

[THE INFLUENCE OF PRINCIPALS 'HOLISTIC LEADERSHIP PRACTICES IN GOVERNMENT AIDED RELIGIOUS SCHOOLS (SABK) ON TEACHERS' WORK COMMITMENT IN KUCHING DISTRICT, SARAWAK]

AMALAN KEPIMPINAN HOLISTIK PENGETUA MENGIKUT PERSEPSI GURU-GURU DALAM MEMBENTUK KEPUASAN KERJA DI SEKOLAH MENENGAH AGAMA BANTUAN KERAJAAN (SABK) TUN AHMAD ZAIDI (TUNAZ) KUCHING, SARAWAK

MOHD NURI MUSTAFA¹
CAROLINE MICHAEL UMBAK²
JACQUELINE MARTIN³
AHMAD RAFAAI AYUDIN⁴

¹Institut Aminuddin Baki Cawangan Sarawak, Jalan Sultan Tengah, Santubong, 93050
Kuching, Sarawak, MALAYSIA.
Email: mnuri@iab.edu.my

Received: 4 August 2021

Accepted: 20 August 2021

Published: 1 December 2021

Abstract

This study was conducted quantitatively in the form of a descriptive study. Studies show that the leadership style practiced by school leaders plays an important role and has a considerable influence. Various leadership styles have been discussed and practiced in educational leadership. However, the use of such a style does not indicate that issues related to education have been resolved. So, the use of only one style in leadership is not enough. Therefore, this study will review these factors more comprehensively involving several factors of leadership style in SABK to successfully provide teachers satisfaction in working, character building and development of their potential. A Holistic Leadership approach using a variety of leadership styles can influence his subordinates to achieve set goals. In this study, researchers have made a survey based on teachers' perceptions of principals' leadership. From the three Holistic Leadership factors the findings show that the Leadership Practice factors in terms of Personal Skills (Personality Style) are Prudent, Assertiveness, Honesty, Trust, Innovative and Creative, Sympathy and Empathy, Patience and Friendliness. In terms of Work Skills, it is Planning, Coordinating, Controlling. While the factor of Skills Influencing Sub Ordinances with Effective Communication is Openness. The third factor of the Work Environment is Cultivating the Values of cooperation and Respect, Caring and Role Models. Since success has been proven in the leadership practice of SABK principal Tunaz, it is proposed that it be a leadership of several types of leadership to realize an effective management in schools.

Keywords: *Holistic Leadership, Teacher Satisfaction, Practice Factors, Sub Ordinates, Work Environment*

Abstrak

Kajian ini dijalankan secara kuantitatif dan berbentuk kajian deskriptif. Kajian menunjukkan, faktor gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pemimpin sekolah memainkan peranan dan pengaruh yang cukup besar. Pelbagai stail kepimpinan telah dibincang dan dilakukan dalam kepimpinan pendidikan. Namun, penggunaan stail tersebut tidak menunjukkan isu berkaitan dengan pendidikan telah selesai. Maka penggunaan satu stail sahaja dalam kepimpinan tidak memadai. Justeru itu, kajian ini akan meninjau faktor ini secara lebih menyeluruh melibatkan beberapa faktor gaya kepimpinan di SABK sehingga berjaya membentuk kepuasan guru dalam bekerja serta pembinaan karakter dan pembangunan potensi mereka. Pendekatan kepimpinan yang holistik menggunakan pelbagai gaya kepimpinan dapat mempengaruhi orang bawahannya untuk mencapai matlamat yang ditetapkan. Dalam kajian ini pengkaji telah membuat tinjauan berdasarkan persepsi guru terhadap kepimpinan pengetua. Berdasarkan tiga faktor kepimpinan holistik dapatan menunjukkan bahawa faktor Amalan Kepimpinan dari segi Keterampilan Peribadi (Gaya Personaliti) adalah Berhemah, Ketegasan, Kejujuran, Amanah, Inovatif dan Kreatif, Simpati dan Empati, Sabar dan Mesra. Dari segi Keterampilan Kerja pula adalah Merancang, Menyelaras, Mengawal. Manakala Faktor Kedua, Mempengaruhi Kepuasan Sub Ordinat adalah dengan Komunikasi Berkesan iaitu Keterbukaan. Faktor ketiga Persekitaran Kerja adalah Pembudayaan Nilai kerjasama dan Hormat Menghormati, Penyayang dan Role Model. Disebabkan kejayaan telah terbukti dalam amalan kepimpinan pengetua SABK Tunaz maka dicadangkan ia menjadi sebuah kepimpinan daripada beberapa jenis kepimpinan yang ada untuk merealisasikan sebuah pengurusan yang berkesan di sekolah.

Kata kunci: Kepimpinan Holistik, Kepuasan Guru, Faktor Amalan, Sub Ordinat, Persekitaran Kerja

LATAR BELAKANG KAJIAN

Kewujudan Sekolah Agama Bantuan Kerajaan (SABK) adalah untuk membantu dan memperkasakan pelaksanaan sekolah aliran agama di Malaysia (KPM, 2005). Perkara ini merupakan satu usaha murni pihak kerajaan bagi menaikkan sekolah-sekolah agama rakyat pada kedudukan yang lebih baik sejajar dengan memperkasakan sistem pendidikan negara dengan mengambil kira sumbangan besar sekolah-sekolah agama dalam pembentukan karakter bangsa dan sahsiah murid-murid.

SABK adalah merupakan SAR yang dikelola secara persendirian atau kerajaan Negeri. Oleh Sepanjang era perjalanan SAR ini, sebahagian besar masyarakat berpuas hati terhadap prestasi sekolah dan kecemerlangan murid kerana telah berjaya melahirkan intelektual yang berkemahiran dan cemerlang dalam bidang agama tetapi juga cemerlang dan berjaya dalam bidang akademik. Bukti-bukti kejayaan yang ditunjukkan meningkatkan kepercayaan ibu bapa untuk menempatkan anak-anak mereka di sekolah-sekolah berkenaan agar mendapat konsep pendidikan yang bersepadu dan integratif di samping menguasai ilmu agama turut pula menguasai pelbagai disiplin ilmu keduniaan yang lain sehingga dapat menjadi generasi profesional yang mahir ilmu-ilmu al-Qur'an sekaligus menjadi model dan ikon contoh ke tengah masyarakat di samping menonjolkan kesyumulan Islam sebagai al-Din dalam karakter kehidupan individu. Oleh yang demikian, tidaklah menghairankan apabila sekolah-sekolah ini mampu melahirkan murid-murid yang dapat bersaing dengan sekolah-sekolah aliran perdana

malahan sekolah berasrama penuh bukan hanya dari segi keilmuan, kepetahan berpidato, penguasaan dwi bahasa, kegiatan ko akademik dan berpersatuan serta pelbagai aspek kemahiran yang lain.

Pengambil alihan oleh Bahagian Pendidikan Islam (BPI) dalam pentadbiran SAR dengan menyediakan peruntukan dan kemudahan yang serupa dengan sekolah aliran perdana melalui penukaran namanya kepada SABK, menjadi titik permulaan yang baik untuk melonjakkan kecemerlangan sekolah-sekolah agama dengan kemudahan yang lebih baik dan kondusif kepada pembelajaran murid-murid. Justeru itu, pemimpin SABK perlu menjadi sumber inspirasi dan pendorong kepada guru-guru sebagai anggota pelaksana yang akan menterjemahkan visi dan misi pendidikan agar kekal berprestasi, menunjukkan komitmen yang tinggi dan memiliki budaya kerja produktif bagi memastikan segala perancangan, pelaksanaan, pemantauan dan tindakan (PDCA) dapat dilaksanakan dengan berkesan bagi memastikan prestasi sekolah terus dipertahankan dan jangkaan masyarakat tentang kualiti sekolah dapat direalisasikan.

PERNYATAAN MASALAH

Dalam perkembangan dunia pendidikan yang dinamik, perubahan adalah amat perlu dilaksanakan agar tidak kekal ditakuk lama dan ketinggalan sebaliknya peka dengan perkembangan dan perubahan tersebut untuk diadaptasi dalam bidang kerja buat di sekolah. Justeru itu, pemimpin hendaklah berperanan dengan lebih berkesan menjadi pembimbing kepada guru-guru (sebagai konsultan, pendorong, penyelia dan mentor) serta menunjukkan keteladanan yang boleh diikuti dan dijadikan sumber rujukan. Ketahanan mental dan kesediaan pemimpin menyebarkan visi perubahan dan kesegeraan bertindak menjadi kunci penting kejayaan sesebuah sekolah.

Mengubah manusia daripada kebiasaan kepada tindakan yang betul dan mentransformkan budaya pembelajaran sepanjang hayat, bukan sesuatu yang mudah tetapi amat mencabar. Pembangunan sumber manusia (HRD) amat penting untuk memenuhi keperluan perkhidmatan, jangkaan ibu bapa dan hasrat akhir Kementerian Pendidikan Malaysia itu sendiri ke arah sekolah berkualiti, guru berkualiti dan kecemerlangan murid. Sebagai tenaga terlatih, guru menjadi aset sekolah yang amat berharga berbekalkan modal intelektual, keterampilan kepimpinan, keperibadian tinggi dan komitmen menjayakan proses kecemerlangan murid. Pemimpin sekolah perlu memberikan kepercayaan kepada guru-guru untuk melaksanakan tugas dengan baik dan dalam masa yang sama memberi dorongan kepada mereka untuk menterjemahkan perancangan yang telah dibuat.

Kejayaan menjadi pemimpin yang berkesan bergantung kepada keupayaan pemimpin sekolah menjayakan peranannya dengan berkesan. Justeru itu, pemimpin sekolah hendaklah mengenal potensi guru-guru dan menyediakan peluang kepada mereka untuk bertindak kreatif dalam menjayakan tugas yang telah diberikan lebih-lebih lagi berhubung dengan kepimpinan instruksional guru di bilik darjah yang menjadi pemangkin kepada kecemerlangan murid-murid.

Sebagai sebuah institusi pendidikan Islam, pengetua SABK juga boleh menggunakan pendekatan Islamik dalam urusan pentadbiran sekolah, dengan menekankan tanggungjawab

menjaga amanah dan melihat pekerjaan yang dilakukan untuk tugas menjadi *mudarris*, *mu'addib* dan *mu'allim* sebagai satu ibadah dan tugas yang mulia sehingga menjayakan peranan dengan berkesan, ikhlas dan bersungguh-sungguh dalam membimbing dan membangunkan potensi murid.

Pentadbiran secara telus dan tegas perlu sentiasa diterapkan dalam pentadbiran sekolah. Guru dan staf diberikan *empowerment* untuk melaksanakan tugas agar mereka berupaya membuat keputusan dan berani terutamanya dalam meningkatkan pencapaian akademik, ko-kurikulum dan sahsiah murid-murid. Melalui dasar mesra dan terbuka, setiap guru digalakkan memberi pandangan dan idea untuk memajukan sekolah. Melalui dialog reflektif dan sumbang saran seperti ini pelbagai elemen kepimpinan yang pelbagai berasaskan teori kepimpinan transformasional, transaksional dan instruksional dapat dikongsikan untuk panduan dalam mengaplikasikannya dalam amalan kepimpinan dan pengurusan sekolah bagi mencapai keberkesanan organisasi (Bass, 1985; Leithwood et al. 2006, Hallinger & Murphy, 1985).

Pada masa kini, perbincangan hangat tentang isu-isu membabitkan murid telah dibincangkan secara terbuka dan hal ini turut menjadi ancaman dan cabaran kepada kepimpinan SABK bagi memastikan kecemerlangan institusi sekolah terus dipertahankan dan disiplin murid sentiasa terpelihara hasil asuhan dan didikan agama yang telah diberikan. Mengikut Saiful Akramin (2016) Keputusan peperiksaan awam dan kajian-kajian lepas tentang gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua sekolah prestasi akademik tinggi (SPAT) dan sekolah prestasi akademik rendah (SPAR) berbeza. Bukan sahaja pencapaian akademik mereka berbeza bahkan kedudukan sahsiah pun berbeza diantara sekolah prestasi akademik rendah (SPAR) dengan sekolah berprestasi akademik tinggi (SPAT).

Kajian menunjukkan, faktor gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pemimpin sekolah memainkan peranan dan pengaruh yang cukup besar. Justeru itu, kajian ini akan meninjau faktor ini secara lebih menyeluruh melibatkan beberapa faktor gaya kepimpinan di SABK sehingga berjaya membentuk kepuasan guru, pembinaan karakter dan pembangunan potensi mereka. Pendekatan kepimpinan holistik yang merealisasikan faktor terkait dalam kepimpinan dapat mempengaruhi orang bawahan untuk mencapai matlamat yang ditetapkan. Justeru, pemimpin yang berkesan merupakan pemimpin yang berkebolehan menggunakan pelbagai stail kepimpinan mengikut situasi dan keadaan tanpa merujuk kepada bidang kepimpinan tertentu sahaja.

OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini dijalankan bertujuan untuk mengenal pasti amalan kepimpinan pemimpin Sekolah Agama Bantuan Kerajaan terhadap komitmen kerja guru terhadap organisasi. Berdasarkan tujuan yang dinyatakan, maka objektif kajian ini, ialah:

1. Mengetahui faktor amalan kepimpinan holistik Pengetua SABK di Kuching.
2. Mengetahui perbezaan persepsi guru-guru mengikut jantina tentang keterampilan kepimpinan Pengetua SABK di Kuching.

3. Meninjau hubungan amalan kepimpinan holistik Pengetua SABK terhadap kepuasan kerja guru-guru di Kuching

KEPENTINGAN KAJIAN

Pengetua merupakan seorang Pegawai Pendidikan Profesional yang diberi tanggungjawab menguruskan pencapaian dan kecemerlangan pelajar di sekolah. Pengurusan yang dilakukan bertujuan untuk memaksimumkan sumber tenaga adalah sejajar dengan keperluan sumber manusia dalam negara. Jadi, sekolah diumpamakan seperti jentera pengeluar untuk mengeluarkan dan melahirkan pelajar yang berkualiti setelah melalui proses pembelajaran. Justeru, komitmen pengetua terhadap kepimpinan yang berkesan amat penting bagi memastikan segala proses pengajaran dan pembelajaran berjalan lancar di samping kerjasama yang erat daripada guru-guru di bawah kepimpinannya.

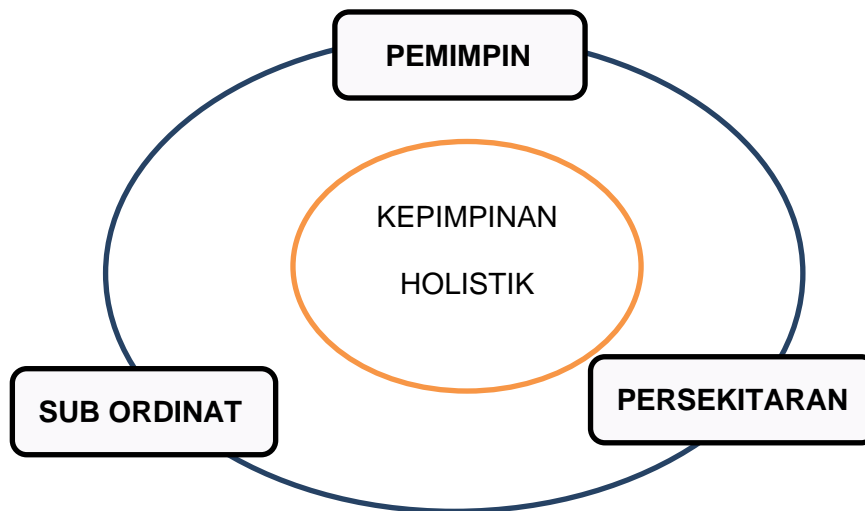
Menurut Hussein (1993) dalam Tinah (2007) dalam banyak hal, pengetua sekolah ialah individu yang paling penting dan berpengaruh di sesebuah sekolah. Dia ialah orang yang bertanggungjawab terhadap semua aktiviti yang berlaku di sekolah. Kepimpinan pengetualah yang menetapkan nada sekolah, iklim pembelajaran, tahap profesionalisme dan moral guru serta darjat keprihatinan terhadap masa depan pelajar. Kepentingan utama kajian ini dijalankan untuk mengenal pasti tahap amalan dan tingkahlaku pengetua dalam mengamalkan kepimpinan holistik di sekolah. Selain itu sejauh mana amalan kepimpinan holistik dapat mempengaruhi guru untuk memberi komitmen terhadap organisasi dengan juga turut dikaji.

Dapatan analisa daripada kajian ini kelak dijangka berupaya memberi senario yang perlu diberi tumpuan bagi memastikan amalan kepimpinan holistik dan komitmen terhadap organisasi dalam kalangan guru-guru Sekolah Agama Bantuan Kerajaan (SABK) bertambah baik serta dapat dipertingkatkan bagi memastikan pembangunan insani di sekolah yang dikaji dapat dilaksanakan dengan jayanya.

TINJAUAN LITERATUR

Kepimpinan Holistik bermaksud rangkaian tiga entiti kepimpinan iaitu pemimpin, yang dipimpin dan persekitaran bekerja. Sesebuah organisasi yang berjaya dan cemerlang memerlukan pemimpin berkarakter yang dapat mengamalkan amalan kepimpinan mengikut suasana persekitaran dan orang yang hendak dipimpin agar dapat membangunkan potensi dan melatih mereka menjadi kader kepimpinan dalam sesebuah organisasi.

Sehubungan dengan itu, model Kepimpinan Holistik memperlihatkan tiga dimensi penting yang saling berkait membentuk proses kepimpinan secara menyeluruh dalam sesebuah organisasi yang memerlukan pertimbangan dan kebijaksanaan.



Rajah 1: Model Kepimpinan Holistik

Seseorang pengetua perlu mengamalkan amalan Kepimpinan Holistik iaitu kepimpinan menyeluruh dengan mengambil kira pelbagai pertimbangan dan perspektif. Teori-teori kepimpinan transformasional, transaksional dan instruksional didakwa sebagai teori-teori yang mempunyai pengaruh sangat kuat kepada keberkesanan organisasi (Bass, 1985; Leithwood et al. 2006, Hallinger & Murphy, 1985). Namun, secara khususnya ternyata gaya kepimpinan memerlukan suatu gaya yang komprehensif. Domain-domain amalan kepimpinan transformasional, kepimpinan transaksional dan kepimpinan instruksional tidak meliputi semua perlakuan pengetua. Buktinya, dalam kajian Saiful Akramin (2016) menjelaskan bahawa keputusan peperiksaan awam dipengaruhi oleh gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua sekolah prestasi akademik tinggi (SPAT) dan sekolah prestasi akademik rendah (SPAR). Pengetua di sekolah SPAT lebih tinggi mengamalkan gaya kepimpinan transformasional berbanding dengan pengetua di sekolah SPAR. Maka dicadangkan pengetua lain mengamalkan gaya kepimpinan yang serupa jika ingin berjaya dalam akademik. Manakala pengetua di sekolah SPAT mengamalkan kepimpinan transaksional adalah hampir sama dengan kepimpinan transaksional pengetua di sekolah SPAR. Dapatan juga menunjukkan bahawa pengetua di sekolah SPAT mengamalkan kepimpinan instruksional lebih tinggi berbanding dengan kepimpinan instruksional pengetua di sekolah SPAR. Maka dicadangkan juga gaya kepimpinan ini diamalkan oleh pengetua lain jika ingin berjaya dalam akademik. Jika begini keadaannya maka setiap pengetua adalah lebih perlu mengambil satu gaya kepimpinan yang komprehensif agar tidak tertinggal mana-mana ruang yang menyumbang kepada kejayaan sekolah.

Kepimpinan Holistik mempertimbangkan semua faktor dalam mengambil tindakan yang sesuai dan bertepatan. Konteks kepimpinan ketika keputusan di ambil mengambil kira kepentingan semua dalam pengurusan dan kepimpinan. Jelas disini keterampilan kerja, keterampilan mempengaruhi dan keterampilan diri merupakan atribut penting kepada pemimpin holistik untuk melaksanakan peranannya sebagai pemimpin dengan berkesan, namun demikian menurut Edgelow (2009), keseimbangan dari tiga keterampilan ini jarang dimiliki

oleh kebanyakan orang dalam peranan kepemimpinan (Christ Edgelow, 2009). Greenleaf (1970) telahpun mengemukakan 9 karakteristik seorang pemimpin holistik iaitu:



Rajah 2: 9 Karakter Pemimpin Holistik
Jim Funk (2016)

KEPUASAN KERJA

Kepuasan kerja merujuk kepada kehendak naluri setiap individu yang bekerja. Ia akan mendorong kepada perasaan tanggungjawab dan penglibatan yang menyeluruh ke arah pencapaian matlamat kerjaya dan menyumbang ke arah kepentingan organisasi (Hashim & et al, 2011). Persekitaran pekerjaan memerlukan situasi yang memuaskan. Dengan demikian guru-guru perlu dimotivasikan untuk bekerja lebih rajin dan di samping mengelakkan mereka daripada perasaan dan sentimen yang tidak puas hati.

Tugas guru adalah membentuk kecemerlangan murid. Hasrat ini telah dijelaskan oleh kerajaan melalui Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 -2025. Dimana, penekanan telah dibuat melalui dimensi Aspirasi Murid dengan menyasarkan usaha untuk memantap dan memperkasakan kecemerlangan murid seperti yang telah digariskan dalam Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Murid ialah harta negara yang perlu dibimbing dan dikembangkan. Tidak ada harta negara yang lebih berharga daripada murid jika mereka dididik dan diasuh mengikut hasrat negara (Kamarudin Hj Kachar, 1981). Menanggapi persoalan ini, Wallman (1969) menyatakan bahawa akademik adalah sesuatu yang berkaitan dengan pendidikan formal dan pencapaian pula merujuk kepada tingkat kecekapan dalam pelajaran. Maka di sini gurulah yang berperanan dan mereka perlu dijaga oleh pengetua sehingga mereka sentiasa seronok untuk berada dalam kelas menyampaikan maklumat kepada pelajar.

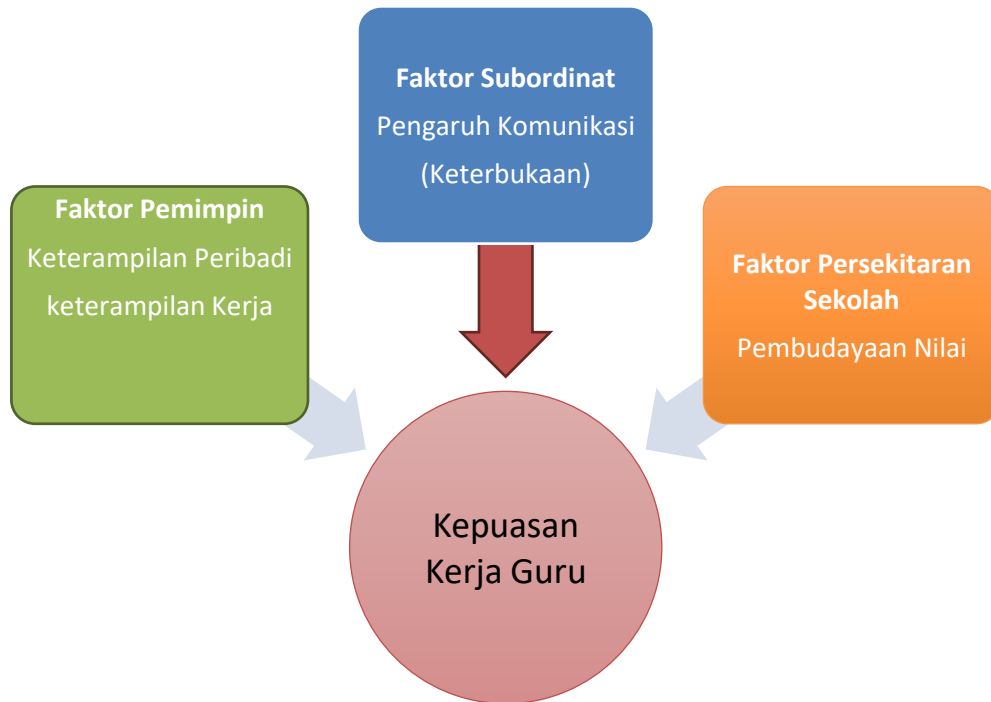
Maka seorang pengetua hendaklah dapat mengembangkan kepimpinannya selaras dengan isu-isu emosional yang berlaku. Perkara ini pengetua perlu berhadapan dengan guru dan murid di sekolah secara bijak dan terkawal emosinya. Kerana pemimpin dengan keselarasan emosi yang tinggi akan mahir dalam memahami dan mengelola emosi seseorang menjadi sumber energi dan membentuk pengaruh kepada sub ordinat. Di sini, menunjukkan seorang pemimpin itu perlu ada nilai spiritual. Kerana seorang pemimpin yang terpancar spiritualnya akan mampu membangkitkan orang bawahan untuk menghubungkan antara tugas individu dan misi pendidikan yang lebih besar didasarkan pada etika dan moral.

Kajian yang dilaksanakan oleh Salwa(1996) mendapati kebanyakan guru-guru tidak memahami bidang tugas (*job description*) sehingga lebih banyak memberi tumpuan kepada kerja-kerja teknikal dan non akademik berbanding kepimpinan instruksional dan usaha mewujudkan sistem penyampaian yang lebih efektif dalam bilik darjah terutama ketika cuti semester persekolahan. Guru-guru terpaksa menjayakan tugas untuk melaksanakan arahan pihak atasan di samping menjayakan peranan untuk membentuk kecemerlangan murid. Justeru itu, pihak kepimpinan sekolah hendaklah menjayakan peranan sebagai perancang, peneraju, pendorong dan pembimbing kepada guru-guru sebagai standard 1 dalam SKPMg2.0 bagi memberikan sistem sokongan agar guru-guru tidak hilang fokus dalam menjayakan tugas mereka dan kekal menunjukkan komitmen yang tinggi.

Komitmen kerja guru dan prestasi murid-murid didorong oleh gaya kepimpinan berwawasan dan penyebaran visi yang jelas oleh pemimpin sekolah kerana keseluruhan pengurusan sekolah yang cekap dapat mewujudkan sistem perkhidmatan yang berkualiti dan penyampaian berkesan yang meninggalkan impak kepada kesediaan belajar murid-murid. Sehubungan dengan itu, Sovyia Desianty (2005) mengakui syarat utama meningkatnya komitmen kerja dalam kalangan staf bermula dengan kepimpinan yang berkesan.

KERANGKA KONSEPTUAL

Kepemimpinan Holistik muncul dari sebuah pemikiran bahawa setiap orang dalam menjalankan tugas tidak pernah lepas dari faktor Pemimpin, Orang yang dipimpin (Subordinat) (Dennis 1975) dan Persekitaran bekerja (Howard et al. 1987). Oleh karena itu sosok seorang pemimpin dikehendaki yang mempunyai beberapa keterampilan iaitu keterampilan diri (Davis & Thomas 1989, Sweeney 1982, Bennis 1997, Smith 1996) dan keterampilan kerja (Zaidatul Akmal 1998). Mereka mesti mampu memahami faktor-faktor tersebut dan mampu menggunakannya secara seimbang dan profesional dalam bertindak. Berdasarkan faktor itu sebuah konseptual dibentuk sebagai panduan kepada pemimpin untuk membentuk kepuasan kerja guru sehingga dapat menjanakan sebuah kecemerlangan pelajar melalui pengurusan Kepimpinan Holistik.



Rajah 2: Kerangka Konseptual Kajian

METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua di sekolah agama bantuan kerajaan, Kuching, Sarawak. Kajian ini dijalankan secara kuantitatif dan berbentuk kajian deskriptif. Penyelidikan berbentuk kuantitatif mempunyai ciri-ciri keupayaan membuat generalisasi yang tinggi (Chua, 2006). Melalui kaedah ini, borang soal selidik digunakan untuk mengutip data mentah bagi memperoleh dapatan kajian. Soal selidik yang mengandungi 43 item telah dikemukakan bagi mengenal pasti gaya kepimpinan pengetua yang diamalkan di sekolah tersebut. Gaya kepimpinan pengetua yang dikaji dalam kajian ini adalah kepimpinan holistik berasaskan konstruk kepimpinan holistik yang telah ditetapkan.

Populasi dan Sampel Kajian

Populasi dalam kajian ini terdiri daripada guru-guru yang telah disahkan jawatannya dalam perkhidmatan di Kuching, Sarawak seramai 32 orang guru. Pemimpin pertengahan seramai 8 orang. Menurut Krejcie dan Morgan (1970), saiz sampel yang sepatutnya boleh merujuk kepada jadual penentuan saiz sampel yang telah disediakan mengikut populasi yang ada. Oleh kerana populasi kajian yang dilakukan ini kecil, hanya melibatkan sebuah SABK di Bandaraya Kuching, keseluruhan populasi kajian digunakan sebagai responden.

Instrumen Kajian

Instrumen yang digunakan dalam kajian ini adalah berbentuk soal selidik. Soal selidik lebih praktikal dan berkesan serta dapat mencapai tujuan kajian dengan kadar perbelanjaan yang

sederhana (Abdul Majid, 1997). Menurut Mohd Najib (2003), soal selidik selalu digunakan sebagai instrumen kajian untuk menukar konsep yang berkaitan dengan sikap, persepsi dan pandangan seseorang dengan menggunakan soalan bebas jawab (terbuka), senarai semak atau skala kadar. Perkara penting yang perlu diambil perhatian ialah kandungannya mestilah diambil kira dan meliputi konstruk konsep yang ingin diukur.

Kaedah soal selidik dipilih untuk digunakan kerana ia dapat menjimatkan masa, tenaga dan memudahkan responden untuk membuat pemilihan jawapan (Mohd Najib, 2003). Soal selidik dibentuk berpandukan kepada objektif kajian, pembacaan sorotan kajian lepas dan buku-buku mengenai gaya komunikasi pemimpin organisasi. Soal selidik yang digunakan dalam kajian ini menggunakan skala Likert lima-mata yang mengandungi 3 faktor kepemimpinan holistik melibatkan indikator berkaitan gaya kepemimpinan holistik. Responden terdiri daripada guru-guru dan staf sekolah. Sebanyak 36 item dari 3 faktor kepemimpinan itu dibentuk iaitu pemimpin berkaitan keterampilan diri (Davis & Thomas 1989; Sweeney, 1982; Bennis, 1997 dan Smith, 1996), kecerdasan diri (Nelson dan Low, 2003), keterampilan kerja (Zaidatul Akmal 1998), Orang yang dipimpin (Dennis 1975) dan persekitaran bekerja (Howard *et al.* 1987). Ketiga-tiga alat ukur ini diubahsuai dari bentuk pernyataan umum kepada bentuk pernyataan khusus untuk memudahkan responden membuat penilaian. Sebanyak tujuh item lagi melibatkan lima item berkenaan latar belakang responden dan dua item berkenaan demografi sekolah yang dikaji.

Kaedah Analisis Data

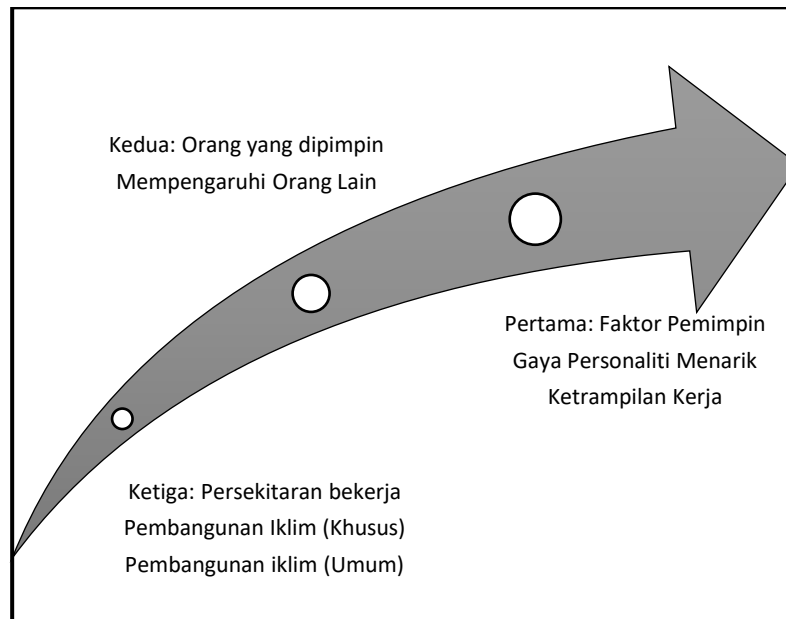
Data-data yang diperolehi dianalisis dengan menggunakan perisian *Statistical Package For Social Sciences (SPSS) version 20.0*. Data-data yang telah diperolehi dan dikumpul daripada kajian ini adalah berbentuk kuantitatif. Kajian kuantitatif boleh diertikan sebagai menjumlahkan data dengan menggunakan sesuatu format statistik analisis. Dalam kajian ini, kaedah penganalisaan data yang digunakan termasuklah skor kekerapan (f), peratusan (%) dan min iaitu analisis statistik deskriptif dan ujian-T untuk memperoleh data sisihan piawai bagi sesetengah item.

PERBINCANGAN DAPATAN KAJIAN

Sekolah Agama Bantuan kerajaan (SABK) adalah merupakan kelangsungan kepada perjalanan Sekolah Agama Rakyat (SAR) yang masih lagi mendapat tempat dan kepercayaan di hati ibu bapa. Kini pengurusannya di bawah bantuan kerajaan pusat menjadikannya lebih efektif. Terutamanya, dari segi bekalan sumber kakitangan dan kewangan. Maka peranannya dalam menyumbang kepada masyarakat dalam pembangunan kerohanian dan sahsiah pelajar tetap diteruskan oleh pentadbir sekolah yang sedia ada.

Sekolah Menengah Agama Bantuan Kerajaan (SABK) Tun Ahmad Zaidi (Tunaz), Kuching mempunyai seorang pengetua yang bertukar dari Sekolah Menengah Kebangsaan Agama Matang. Kini, pentadbirannya amat berkesan dalam menjana kecemerlangan dan kecemerlangan murid. Sekolah ini telah menjadi rebutan pelbagai latar belakang ibubapa untuk menghantar anak mereka di sekolah ini. Pengkaji telah mengenal pasti bahawa kejayaan itu

adalah berasaskan kepimpinan holistik pengetua berkaitan faktor kepimpinan, sub ordinat dan persekitaran bekerja.



Rajah 3 : Faktor Kepimpinan Holistik Pengetua SABK Tunaz

Faktor Pertama: Berkaitan dengan pemimpin merangkumi gaya personaliti dan keterampilan kerja. Gaya personaliti menarik seorang pengetua memainkan peranan penting dalam amalan kepimpinan pengetua. Sesungguhnya, personaliti yang boleh mengundang tarikan orang bawahan terdapat lapan ciri utama peribadi iaitu berhemah, tegas, jujur, berani, amanah, inovatif dan kreatif, simpati dan empati, sabar dan mesra. Ciri-ciri ini pada umumnya boleh menjadikan seseorang itu diangkat menjadi pemimpin. Mereka diangkat atas dasar kelebihan-kelebihan yang dimilikinya dibandingkan dengan orang-orang yang dipimpin. Kelebihan-kelebihan tersebut merupakan sifat-sifat yang dimiliki berkaitan dengan kepemimpinannya. Kelebihan sifat-sifat ini merupakan syarat utama menjadi seorang pemimpin itu sukses.

Sifat berani misalnya ciri ini membolehkan pemimpin supaya terus dapat memimpin kumpulan walaupun dalam keadaan kritikal, terutamanya dalam membuat keputusan yang sukar dan berat. Dia mesti berani bertanya, berani berhadapan orang ramai, berani menegur dan sentiasa bersifat cekal di dalam kecemasan. Tetapi perlu ditekankan bahawa berani yang dimaksudkan di sini bukanlah berani yang tidak berasas dan membabi buta sehingga terkeluar dari batas logik dan kewarasan. Seorang pemimpin yang berani secara membabi buta boleh mengundang organisasinya berada dalam keadaan merbahaya. Oleh yang demikian gaya personaliti yang menarik memang berasas dalam menentukan kejayaan kepimpinan. Berdasarkan dapatan kajian lepas, terdapat penyelidik yang telah menyedari hal ini melalui Judge dan Bono (2000) serta Hautala (2006) bahawa personaliti mempunyai hubungan dengan tingkah laku kepimpinan dalam memberi kesan ke atas pencapaian kerja. Sehubungan itu, personaliti yang dimiliki oleh pemimpin didapati mempengaruhi tingkah laku kepimpinan yang

merupakan adunan utama bagi melahirkan pemimpin pendidik yang konsisten (Nurul Hudani & Ma'rof, 2016).

Walaupun demikian, dalam konsep latihan menjadi persoalan adakah gaya personaliti boleh dibentuk melalui latihan atau tidak. Persoalan ini terkait pula dengan gaya personaliti seseorang itu merupakan pembentukan semula jadi kelahiran atau ia boleh dibentuk secara latihan. Dalam teori tingkah laku percaya bahawa personaliti seseorang itu dibentuk oleh pengalaman (Hamilton 2007). Pendapat ini diteguhkan lagi oleh Albert Bandura (1977) sebelum ini yang mengatakan bahawa individu bertingkah laku berdasarkan pengalaman dengan melihat orang lain yang dianggap sebagai model. Pandangan pendokong teori tingkah laku percaya semua manusia dilahirkan bersih, suci dalam keadaan kosong. Apa yang terjadi kepada manusia adalah hasil pembentukan tingkah laku yang telah dibentuk oleh asakan persekitaran (Khalim, 2008). Maka dapat disimpulkan di sini bahawa personaliti sememangnya dapat dibentuk. Maka dapatan tersebut menjadi titik tolak untuk kajian berikutnya membuat satu kaedah ke arah pembentukan modul personaliti nanti.

Keterampilan kerja adalah medan sebenarnya menilai dan mengukur sesuatu kejayaan seorang pemimpin terhadap organisasinya. Kerana kepimpinan tidak dapat dipisahkan dengan subordinat. Kepimpinan pengetua terpancar jelas melalui pelbagai aktiviti yang dilakukan. Ia mencerminkan kebolehan dan kesediaan untuk mempengaruhi, menggerakkan, membimbing dan melatih individu subordinat dan komuniti ke arah mencapai matlamat sekolah. Secara umumnya kepemimpinan pemimpin merupakan proses pengurusan dan pentadbiran sebuah organisasi pendidikan (sekolah), khususnya semasa merancang, mengelola, mengarah dan mengawal (4M). Ia juga merupakan proses mempengaruhi pihak kedua untuk melakukan sesuatu yang dikehendaki. Keberhasilan sekolah boleh dicapai tujuannya sangat berkait dengan kehandalan kepemimpinan sekolah dalam mengelola sekolahnya.

Dapatan ini diperkukuhkan lagi oleh Ibrahim Mamat (2001) yang menyatakan bahawa pengetua harus merancang dan mengelola program sekolah, mengawasi dan mempengaruhi perlaksanaannya, menyelaraskan pelbagai aktiviti orang-orang bawahannya dan menilai kemajuan serta prestasi keseluruhannya dari masa ke semasa. Terdapat dalam kajian Gaban (1982), Hussein (1989), Louis dan Miles (1990), Omar din (1999) masing-masing membincangkan tentang kepimpinan guru besar dan pengetua terkait dengan kecemerlangan murid dan sekolah disandarkan kepada pengurusan dan kepimpinan yang dimiliki oleh mereka. Hasil kajian seperti ini memberi erti bahawa seseorang guru besar dan pengetua tidak boleh wujud unsur “pincang laku” dalam pengurusan dan pentadbirannya. Kerana “pincang laku” kepimpinan pengetua di sekolah akan memberi kesan yang negatif terhadap perkembangan profesionalisme dan kehidupan guru (Abdul Ghani & et.al, 2008).

Situasi ini banyak berlaku semasa menjalankan proses mengawal dan mengelola program di sekolah. Seperti mana yang dilaporkan oleh Abdul Ghani et al, (2008) bahawa kepincangan itu adalah bersifat sering melabel, melakukan kritikan secara kabur hasil maklumat yang tidak tepat serta menghina rakan-rakan guru. Situasi sebegini kerap kali mewujudkan situasi yang tidak membantu guru-guru mempertingkatkan kemahiran dan kebolehan mereka (Ahmad Marzuki, 2013).

Berkaitan dengan **Faktor Kedua** iaitu Sub Ordinat (orang yang dipimpin). Faktor ini seorang pemimpin memerlukan pengaruh yang merupakan satu kecerdasan dalam memberi

kepuasan dan ketenangan jiwa terhadap orang lain. Pengaruh yang dimaksudkan tersirat dalam cara Komunikasi Berkesan pemimpin. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa elemen komunikasi yang sangat berkesan mempengaruhi sub ordinat adalah keterbukaan seseorang pemimpin dalam menangani permasalahan dalam organisasinya. Keterbukaan terserlah melalui Memberi Peluang Pekerja Bercakap dan Menggalak Pekerja Mengadu Masalah. Fatimahwati (2012) dan Bonner (2010), telah membuktikan bahawa seseorang yang sifatnya bercirikan dimensi keterbukaan mempunyai kelebihan dalam berhadapan dengan pengalaman kerja yang pelbagai kerana sentiasa bersikap terbuka, kreativiti dan fleksibel.

Dapatan tersebut selari dengan kajian Nurul Hudani et al (2016) yang menjelaskan bahawa pemimpin pendidik di SBT amat terbuka dengan penggunaan kepelbagaian idea dalam melakukan pendekatan baru dalam pengajaran atau pun pelaksanaan tugas-tugas yang lain. Kerana dengan menggabungkan idea-idea baru dalam pelaksanaan tugas di SBT bakal melahirkan kemahiran baru bagi peningkatan prestasi yang lebih baik. Dapatan diperkukuhkan lagi dengan kajian lepas oleh Bing dan Lounsbury (2000), mendapati dimensi keterbukaan sangat berpengaruh ke atas prestasi kerja kerana mengambil berat proses pembelajaran baru dan mementingkan kemunculan pelbagai cadangan baru yang lebih fleksibel. Prestasi kerja tersebut tentunya akan memberi impak yang baik kepada kecemerlangan pelajar di sekolah. Perkara ini jelas berlaku di SABK Tunaz yang menunjukkan kecemerlangan pelajar terserlah melalui pencapaian akademiknya yang memberangsangkan. Jadi, jelaslah bahawa sifat keterbukaan pengetua memang menjadi daya tarikan dalam berkomunikasi dengan orang lain.

Manakala **Faktor Ketiga**, iaitu persekitaran bekerja yang merujuk pembangunan iklim berbentuk pemupukan budaya tertentu dalam organisasi. Pemupukan budaya yang dimaksudkan itu melibatkan nilai kerjasama, hormat menghormati dan kasih sayang. Dapatan kajian ini melihat perspektif nilai kerjasama, hormat menghormati dan kasih sayang dalam kalangan warga organisasi ada sahamnya juga untuk memberi impak yang baik kepada sekolah. Kerana pembangunan sekolah bergantung juga kepada nilai moral setiap ahli komunitinya, maka, nilai ini perlu menjadi budaya dalam kepimpinan pengetua selaku peneraju sekolah. Pengurusan akan nampak lebih tersusun dan lancar sekiranya nilai tersebut diterapkan dalam kalangan warga sekolah. Warga organisasi nampak lebih bersedia untuk memberi kerjasama dalam menyelesaikan masalah. Perkara inilah yang dimaksudkan oleh mantan Menteri Pendidikan Dr Maszlee Malik, bahawa formula bagi membina atmosfera terapeutik dalam pembelajaran di sekolah dan universiti serta lain-lain institusi pendidikan adalah kewujudan kebahagiaan, kasih sayang dan hormat-menghormati dalam kalangan warga tersebut (Mohd Azraai, 2019). Ia juga selari dengan dasar Kementerian Pelajaran Malaysia (2012), bahawa matlamat FPK adalah menjuruskan kepada kesepaduan pendidikan dengan penerapan nilai-nilai murni dalam kalangan warga sekolah.

Dapatan ini diakui juga oleh penyelidik lain yang menonjolkan nilai kerjasama berkumpulan akan menghasilkan daya kreatif yang lebih berbanding daya kreatif orang perseorangan (Adam & Kassim, 2011). Manakala Yalawae (2007) pula menyebut bahawa hormat menghormati merupakan salah satu titik tolak seseorang itu berakhlak mulia. Bagi Hussain (2014) pula menyatakan bahawa warga sekolah perlu ada kesedaran terhadap nilai-nilai murni. Kerana kurangnya kesedaran tentang nilai-nilai murni seperti hormat menghormati adalah antara faktor yang menyebabkan berlakunya masalah disiplin. Maka wajarlah seseorang

pengetua perlu memupukkan nilai-nilai yang penting ini untuk kesejahteraan warga sekolah sehingga terhasilnya sebuah kemenjadian yang diharapkan.

Persepsi Guru

Bersarkan semua faktor di atas persepsi guru di sekolah tidak menunjukkan perbezaan diantara guru lelaki dan guru perempuan terhadap kepemimpinan pengetua perempuan ini. Ujian T-test menunjukkan nilai signifikan dalam kajian mencatatkan nilai $p >$ dari .05, Oleh itu tiada perbezaan yang signifikan di antara kumpulan jantina lelaki dan perempuan. Sekaligus ia menunjukkan bahawa semua guru bersedia untuk memberi kerjasama terhadap pengetua yang memimpin. Komitmen semua guru adalah faktor kejayaan sekolah. Kajian yang dibuat oleh Chitra (2019) menunjukkan bahawa hubungan yang wujud secara signifikan antara kepemimpinan instruksional dengan komitmen kerja guru nilai kolerasi sangat tinggi iaitu $r = .839$ ($p = 0.000$; $p > 0.01$).

Kepuasan Kerja

Dapatan kajian yang dijalankan juga menunjukkan satu aspek amalan yang berkait dengan amalan kepemimpinan holistik pengetua dalam mempengaruhi guru-guru di sekolah iaitu Komunikasi Berkesan. Aspek tersebut mempunyai beberapa data yang jelas menggambarkan tingkah laku pengetua dalam mempengaruhi guru-guru menjadi seronok bekerja di bawahnya. Guru-guru menunjukkan tahap persetujuan yang tinggi tentang amalan komunikasi yang dilakukan oleh Pengetua iaitu 4.5641. Kedudukan min ini adalah hampir maksimum menyetujui pengetua sangat baik komunikasinya. Kedadaan ini menjadikan hampir semua guru cukup selesa dengan cara komunikasi yang dilakukan oleh pengetua. Banyak kajian yang mengesahkan tentang pentingnya amalan komunikasi dalam menjayakan tugas kepemimpinan, antaranya adalah dapatan yang dikemukakan oleh Abdullah & Ainon (2005). Secara keseluruhannya, kepuasan kerja guru sekolah rendah adalah di tahap yang sederhana dan terdapat hubungan yang positif antara elemen-elemen komunikasi yang diamalkan oleh guru besar dengan kepuasan kerja guru (Mohd Nazrul & Aida Hanim, 2018).

RUMUSAN

Kajian ini cuba mengetengahkan sebuah kepemimpinan yang berasaskan kepada kepemimpinan holistik berkaitan dengan faktor Pemimpin, Orang yang dipimpin dan Persekitaran bekerja. Maknanya seseorang pengetua dalam kepimpinannya perlu melihat kepada tiga perkara itu untuk menjadikan kepemimpinannya cemerlang. Kerana itulah elemen terpenting untuk menjana kepuasan kerja guru dan membina kecemerlangan sekolah. Kejayaan itu terbukti dalam amalan kepemimpinan pengetua SABK Tunaz yang telah dikaji ini. Oleh itu kajian ini dicadangkan menjadi sebuah kepemimpinan daripada beberapa jenis kepemimpinan yang ada untuk direalisasikan di sekolah. Semoga kepemimpinan ini akan dapat membentuk kecemerlangan pelajar berasaskan sebuah kepemimpinan Holistik seperti di SABK yang dikaji.

RUJUKAN

- Ahmad Zabidi Abdul Razak (2006), Ciri iklim sekolah berkesan: Implikasinya terhadap motivasi pembelajaran. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, **31** . pp. 3-19. ISSN 0126-6020 / 2180-0782. Universiti Malaya
- Abdul Said Ambotang, Shanti Gobal Krishnan (2017), Tahap Integriti dan Kesiapan Guru dengan Pelaksanaan Pentaksiran Berasaskan Sekolah Rendah. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*. **Volume 2**. Issue 4. Pages 1-22. Publisher: Global Academic Excellence
- Ahmad Razaai (2016). Reputasi pemimpin sekolah pedalaman graduan npqel di kawasan Kapit, Sarawak. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*. **Jilid 29** Bil. 01. Ogos 2016. m.s 1-26. Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia
- Abdul Majid Konting (1997). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa & Pustaka.
- Ahmad Marzuki Mohamad (2013). *Amalan Kepimpinan Islam Pengetua Dan Perkaitannya Terhadap Atribut Komuniti Pembelajaran Profesional*. Tesis Doktor Falsafah, Universiti Teknologi Malaysia, tidak diterbitkan.
- Baharom Mohamad, Mohamad Johdi Salleh & Che Noraini Hashim, (2009). *Kepimpinan Pendidikan Berkesan*. Prosiding “Seminar Kepengetuaan Kebangsaan Ke-V1” – Halatuju Kepemimpinan Sekolah Untuk Penambahbaikan Yang Mapan – 10-12 Mac 2009. Institut Kepengetuaan, Kampus Kota, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Bandura, A. 1977. *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Chua, Yan Piaw, (2006). *Kaedah dan statistik penyelidikan*. Buku 1. Published: Kuala Lumpur: McGraw Hill.
- Chitra A/P Sinnu @ Sinnatharai, (2019). Hubungan Kepimpinan Instruksional Guru Besar Dengan Komitmen Kerja Guru Sekolah Agama Bantuan Kerajaan (Sekolah Rendah) Di Negeri Melaka. *Jurnal Ilmi Journal Of Ilmi*. **Jilid 9**, 2019: 1-14.
- Cheng, Y.C. 1994. Teacher leadership style: A classroom level study. *Journal of Educational Administration*. **32(3)**, 54-71.
- Darwin B. Nelson & Gary R. Low, (2003). *Emotional intelligence: Achieving academic and career excellence*, Article.
- Dennis, H. (1975). *The construction of a managerial communication climate inventory for use in complex organizations*. Kertas kerja yang dipersembahkan di Mesyuarat International Communication Association, Chicago.
- Desianty, Sovyia (2005) *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Pada Pt Pos Indonesia (Persero) Semarang*. *Jurnal Studi Manajemen Dan Organisasi (Jsmo)*, Volume 2 (Nomor 1). Pp. 69-84. Issn 1693-8283.
- Edgelow, Christ. (2009). *A Holistic Model for Leadership. Guiding Organizational Change Professional Qualification program*. https://www.hr.com/en/communities/holistic-leader-ship_frxls9e.html

- Fauzi Bin Sulehan (2013) *Amalan Kepimpinan Lestari Pengetua Sekolah Agama Bantuan Kerajaan (Sabk) Di Daerah Pontian* Universiti Teknologi Malaysia
- Funk, J (2016). *Economy of communion – 9 Charateristic of Holistic Leadership*. North American Associations.
- Hassan, J., Hassan, Z., & Kamisan, S. N. (2008). *Penggunaan komputer dan ICT di dalam pengajaran dan pembelajaran (PdP) di kalangan guru sekolah menengah kebangsaan luar bandar*. Johor: Penerbit UTM.
- Hairuddin Mohd Ali (2012), The quest for strategic Malaysian Quality National Primary School Leaders, *International Journal of Educational Management*, **26(1)**:83-98. International Islamic University Malaysia, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Hetty Ismainar, (2018). *Manajemen Unit Kerja: Untuk Perekam Medis dan Informatika Kesehatan Ilmu Kesehatan Masyarakat Keperawatan dan Kebidanan*. Publisher: Deepublish, ISBN: 6024750706, 9786024750701. Length: 295 pages
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behaviors of principals. *The Elementary School Journal*, **86(2)**, 217-247
- Harris, D.J. & Davies, B.L.I. (1981). *Corporate planning as a control system in U.K. Nationalised Industries*. Long Range Planning. 14(1), 15-22.
- Hamilton, V. M. (2007). *Human Relations the Art & Science of Building Effective Relationships*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hatten, M.L. (1982). Strategic management in not-for profit organizations. *Strategic Management Journal*. **Vol. 3**. 1982. 12(2), 89-101.
- Howard, E., Howell, B. & Brainard, E. (1987). *Handbook for Conducting School Climate Improvement Project*. Indiana : The Phi Delta Kappa Educational Foundation.
- Hashim, Shahrin and Marappan, Sara swathi Vani (2011) *Kepuasan kerja dalam kalangan guru di sekolah-sekolah jenis kebangsaan (Tamil) daerah Kulai*. UNSPECIFIED . pp. 1-8. (Unpublished)
- Iskandar, Teuku, (1984). *Kamus Dewan*. Publisher: Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka. Edition/Format: Cet. ke-2 dalam ejaan baru dengan pindaan dan tambahan.
- Judge,T. & Bono, J. E. (2000). Relationship of Core Self-evaluation with Job Satisfaction and Job Performances: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, **86(1)**, 80–92.
- Khalim Zainal, (2008). Memahami tingkah laku remaja bermasalah dari perspektif Teori Tingkah Laku, Humanistik, Psikoanalitik & Tret Personaliti. *Jurnal Pengajian Umum Bil. 9. Pusat Pengajian Umum Universiti Kebangsaan Malaysia*.
- Kumaravalu, Ramasamy, Sarina, Che Ariff, Nabihah, Mohd Salleh, Latifah, Othman, Mohd Zaidi, Basir, Shafinaz, A. Maulod (2014) *Kajian Kebijaksanaan Kepimpinan Pengetua dan Guru Besar Sekolah Cemerlang di Malaysia Berdasarkan Persepsi Pemimpin Pertengahan*. UNSPECIFIED.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Hopkins, D. and Harris, A. (2006), *Successful School Leadership: What It Is and How It Influences Pupil Learning*. London: Department for Education and Skills.
- Larcher, Bob. (2011), Holistic Leadership, *Jurnal Horizons*. **Vol 53**. Spring 2011. Institute for Outdoor Learning.

- Muhamad Abdillah Royo & Haleefa Mahmood, (2011). Faktor-Faktor Kelemahan Yang Mempengaruhi Pencapaian Cemerlang Dalam Mata Pelajaran Reka Cipta. *Journal of Educational Psychology and Counseling*, **volume 2**, Jun 2011, Pages 145-174/ ISSN: 2231-735X. Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia, 81310 Johor, Malaysia.
- Malek Shah bin Hj. Mohd Yusoff & Nor Shah bin Mohamed, (2004). Peningkatan Prestasi Di Tempat Kerja Melalui Aplikasi Kecerdasan Emosi. *Jurnal Pengurusan Awam* Jilid 3 Bilangan 1 Januari 2004.
- Mariscal, D.C., Corredor, G.A. & Cabezas, M.F. (2014). *Future Teachers' Attitudes Towards Cultural Diversity, Minorities and Gender Violence*. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 132: 497-503.
- Mohd Najib Ghafar (2003). *Penyelidikan Pendidikan*. Johor Bahru: Universiti Teknologi Malaysia. Article
- Mohd Nazrul & Aida Hanim (2018). *Gaya Komunikasi Guru Besar Dan Hubungannya Terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Rendah Zon Semenyih Daerah Hulu Langat*. *Selangor Humaniora Review*, eISSN2672
- Nurhairi Bin Mohd Noor & Mohamed Yusoff Mohd Nor Yusoff, (2019). *Amalan Kepimpinan Inovatif Guru Besar Dan Hubungannya Dengan Komitmen Guru Sekolah Rendah Swasta Di Negeri Sembilan*. E-Prociding Persidangan Antara Bangsa Sain Sosial Dan Kemanusiaan KUIS. Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Nurul Syafiqah Shazana, M., & Jamalul Lail, A. W. (2018). Amalan Kepimpinan Etika Guru Besar dan Hubungannya dengan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Kebangsaan (SK) Di Daerah Hulu Selangor. *Jurnal Penyelidikan Sains Sosial (JOSSR)*, 1(1), 22- 36.
- Norazri Bin Mohd Zaidin, (2015). *Penerapan Nilai-Nilai Murni Dalam Proses Pengajaran Dan Pembelajaran Ke Arah Pembentukan Sahsiah Pelajar Di Kolej Kemahiran Tinggi Mara*. Tesis. Fakulti Pendidikan Teknikal Dan Vokasional Universiti Tun Hussein Onn Malaysia.
- Oluga, S.O. (2010). *Ambiguity In Human Communication*. Causes, Consequence And Resolution. *Jurnal Komunikasi*. 26(1): 37-46.
- Robert G. Owens (1995). *Organizational Behavior in Education*. Edition 5. Publisher: Allyn and Bacon. ISBN: 0205154166, 9780205154166. 344 pages. Original from University of California
- Robert V. Krejcie & Daryle W. Morgan, (1970). *Educational And Psychological Measurement*, 30, 607-610. Determining Sample Size For Research Activities. University Of Minnesota, Duluth. Texas A. & M. University.
- Ryckman, R. M. (2004). *Theories of personality* (8th ed.). Wadsworth/Thomson Learning.
- Rohani Binti Marasan, Dg. Norizah Ag. Kiflee @ Dzulkifli, Colonius Atang, (2019). Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Atribut Semula Jadi dalam Memartabatkan Profesionalisme Keguruan di SMK St Micheal Penampang, Sabah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, **Volume 4**, Issue 7, (page 168 - 177). Fakulti Psikologi dan Pendidikan, Universiti Malaysia Sabah (UMS).
- Saiful Akramin bin Mhd Nor (2016), *Amalan Kepimpinan Pengetua Di Sekolahprestasi Akademik Tinggi Dan Rendahdi Daerah Kota Bharu, Kelantan*. *Proceeding of*

- ICECRS, 1 221-230 ISSN. 2548-6160 International Seminar on Generating Knowledge Through Research, UUM-UMSIDA, 25-27 October 2016, Universiti Utara Malaysia, Malaysia.
- Stephen P. Robbins (1991), *Management*. Edition3, illustrated. Prentice Hall, ISBN: 1991013556655X, 9780135566558. 732 pages
- Saiful Akramin bin Mohd Nor (2016), *Amalan Kepimpinan Pengetua Di Sekolahprestasi Akademik Tinggi DanRendahdi Daerah Kota Bharu, Kelantan*. Proceeding of ICECRS, 1 (2016) 221-230ISSN. 2548-6160 International Seminar on Generating Knowledge Through Research, UUM-UMSIDA, 25-27 October2016. Universiti Utara Malaysia
- Salwa Abu Bakar (1996). *Kajian Mengenai Tugas-Tugas Guru Sekolah Menengah Di Daerah Johor Bahru*. Tesis Sarjana Universiti Teknologi Malaysia.. Tidak diterbitkan
- Suhana Binti Abd Hamid (2017), *Amalan Syura Dalam Kalangan Guru Besar Dan Hubungannya Terhadap Komitmen Kerja Guru*. Tesis. Fakulti Tamadun Islam Universiti Teknologi Malaysia.
- Tinah Naim. (2007). *Gaya Kepimpinan Pengetua Dan Hubungannya Dengan Stres Guru Di Sebuah Daerah Di Negeri Johor*, Tesis Sarjana, Universiti Teknologi Malaysia.
- Wan Mohd Zahid Wan Mohd Noordin, (1994). *Wawasan pendidikan : Agenda pengisian*. Kuala Lumpur: Cahaya Pantai Publishing (M) Sdn. Bhd.
- Zuraida Binti Zulkapli, (2013). *Kajian Kemenjadian Murid Di Sekolah Menengah Islam Hidayah Johor Bahru, Johor*. Laporan Projek (Pengurusan Dan Pentadbiran). Fakulti Pendidikan University Teknologi Malaysia.
- Zaidatol Akmaliah Lope Pihie (1998). *Pentadbiran Pendidikan*. Shah Alam: Fajar Bakti.