malaysia Barat menunjukkan kompetensi kepemimpinan pengajaran pengetua dalam kalangan pengetua berada pada tahap sederhana. Manakala taraf pendidikan dan pengalaman menjawat jawatan pengetua serta kursus dalam perkhidmatan yang pernah dihadiri merupakan antara faktor yang membezakan ketrampilan kepemimpinan pengajaran pengetua. Berdasarkan tinjauan Sergiovanni (1995), kepemimpinan pengajaran kurang diberi perhatian oleh pengetua kerana banyak masa digunakan untuk melaksanakan tugas pentadbiran sekolah. Hal ini boleh menjejaskan perkembangan kurikulum di sesebuah sekolah. Menurut Hoy dan Miskel (1991), pengetua jarang berbincang dengan guru secara khusus mengenai perkara yang berkaitan dengan kurikulum dan pengajaran dan kalau ada pun hanya secara ringkas sahaja dalam mesyuarat guru. Perkara berkenaan mempunyai kesan ke atas pencapaian peperiksaan sesebuah sekolah.

Selain itu, ada juga pendapat yang mengatakan bahawa masalah prestasi peperiksaan pelajar yang lemah di sekolah luar bandar disebabkan oleh kadar tugar ganti guru yang tinggi dan guru terpaksa mengajar mata pelajaran bukan opsyen (Pelan Induk Pembangunan Pendidikan, 2006). Di samping itu, beberapa punca lain turut menyumbang kepada kelemahan prestasi peperiksaan pelajar Bumiputera di luar bandar seperti sikap tidak mengutamakan kecemerlangan, malas berfikir, teknik pembelajaran lemah dan sebagainya (Abdul Samad, 2001). Kenyataan ini disokong oleh beberapa penyelidik yang melaporkan bahawa prestasi pelajar di sekolah luar bandar secara relatifnya rendah berbanding dengan sekolah bandar (Luqman, 2001; Rohana, 2001; Robiah, 2001; Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, 2001; Jabatan Pelajaran Negeri Sarawak, 2008; Faridah, Naimah, Hamidah & Habibah, 2005). Iklim sekolah luar bandar tidak menggalakkan persekitaran kerja dan perkembangan sosial yang positif, komunikasi yang baik, kerjasama dan hormat-menghormati.

Oleh demikian, kepemimpinan pengajaran pengetua seharusnya berusaha memotivasi guru dan pelajar dengan cara mewujudkan suasana sekolah yang merangsang mereka untuk berusaha dengan gigih bagi kemajuan kurikulum sekolah.

Di samping itu, kepuasan kerja guru yang rendah juga telah dikenal pasti sebagai faktor yang mempengaruhi prestasi peperiksaan pelajar. Hal demikian menyebabkan tahap kepuasan kerja guru berada pada tahap yang rendah akibat masalah disiplin pelajar (Nawi, 1991). Kajian menunjukkan bahawa ahli keluarga dan rakan sekerja boleh mempengaruhi kepuasan kerja guru (Tam, Abdullah, Subahan & Abu Bakar, 1999). Masalah ini secara langsung mempengaruhi prestasi peperiksaan pelajar kerana kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif dengan produktiviti guru (Morris, 1991; Peters Bhagat dan O'Conner, 1981). Persekitaran yang tidak selesa boleh menjejaskan pengajaran dan pembelajaran (Persatuan Pengetua Sekolah Menengah Bahagian Limbang, 2005). Sepanjang tahun 1999, Jemaah Nazir Sekolah (2001) telah menjalankan pemeriksaan terhadap 3, 542 buah sekolah dan mendapati hanya 57.1 peratus sekolah dapat menyediakan suasana yang kondusif untuk proses pengajaran dan pembelajaran pada peringkat yang sederhana.

Pada dasarnya, kepuasan kerja guru yang kurang memberangsangkan dipengaruhi oleh faktor kelemahan pelajar dalam prestasi peperiksaan. Pada masa kini, pembelajaran Matematik dan Sains dan Bahasa Inggeris telah menyebabkan masalah kepada pencapaian peperiksaan pelajar (Johari, Noor Hasniza & Meor Ibrahim, 2006). Hal ini menunjukkan masalah pembelajaran Matematik dalam Bahasa Inggeris dalam kalangan pelajar adalah disebabkan bahasa pengantar dan tahap penguasaan bahasa Inggeris pelajar yang lemah. Sikap dan prestasi peperiksaan yang rendah di kalangan pelajar di luar bandar (Jumrang, 2004) menyebabkan kepuasan kerja guru berada pada tahap yang rendah. Menurut laporan kajian Norhani, Noor Zainab, Hamidah dan Aminah (2005), pelajar yang berprestasi rendah terdiri daripada mereka yang introvert dan memandang rendah terhadap kemampuan diri. Masalah pembelajaran menyebabkan mereka kurang memberi kerjasama dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Perkara berkenaan menyebabkan guru menghadapi tekanan emosi dan tahap kepuasan kerja mereka rendah. Masalah berkenaan akan memberikan impak kepada proses pengajaran dan pembelajaran terutamanya bagi pelajar di luar bandar yang kebanyakannya tergolong dalam kumpulan pelajar yang malu dan mempunyai keyakinan diri yang rendah (Arshad, 2001). Sehubungan dengan itu, dapatan kajian berkenaan memberikan gambaran nyata bahawa kepuasan kerja guru menyumbang kepada pencapaian prestasi pelajar.

Selanjutnya kemudahan sekolah seperti peralatan bahan bantu mengajar yang kurang dan tidak mencukupi juga menyumbang kepada kepuasan kerja guru (Suadah, 1983). Hal ini kerana kemudahan mengajar yang mencukupi dan lengkap dapat meningkatkan kecekapan guru dalam pengajaran dan pembelajaran. Menurut Blum dan Naylor (1968), seseorang itu tidak akan mempunyai kepuasan kerja walaupun mereka mahir dan rajin jika keadaan pekerjaan tidak memuaskan dan ditambah dengan beban kerja yang berat. Motivasi guru berkenaan akan menurun dan prestasi kerja turut merosot. Oleh demikian,

program perkembangan staf dan perjumpaan secara kerap dalam kalangan guru dapat menghilangkan perasaan tidak dihargai. Hal ini dapat meningkatkan prestasi kerja dan prestasi peperiksaan pelajar. Kenyataan ini diperkukuh dengan pernyataan *Curry, Wakefield, Price dan Mueller*, (1986) iaitu terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen kepada organisasi.

Lantaran itu, terdapat beberapa perkara yang menyebabkan ketidakpuasan hati guru di Malaysia terutama masalah yang dihadapi oleh sekolah di negara ini khususnya yang berkaitan dengan pelajar. Menurut laporan Kementerian Pelajaran Malaysia (2005), seramai lebih 115,000 (7.7 peratus) pelajar Tahap 1 sekolah rendah belum menguasai 3M (Membaca, Menulis, Mengira) pada tahun 2004. Kesannya ialah pada peringkat pendidikan rendah, kadar keciciran sebanyak 1.9 peratus di bandar dan 1.2 peratus di luar bandar bagi kohort 1999 hingga 2004, manakala pada peringkat menengah terdapat kadar keciciran 9.3 peratus di bandar dan 16.7 peratus di luar bandar bagi kohort 2000 hingga 2004. Sebanyak 1,639 (21 peratus) buah sekolah rendah tidak mempunyai bilik sains, manakala 25 (1.2 peratus) buah sekolah menengah pula tiada makmal sains. Perkara tersebut menyebabkan tahap kepuasan kerja guru berada pada tahap sederhana dan seterusnya menyumbang kepada prestasi peperiksaan yang kurang memuaskan.

OBJEKTIF KAJIAN

Objektif kajian ini adalah seperti berikut:

- a) Mengetahui hubungan kepemimpinan pengetua dan kepuasan kerja guru dengan prestasi peperiksaan.
- b) Mengetahui hubungan elemen kepemimpinan pengajaran pengetua iaitu pengurusan kurikulum dan pengajaran; pencerapan dan penilaian pengajaran; serta pemupukan iklim pengajaran dan pembelajaran dengan prestasi peperiksaan.
- c) Mengetahui hubungan elemen kepuasan kerja guru iaitu aspek pelajar; aspek beban tugas; dan aspek kemudahan sekolah dengan prestasi peperiksaan.
- d) Mengetahui hubungan secara langsung dan tidak langsung kepemimpinan pengajaran pengetua dan kepuasan kerja guru dengan prestasi peperiksaan.

METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini berbentuk tinjauan yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel kajian dan sub-skala variabel kepemimpinan pengajaran pengetua dan kepuasan kerja guru dengan prestasi peperiksaan pelajar. Menurut Leedy dan Ormrod (2001), kajian tinjauan bertujuan untuk menerangkan keadaan semasa yang merupakan satu situasi seperti mana yang berlaku di sekolah sebagai subjek kajian. Menurut Blake dan Champion (1970), kaedah tinjauan merupakan sesuatu cara spesifik untuk mengumpul maklumat mengenai sekumpulan besar populasi.

Kajian ini difokuskan kepada semua sekolah menengah kebangsaan luar bandar di negeri Sarawak. Terdapat 106 buah sekolah menengah luar bandar yang merangkumi 11 bahagian iaitu Kuching (16 buah), Samarahan (16 buah), Sri Aman (6 buah), Betong (12 buah), Sarikei (10 buah), Sibu (9 buah), Mukah (10 buah), Kapit (6 buah), Bintulu (2 buah), Miri (10 buah) dan Limbang (9 buah) mengikut bahagian masing-masing. Oleh demikian, penyelidik mengambil dua buah sekolah daripada setiap bahagian, semua sekolah dipilih ialah 22 buah. Responden yang dipilih juga mestilah bertugas di sekolah berkenaan tidak kurang daripada setahun. Bilangan guru di 106 buah sekolah luar bandar di Sarawak ialah seramai 8,387 orang (EMIS, 2009). Dalam kajian ini sampel melibatkan 40 guru dari setiap sekolah dan dua buah sekolah akan mewakili setiap bahagian. Oleh itu, jumlah sampel ialah 880 orang guru dengan menggunakan pensampelan kelompok, strata dan rawak mudah. Jumlah sampel adalah lebih memadai berpandukan saranan Bass dan Avolio (1993) mengatakan bilangan minimum penilai yang diperlukan untuk menilai pemimpin ialah tiga orang.

Kajian ini menggunakan instrumen soal selidik yang dibina berdasarkan objektif dan soalan kajian. Asas pembinaan item dalam kajian ini adalah berdasarkan kepada tinjauan literatur dan dapatan kajian terdahulu. Soal selidik yang dibentuk mengandungi empat bahagian dengan keseluruhan item berjumlah 76 item (Jadual 2). Analisis inferens yang digunakan seperti analisis korelasi Pearson (r) dan analisis laluan. Di samping itu, ujian kebolehppercayaan juga dilakukan bagi menguji ketekalan dalaman item dan setiap sub-skala pengukuran kajian.

Jadual 2 : Kandungan soal selidik kajian

Bah	Skala dan Sub Skala	Bil. Item	Item	Sumber
A	Maklumat Demografi	05	01-05	
B	Prestasi Peperiksaan	12	01-12	Othman (2000), KPMalaysia (2002), Jemaah Nazir Sekolah (2003)
C	Kepemimpinan Pengajaran Pengetua	38	01-38	
	Pengurusan Kurikulum dan Pengajaran	19	01-19	
	Pencerapan dan Penilaian Pengajaran	08	20-27	Hallinger dan Murphy (1985), Dwyer (1986), Adams (2005)
	Pemupukan Iklim Pengajaran dan Pembelajaran	11	28-38	
D	Kepuasan Kerja Guru	21	01-21	
	Aspek Pelajar	07	01-07	
	Aspek Beban Tugas	06	08-13	Nawi (1991), Hoy dan Miskel (1991), Sergiovanni (1995)
	Aspek Kemudahan Sekolah	08	14-21	

DAPATAN KAJIAN

Hubungan Kepemimpinan Pengajaran Pengetua dan Kepuasan Kerja Guru dengan Prestasi Peperiksaan Pelajar

Analisis hubungan digunakan untuk mengenal pasti hubungan kepemimpinan pengajaran pengetua dan kepuasan kerja guru dengan prestasi peperiksaan pelajar. Keputusan kajian dalam Jadual 3 menunjukkan terdapat hubungan positif antara kepemimpinan pengajaran pengetua ($r=.06$, $p<.01$) dan kepuasan kerja guru ($r=.63$, $p<.01$) dengan prestasi peperiksaan pelajar. Keadaan ini menunjukkan hubungan antara kepemimpinan pengajaran pengetua dengan prestasi peperiksaan pelajar adalah lemah manakala hubungan kepuasan kerja guru dengan prestasi peperiksaan pelajar adalah sederhana. Oleh itu kepemimpinan pengajaran pengetua sangat lemah dan kepuasan kerja guru yang sederhana menjejaskan prestasi peperiksaan pelajar di sekolah menengah luar bandar.

Jadual 3 : Hubungan kepemimpinan pengajaran pengetua dan kepuasan kerja guru dengan prestasi peperiksaan pelajar

Hubungan	Prestasi Peperiksaan Pelajar		
	N	r	p
Kepemimpinan Pengajaran Pengetua	880	.06**	.01
Kepuasan Kerja Guru	880	.63**	.01

**Signifikan pada aras $p < .01$ (2-tailed)

* Signifikan pada aras $p < .05$ (2-tailed)

Hubungan Elemen Kepemimpinan Pengajaran Pengetua dan Elemen Kepuasan Kerja Guru dengan Prestasi Peperiksaan Pelajar

Analisis korelasi digunakan untuk mengenal pasti hubungan elemen kepemimpinan pengajaran pengetua dan elemen kepuasan kerja guru dengan prestasi peperiksaan pelajar. Keputusan kajian dalam Jadual 4 menunjukkan terdapat hubungan positif antara elemen kepemimpinan pengajaran pengetua melibatkan pengurusan kurikulum dan pengajaran ($r=.09$, $p<.05$), pencerapan dan penilaian pengajaran ($r=.10$, $p<.05$) dan pemupukan iklim pengajaran dan pembelajaran pelajar ($r=.06$, $p<.05$) dengan prestasi peperiksaan pelajar. Seterusnya keputusan kajian juga menunjukkan terdapat hubungan positif elemen kepuasan kerja guru melibatkan aspek pelajar ($r=.50$, $p<.01$), aspek beban tugas ($r=.76$, $p<.01$) dan aspek kemudahan sekolah ($r=.27$, $p<.01$) dengan prestasi peperiksaan pelajar. Keadaan ini menunjukkan hubungan antara pengurusan kurikulum dan pengajaran, pencerapan dan penilaian pengajaran, dan pemupukan iklim pengajaran dan penilaian pengajaran dengan prestasi peperiksaan pelajar adalah di tahap sangat lemah, manakala hubungan antara elemen kepuasan kerja guru melibatkan aspek kemudahan sekolah dengan prestasi peperiksaan adalah di tahap lemah sebaliknya hubungan aspek pelajar dan aspek beban tugas dengan prestasi peperiksaan pelajar adalah di tahap sederhana. Oleh itu elemen kepemimpinan pengajaran pengetua dan elemen kepuasan kerja guru yang sangat lemah dan lemah boleh menjejaskan prestasi peperiksaan pelajar.

Jadual 4 : Hubungan elemen kepemimpinan pengajaran pengetua dan elemen kepuasan kerja guru dengan prestasi peperiksaan pelajar

Hubungan	Prestasi Peperiksaan Pelajar		
	N	r	p
Pengurusan Kurikulum dan Pengajaran	880	.09**	.05
Pencerapan dan Penilaian Pengajaran	880	.10**	.05
Pemupukan Iklim Pengajaran dan Pembelajaran	880	.08**	.05
Aspek Pelajar	880	.50**	.01
Aspek Beban Tugas	880	.76**	.01
Aspek Kemudahan Sekolah	880	.27**	.01

**Signifikan pada aras $p < .01$ (2-tailed)

* Signifikan pada aras $p < .05$ (2-tailed)

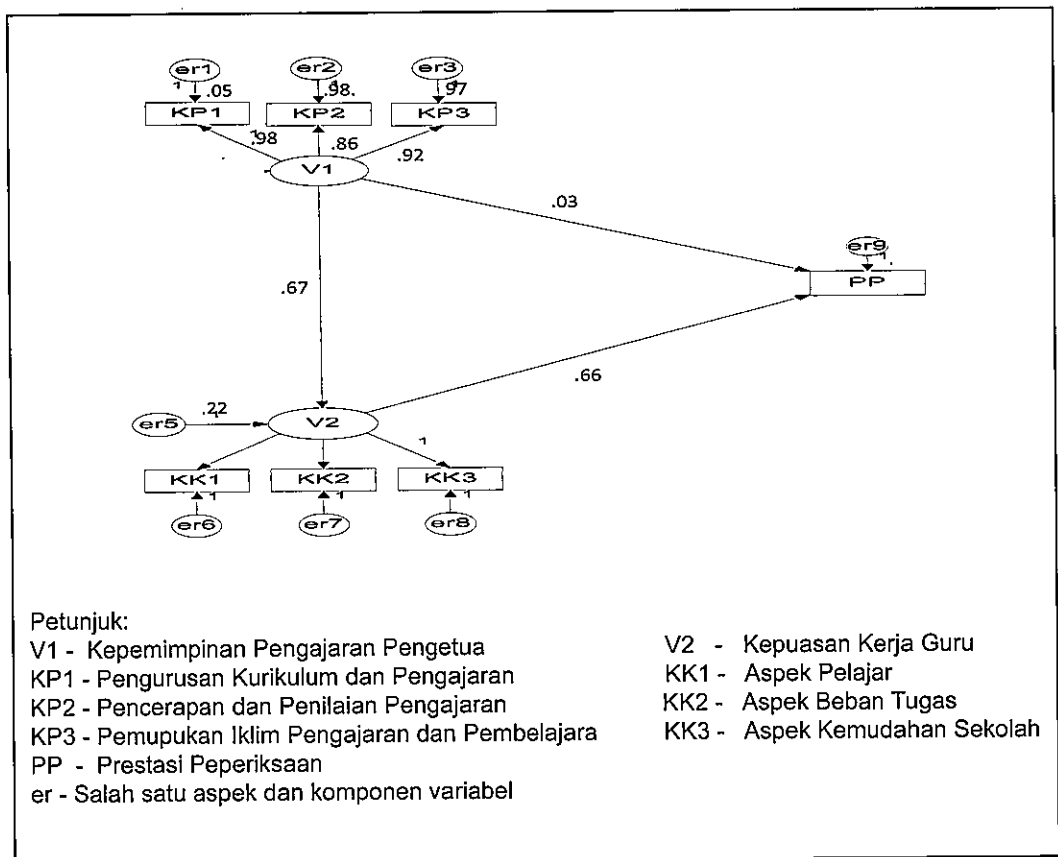
Hubungan Analisis Laluan Kepemimpinan Pengajaran Pengetua dan Kepuasan Kerja Guru dengan Prestasi Peperiksaan Pelajar

Dalam kajian ini, analisis laluan dilakukan dengan menggunakan perisian AMOS Versi 16 bagi menjelaskan hubungan langsung dan tidak langsung kepemimpinan pengajaran pengetua dan kepuasan kerja guru dalam kalangan responden guru di sekolah menengah luar bandar. Keputusan kajian dalam Jadual 5 menunjukkan bahawa kesemua laluan didapati signifikan pada aras $p < .05$. Laluan antara kepemimpinan pengajaran pengetua dengan kepuasan kerja guru menunjukkan sumbangan ($\beta=.67$, $p=.05$), antara kepemimpinan pengajaran pengetua dengan prestasi peperiksaan pelajar menunjukkan sumbangan ($\beta=.03$, $p=.042$) dan antara kepuasan kerja guru dengan prestasi peperiksaan pelajar menunjukkan sumbangan ($\beta=.66$, $p=.05$).

Jadual 5 : Anggaran Wajaran Piawaian Regresi Laluan Terhadap Model Hubungan Responden Guru Di Sekolah Menengah Luar Bandar ($n=880$)

Bil.	Wajaran Piawaian Regresi		Anggaran
1	Kepuasan Kerja Guru	← Kepemimpinan Pengajaran Pengetua	.67
2	Prestasi Peperiksaan Pelajar	← Kepemimpinan Pengajaran Pengetua	.03
3	Prestasi Peperiksaan Pelajar	← Kepuasan Kerja Guru	.66

Berdasarkan keputusan ujian dalam Rajah 1 menunjukkan bahawa variabel kepemimpinan pengajaran pengetua (3%) dan kepuasan kerja guru (66%) menyumbang hubungan secara langsung terhadap prestasi peperiksaan dalam kalangan responden guru di sekolah menengah luar bandar. Keputusan ujian juga menunjukkan variabel kepuasan kerja guru adalah penentu tertinggi berbanding dengan kepemimpinan pengajaran pengetua terhadap prestasi peperiksaan pelajar.



Rajah 1: Model hubungan analisis laluan responden guru di sekolah menengah luar bandar (n=880)

Oleh demikian dapat dirumuskan bahawa keputusan ujian analisis laluan menunjukkan semua *variabel eksogenus* (variabel bebas) yang melibatkan kepemimpinan pengajaran pengetua dan kepuasan kerja guru adalah menyumbang hubungan secara langsung dan tidak langsung yang signifikan dengan *variabel endogenus* (variabel bersandar) iaitu prestasi peperiksaan pelajar. Lantaran itu, variabel kepemimpinan pengajaran pengetua dan kepuasan kerja guru mempunyai sumbangan secara langsung terhadap prestasi peperiksaan pelajar dalam kalangan responden guru di sekolah menengah luar bandar.

PERBINCANGAN DAN RUMUSAN

Perbincangan tentang prestasi peperiksaan telah merisaukan banyak pihak kerana melibatkan pelajar Bumiputera yang sebahagian besarnya hidup dalam serba kekurangan di kawasan luar bandar. Menurut Faridah, Naimah, Hamidah dan Habibah, (2005) prestasi peperiksaan pelajar Bumiputera di desa adalah lebih rendah berbanding pelajar bukan Bumiputera pada setiap peringkat pendidikan dan kadar keciciran adalah tinggi di kawasan desa. Pelajar yang miskin didapati bekerja untuk membantu menyara keluarga, membantu ibu bapa bekerja di sawah, ladang, kebun, laut, atau mengusahakan perniagaan keluarga dan membantu membuat kerja rumah serta menjaga adik ketika ibu bapa bekerja. Faktor masyarakat ternyata menyumbang kepada kelemahan prestasi peperiksaan pelajar (Arshad, 2001).

Masalah prestasi peperiksaan pelajar yang lemah di sekolah berpunca daripada kadar tukar ganti guru yang banyak (Pelan Induk Pembangunan Pendidikan, 2006) dan sikap pelajar yang kurang prihatin terhadap budaya pembelajaran berkesan (Abdul Samad, 2001; Jumrang, 2004). Kesannya prestasi peperiksaan pelajar di sekolah luar bandar secara relatifnya rendah berbanding dengan sekolah bandar (Luqman, 2001; Rohana, 2001; Robiah, 2001; Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, 2001; Jabatan Pelajaran Negeri Sarawak, 2008; Faridah, Naimah, Hamidah & Habibah, 2005). Fenomena ini juga dialami di sekolah menengah luar bandar di Sarawak (Jabatan Pelajaran Negeri Sarawak, 2009; Fatimah, 2009). Prestasi peperiksaan pelajar lemah dan kurang memuaskan di sekolah menengah luar bandar perlu diberi perhatian serius oleh kepimpinan pengetua sekolah. Oleh itu, kewibawaan kepimpinan pengajaran pengetua semakin tercabar (Hussien, 1989) yang perlu mencari resolusi dalam menangani prestasi peperiksaan pelajar yang kurang memberangsangkan. Perkara ini mempunyai kaitan dengan kepimpinan pengajaran kurang diberi perhatian oleh pengetua kerana sibuk melaksanakan tugas pentadbiran sekolah (Sergiovanni, 1995). Begitu juga pengetua jarang berbincang dengan guru secara khusus mengenai kurikulum dan pengajaran (Hoy & Miskel, 1991). Hal sedemikian menyumbang implikasi terhadap keputusan peperiksaan pelajar.

Selain itu, kepuasan kerja guru juga telah dikenal pasti sebagai faktor mempengaruhi prestasi peperiksaan pelajar. Pada dasarnya, kepuasan kerja guru kurang memberangsangkan dipengaruhi faktor kelemahan pelajar dalam prestasi peperiksaan yang dibuktikan dalam pembelajaran Sains dan Matematik (Johari, Noor Hasniza & Meor Ibrahim, 2006). Berpanduan kajian Norhani, Noor Zainab, Hamidah dan Aminah, (2005) pelajar yang berprestasi rendah terdiri daripada mereka yang mempunyai "*introvert*" dan memandang rendah terhadap kemampuan diri yang menyebabkan mereka kurang memberi kerjasama dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Perkara berkenaan menyebabkan guru menghadapi tekanan emosi sehingga tahap kepuasan kerja mereka rendah terhadap pelajar berkenaan. Masalah berkenaan akan memberikan implikasi kepada pengajaran dan pembelajaran terutamanya pelajar di luar bandar yang selalu tergolong dalam kumpulan pelajar yang malu dan rendah diri (Arshad, 2001). Tambahan lagi, kemudahan sekolah.

seperti peralatan bahan bantu mengajar yang kurang dan tidak mencukupi menyumbang kepada kepuasan kerja guru (Suadah, 1983). Kesannya terdapat pelajar yang belum menguasai 3M (Membaca, Menulis, Mengira) dan berlaku masalah keciciran dalam kalangan pelajar (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2005). Perkara tersebut menyebabkan tahap kepuasan kerja guru berada pada tahap sederhana dan seterusnya menyumbang implikasi kepada prestasi peperiksaan yang kurang memuaskan.

Kajian ini menunjukkan kepemimpinan pengajaran pengetua dan kepuasan kerja guru mempunyai hubungan dalam kalangan responden guru di sebuah sekolah menengah di daerah Sarawak. Dapatan kajian adalah konsisten dengan dapatan kajian terdahulu berkaitan yang dibuktikan melalui kajian Adams (2005) tentang isu kepemimpinan pengetua dengan iklim sekolah, kajian Neil (1994) mengenai budaya sekolah dengan tahap kepuasan guru, kajian Ling (1997) berhubung tingkah laku pelajar dengan kepuasan kerja guru, kajian Mohrman, Cooke dan Mohrman (1997) tentang disiplin pelajar menyumbang kepada kepuasan kerja guru, kajian Halpin dan Croft (1963) menjelaskan beban tugas guru menyumbang kepada kepuasan kerja guru.

Berdasarkan keputusan ujian, kajian merumuskan wujud hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan pengajaran pengetua dan kepuasan kerja guru dengan prestasi peperiksaan pelajar. Keputusan kajian juga merumuskan wujud hubungan positif yang signifikan antara elemen kepemimpinan pengajaran pengetua melibatkan pengurusan kurikulum dan pengajaran, pencerapan dan penilaian pengajaran, dan pemupukan iklim pengajaran dan pembelajaran dengan prestasi peperiksaan pelajar. Di samping itu, wujud hubungan positif yang signifikan antara elemen kepuasan kerja guru melibatkan aspek pelajar, aspek beban tugas, dan aspek kemudahan sekolah dengan prestasi peperiksaan pelajar. Oleh itu, penemuan kajian ini membawa makna responden mempunyai tanggapan hubungan yang positif terhadap kepemimpinan pengajaran pengetua dan kepuasan kerja guru dengan prestasi peperiksaan pelajar. Dapatan kajian juga konsisten dengan kajian lepas melalui kajian Axner (1997) berkenaan isu kepemimpinan pengajaran melibatkan penyediaan, pemupukan pengajaran dan pembelajaran, menyediakan sumber kepada guru bagi meningkatkan keberkesanan pengajaran dan kajian Kyriacou dan Sutcliffe (1978), Laughlin (1984), Payne dan Furnham (1987) menunjukkan iklim organisasi yang mesra dan baik serta struktur organisasi yang tersusun rapi menyumbang kepada tahap kepuasan kerja guru.

Berdasarkan dapatan kajian, model kerangka kajian berjaya meramal kepemimpinan pengajaran pengetua dan kepuasan kerja guru yang mempunyai hubungan dengan prestasi peperiksaan pelajar. Oleh demikian gagasan ini menyumbang hubungan terhadap isu yang dikaji berkaitan dengan isu prestasi peperiksaan pelajar. Justeru, penelitian terhadap fenomena ini membantu ke arah kefahaman yang lebih jelas berhubung kepemimpinan pengajaran pengetua dan kepuasan kerja guru untuk peningkatan prestasi peperiksaan pelajar.

Oleh itu hasil dapatan kajian boleh dimanfaatkan sepenuhnya oleh kepimpinan pengajaran pengetua di sekolah untuk mempamerkan kualiti kepimpinan pengajaran yang berkesan dan meningkatkan kepuasan kerja guru bagi peningkatan prestasi peperiksaan pelajar. Kepimpinan pengajaran pengetua seharusnya meningkatkan kualiti kepimpinan pengajaran dalam aspek pengurusan kurikulum dan pengajaran, pencerapan dan penilaian pengajaran, dan pemupukan iklim pengajaran dan pembelajaran dalam peningkatan prestasi peperiksaan pelajar. Selain itu, kepuasan kerja guru juga perlu diberi perhatian sewajarnya berkenaan elemen kepuasan kerja guru yang difokuskan melibatkan aspek pelajar, aspek beban tugas, dan aspek kemudahan sekolah dalam peningkatan prestasi peperiksaan pelajar.

KESIMPULAN

Peningkatan prestasi peperiksaan pelajar seharusnya menjadi prioriti utama dalam pengurusan kurikulum sekolah. Menurut Fullan (2000) kejayaan sesebuah sekolah berpusat kepada kepimpinan pengajaran pengetua. Seseorang pengetua juga seharusnya mempunyai nilai peribadi seperti integriti, kredibiliti, kecekapan, disiplin dan amalan membuat refleksi bagi menjamin kejayaan pengurusan sekolah (Mary, 2006). Bagi memantapkan lagi kecekapan pengurusan di sekolah, pemimpin sekolah menjalankan tugas autoriti formal mereka dalam membuat keputusan, mengarah, memantau atau mempengaruhi staf melalui kepakaran teknikal, kemanusiaan dan pendidikan (Caldwell & Spinks, 1992). Begitu juga kepuasan kerja guru seharusnya tidak dipinggirkan dalam pengurusan kurikulum sekolah kerana boleh memberi impak terhadap prestasi peperiksaan pelajar. Lantaran itu, hubungan yang melibatkan kepimpinan pengajaran pengetua dan kepuasan kerja guru dengan prestasi peperiksaan pelajar perlu diberi perhatian dalam pembangunan kurikulum sekolah.

RUJUKAN

- Abdul Samad Hadi. (2001, Mei). *Senario semasa pelajar Melayu di IPTA. Kertas Kerja 2. Kolokium Pemajuan Akademik Melayu di IPT, Awana Genting Highlands Golf and Country Resort.*
- Abdullah Ahmad (2001). Tingkatkan budaya belajar Melayu, (atas talian) http://www.tutor.com.my/tutor/dunia.asp?y=2001&dt=1126&pub=duniapendidikan&sec=isu%Fsemasa&pg=is_02.htm. Dicap 12 Ogos 2008.
- Abdullah Al-Hadi Muhamed, Rozumah Baharudin, Rumaya Juhari, Mansor Abu Talib, Tan Jo-Pei, Asnarulkhadi Abu Samah, Amna Md.Noor. (2001). *Ringkasan eksekutif. Kajian salah laku di kalangan pelajar sekolah menengah dan rendah: Implikasi untuk polisi.* Kajian anjuran Kementerian Pendidikan Malaysia dengan kerjasama Fakulti Ekologi Manusia Universiti Putra Malaysia.
- Adams, M.W. (2005). *Leadership and school climate: A mixed –methods study of United States - accredited Colombian schools.* Disertasi PhD yang tidak diterbitkan, University of Minnesota, USA.
- Arshad Khan. (2001). *Faktor keluarga, peribadi tidak pengaruhi akademik pelajar* (atas talian). <http://www.tutor.com.my/tutor/dunia.asp?y=2001>. Dicap 15 Jun 2010.
- Axner, D.E. (1997). *A study of instructional leadership : As perceived by two principals in their second principalship.* Disertasi PhD yang tidak diterbitkan, University of Akron, USA.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan. (2001). *Memperkasa pencapaian akademik pelajar Melayu.* Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1993). *Improving organizational effectiveness through tranformational leadership.* California: Sage.
- Bernama. (2002). *Pastikan anak ke sekolah, ibu bapa masyarakat Dayak diingatkan,* (atas talian). <http://www.tutor.com.my/tutor/dunia.asp?y=2002>. Dicap 12 Jun 2005.
- Blake, J.A. & Champion, D.J. (1970). *Method and issues in social research.* New York: John Wiley and Sons.
- Blum, N.L. & Naylor, J.C.(1968). *Industrial psychology: Its theoretical and social foundation.* New York: Harper and Row.
- Caldwell, B.J. & Spinks, J.M. (1992). *Leading the self–managing school.* London:The Falmer Press.
- Che Asiah Che Mohamed.(1998). *Tingkah laku kepimpinan pengetua dan kesannya terhadap motivasi guru: Satu kajian kes.* Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Kebangsaan Malaysia.

- Chua Bee Seok. (2004). Stress pekerjaan, kepuasan kerja, masalah kesihatan mental dan strategi daya tindak: Satu kajian di kalangan guru sekolah di Kota Kinabalu, Sabah. *Jurnal Teknologi UTM*. 40,1-18.
- Curry, J.P., Wakefield, D.S., Price, J.L. and Mueller, C.W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*. 29,847-858.
- Dwyer, D.C. (1986). Understanding the principal's contribution to instruction. *Peabody Journal of Educational*, 63(1), 3-17.
- EMiS. (2009). Kementerian Pelajaran Malaysia. (atas talian). <http://emisportal.moe.gov.my/>. Dicetak 21 Januari 2010.
- Fatimah Abdullah. (2009, July 23). Too few school leavers in Sarawak further their studies. *The Borneo Post*. ms. 9.
- Faridah Abu Hassan, Naimah Ishak, Hamidah Yusof dan Habibah Abdul Rahim. (2005). Kemiskinan dan pendidikan: Perubahan minda orang Melayu ke arah kecemerlangan pendidikan akademik, *Jurnal Penyelidikan Pendidikan*, 7, 25-56.
- Fullan, M. (2000). *Educational leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Haladyana, T. M. (2002). *Essentials of standardized achievement testing: Validity and accountability*. Boston: Allyn and Bacon.
- Hallinger, P. & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behaviour of principal. *The Elementary school Journal*. 86(2), 217-247.
- Halpin, A. W. & Crof, D.B. (1963). *The organizational climate of school in Chicago Midwest Administration Center*. Disertasi PhD yang tidak diterbitkan, University of Chicago.
- Hoy, W. K. & Miskel, C.G. (1991). *Educational administration: Theory, reserch and practice (2nd edition)*. New York: Random House.
- Hughes, B. (1991). Twenty five stepping stories for self-directed work team. *Training* 28, 44-46.
- Hussein Mahmood. (1989). *A study of principals' perceptions of their competency and competency needs in instructional leadership*. Disertasi PhD yang tidak diterbitkan, Universiti Michigan.
- Ishak Sin. (1993). *Perkaitan di antara kepimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Jabatan Pelajaran Negeri Sarawak. (2008). *Analisis keputusan SPM*.
- Jabatan Pelajaran Negeri Sarawak. (2009). *Analisis keputusan SPM*.

- Jemaah Nazir Sekolah. (2001). *Laporan suku tahun pertama tahun 2000 Jemaah Nazir Sekolah kepada Yang Berhormat Menteri Pelajaran Malaysia*.
- Jemaah Nazir Sekolah. (2003). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia-Sekolah: Instrumen Pemastian Standard (SKPM 2)*. Selangor: Cepat Cetak Sdn. Bhd.
- Johari Surif, Nor Hasniza Ibrahim & Meor Ibrahim Kamaruddin. (2006). *Masalah pembelajaran matematik dalam bahasa Inggeris di kalangan pelajar tingkatan 2 luar bandar*. Fakulti Pendidikan: Universiti Teknologi Malaysia.
- Julaihi Bujang. (2009, Julai). *Ucap utama pelancaran mesyuarat pelaksanaan strategi/macs fasa II (2009-2011) peringkat negeri Sarawak*. Eastwood Valley Golf and Contry Club, Miri, Sarawak.
- Jumrang Mendeng. (2004). *Pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran sains matematik dalam bahasa Inggeris. Tinjauan persepsi pelajar tiga buah sekolah daerah Kota Kinabalu, Sabah*. Tesis Sarjana Muda yang tidak diterbitkan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2002). *Pembangunan Pendidikan 2001-2010*. Kuala Lumpur: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2005). *Perangkaan Pelajaran Malaysia* (atas talian) <http://emoe.gov.kpm>. Dicetak 2 Ogos 2009.
- Krause, B. I. (1977). Job satisfaction and perceived teaching effectiveness in medical lecturers. *Medical Education*, 11(2), 109-110.
- Kyriacou, C. & Sutchiffe, J. (1978). A model of teacher stress. *Educational Studies*. 4, 1-6.
- Laughlin, A. (1984). Teacher stress in an Australia setting: The role of biographical mediators. *Educational Studies*. 10, 7-22.
- Leedy, P.D. & Ormrod, J.E. (2001). *Practical research planning and design (7th edition)*. Upper Saddle River. New York: Prentice-Hall, Inc.
- Levitz, A. M. (2008). *Succession planning and leadership development in a Delaware School District*. Disertasi PhD yang tidak diterbitkan, Wilmington University, USA.
- Ling Tiong Seng. (1997). *Kepuasan kerja di kalangan guru-guru di SRJK (C) di negeri Kelantan*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia.
- Litwin & Stringer. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University Press.
- Luqman Hakim. (2001). *Pencapaian UPSR luar bandar 30%-DEP*. (atas talian) <http://www.tutor.com.my>. Dicetak 18 Mei 2009.
- Martin, T.N. (1981). A path analytic model of human capital and organizational job characteristic on female job satisfaction. *Human Relations*. 34(11), 975-988.

- Mary Yap Kain Ching. (2006). *Visi ke realiti. Pengalaman Sekolah Menengah Teknik Tawau menjadi sebuah Sekolah Cemerlang*. Selangor: Kreatif Kembara Sdn Bhd.
- Mohd Ali Roshidi Ahmad. (1998). *Pengaruh iklim organisasi ke atas kepuasan kerja guru sekolah menengah*, Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Malaysia Sarawak.
- Mohd Salleh Aman. (2004). *Sukan dalam masyarakat Malaysia*. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Mohrman, A.M., Cooke, R.S. & Mohrman, S.A. (1997). Participants in decision making a multidimensional approach. *Education Administration Quarterly*, 14(1), 13-29.
- Morris, M. B. 1991). *The public school as a workplace. The principal as a key element in teachers satisfaction*. Los Angeles: California University.
- Mortimore, P. (1995). Key characteristic of effective school. Kertas kerja dibentang pada *Seminar Sekolah Efektif*, Genting Highlands.
- Nawi Jusoh. (1991). An investigation into the factors influencing job satisfaction among a group of Malaysia secondary teachers. *Prosiding Seminar Nasional Pertama*, IAB, Genting Highlands.
- Neil, L. W. (1994). *Organizational culture and teachers job satisfaction*. (Tesis PhD, University of La Verac, Abstrak No. 9426161)
- Norhani Bakri, Noor Zainab Abd Razak, Hamidah Ab Rahman & Aminah Ahmad Khalid. (2005). Punca prestasi pembelajaran yang lemah di kalangan pelajar fakulti Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia. *Jurnal Teknologi, UTM*, 43, 29-55.
- Omardin Ashaari. (1996). *Pengurusan sekolah: Suatu panduan lengkap.siri pengajian dan pendidikan utusan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications dan Distributors Sdn. Bhd.
- Othman Lebar. (2000). Kreativiti dan inovasi dalam pendidikan guru, *Prosiding Seminar Kebangsaan JPPG*. Kota Kinabalu: Universiti Malaysia Sabah.
- Payne, M. A.& Furnham, A.(1987). Dimensions of occupational stress in west Indian secondary school teachers. *British Journal of Educational Psychology*. 57, 141 150.
- Pelan Induk Pembangunan Pendidikan. (2006). *Rancangan Malaysia ke-9 (2006-2010)*.
- Persatuan Pengetua Sekolah Menengah Bahagian Limbang. (2005). Sejauh mana prasana fizikal dan kemudahan asas sekolah memberi impak kepada pencapaian akademik. *Prosiding kolokium pendidikan Sarawak*, Persatuan Pengetua Sekolah Menengah Sarawak. 108-135.
- Peters, L.H., Bhagat, R.S., & O'Connor, E.J.(1981). An examination of the independent and joint contribution of organizational commitment and job satisfaction on employee intentions to quit. *Group and Organizational Studies*. 6,73-82.

- Robiah Sidin.(2001). *Mengurangkan jurang perbezaan pencapaian pendidikan*, (atas talian) <http://www.tutor.com.my/tutor/dunia.asp?y=2001&dt=0629&pub>.Dicetak 5 Jun 2010.
- Rohana Man. (2001). *Asas akademik pelajar Melayu masih rapuh*. (atas talian) <http://www.tutor.com.my/tutor/dunia>. Dicetak 16 Jun 2011.
- Sergiovanni, T. (1995). *The principalship*. Boston: Allyn and Bacon.
- Suadah Ahmad. (1983). *Tingkah laku kepimpinan guru besar dan hubungannya dengan kepuasan tekanan kerja dan prestasi kerja guru-guru*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Tam Yeow Kwai, Abdullah Mohd Noor, Subahan Mohd Meerah & Abu Bakar Nordin. (1999). Pengaruh persekitaran terhadap perkembangan guru ke arah kecemerlangan. *Jurnal Pendidikan Universiti Kebangsaan Malaysia*. 24, 87-102.
- Tarter, C.J., Sabo, D. & Hoy, W.K. (1995). Middle school climate, faculty trust and effectiveness: A path analysis. *Journal of Research and Development in Education*. 29(1), 24-46.
- Winch, C. & Gingell, J. (1999). *Key concepts in the philosophy of education* London: Routledge.
- Yunus Yussop. (2008, Jun 14). *Sarawak gets RM 3.015 billion for education development under 9MP*, *The Borneo Post*. ms. 1.