

**Gaya Kepemimpinan Pengetua dan Tahap Komitmen Guru Sekolah Menengah  
Wilayah Jengka, Pahang**

*School Principal's Leadership Styles and Teacher's Commitment Level of a School in Pahang*

**Ismail Abas  
Suria Baba**

Email: [suria@umk.edu.my](mailto:suria@umk.edu.my)

***Abstract***

*This survey study aims to identify the relationship between principal's leadership style and teachers' commitment level based on several demographic variables. A group of randomly selected school teachers (n=48) answered a questionnaire concerning their perceptions towards principal's leadership styles and their commitment level. Results indicate positive relationship between dimensions of principal's leadership style and teachers' commitment level. The finding suggests that school principal should adjust and practice their leadership based on school's climate and culture to maximize teacher's commitment towards schools.*

**Keywords:** *leadership styles, teacher commitment, school principal, secondary school*

**PENGENALAN**

Sekolah merupakan institusi pendidikan formal bagi membentuk pemikiran, tingkah laku dan sikap murid-murid untuk melahirkan generasi muda sejajar dengan hasrat Falsafah Pendidikan Kebangsaan (FPK). Sekolah merupakan agen berlakunya perubahan sosialisasi. Sekolah adalah sebuah komuniti yang mengandungi kakitangan yang dipertanggungjawabkan dengan tugas-tugas tertentu. Oleh sebab sebahagian besar pendidikan disalurkan melalui sekolah maka setiap masyarakat ingin kepada institusi tersebut walau di mana mereka berada (Mohd Salleh Lebar, 1998). Semua ibu bapa bersedia menghantar anak-anak ke sekolah dengan penuh harapan agar berlakunya perubahan pada diri anak-anak ini untuk menjadi manusia yang cemerlang.

Cabaran pendidikan sudah pasti ada dalam proses mewujudkan sistem pendidikan berkualiti. Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) menggariskan beberapa keperluan mendesak berdasarkan Rancangan Pembangunan Pendidikan 2001-2010, antaranya ialah keperluan meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran pada semua peringkat pendidikan, dan keperluan meningkatkan kualiti guru. Guru berkualiti adalah keperluan utama pendidikan yang melibatkan aspek pengetahuan, kemahiran

dan sikap untuk melaksanakan proses pendidikan bagi menghasilkan *output* atau *outcome* yang berkualiti.

Kecemerlangan pendidikan didukung oleh gerak kerja semua pihak berkepentingan melibatkan KPM, jabatan pelajaran negeri, pejabat pelajaran daerah, ibu bapa, murid-murid, komuniti dan terutamanya pihak pelaksana dasar pendidikan iaitu kepemimpinan sekolah dan guru-guru. Gaya kepemimpinan yang menjadi amalan pengurus-pengurus pendidikan menjadi fokus perbincangan berkaitan pengaruhnya ke atas guru-guru.

### PERNYATAAN MASALAH

Enrolmen murid dan bilangan sekolah semakin bertambah seiring dengan pertambahan penduduk Malaysia yang berjumlah 28 juta orang berdasarkan Jadual 1 di bawah. Keperluan guna tenaga sektor perkhidmatan pendidikan juga bertambah dengan bilangan guru sebanyak 392 401 orang (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2010). Enrolmen guru yang ramai ini memerlukan gerak kerja pengurusan dan penyeliaan yang ampuh untuk memastikan keberkesanan pelaksanaan tugas. Guru-guru merupakan sumber ilmu dan inspirasi kepada murid-murid dengan sokongan ibu bapa, masyarakat dan pihak pengurusan pendidikan. Walau bagaimanapun, sejauh mana pendidikan dapat mencapai tahap keberkesanannya dengan pertambahan bilangan sekolah dan enrolmen murid adalah cabaran kepada semua pihak berkepentingan.

Jadual 1: Bilangan Sekolah dan Enrolmen Murid Tahun 2010

Bilangan Sekolah	Rendah	7,655
	Menengah	2,189
	Jumlah	9,844
Enrolmen Murid	Rendah	3,111,948
	Menengah	2,304,976
	Jumlah	5,416,924

Sumber: Kementerian Pelajaran Malaysia (2010)

Wahid Hashim (2010) menyatakan tindak tanduk dan output kerja guru kini diperhatikan secara kuantitatif dan kualitatif di bawah Bidang Keberhasilan Utama Nasional (NKRA) pendidikan yang menjadi dasar Program Transformasi Kerajaan (GTP) melalui Indeks Petunjuk Prestasi (KPI) keberhasilan dan KPI tindakan. NKRA pendidikan antaranya menekankan kepada pencapaian 100 peratus literasi dan

numerasi di peringkat sekolah rendah, dan menghasilkan SBT dengan etos, watak dan keunikan identiti sebanyak 100 buah menjelang tahun 2012. Guru-guru perlu melipatgandakan usaha untuk mencapai sasaran NKRA pendidikan ini. Walaupun dasar pendidikan menetapkan hala tuju yang jelas namun isu-isu berkaitan kecemerlangan pendidikan menjadi polemik yang tiada penghujungnya.

KPM (2006) menekankan perlunya guru-guru memahami, memberi komitmen dan mempunyai iltizam yang tinggi dalam melaksanakan inisiatif dan pendekatan baru ke arah usaha untuk meningkatkan kualiti pendidikan. Glickman (2002) menegaskan perwatakan guru dibangunkan oleh dua faktor iaitu tahap komitmen kepada pengajaran dan pembelajaran murid, dan tahap konsep pemikiran abstrak. Sesetengah guru mempunyai komitmen yang mengagumkan, sementara sebahagian yang lain mempunyai komitmen yang rendah atau tiada langsung komitmen kepada tugas yang diamanahkan. Jadual 2 menunjukkan tahap komitmen guru berdasarkan Glickman

Jadual 2: Tahap Komitmen Guru

Rendah	Sederhana	Tinggi
1. Kurang mengambil berat tentang murid.	1. Kurang mementingkan murid	1. Mementingkan murid dan guru lain
2. Kurang menggunakan masa dan tenaga	2. Sumbangan tenaga sekali sekala atau tugas tertentu	2. Lebih penggunaan masa dan tenaga
3. Kepentingan utama kepada satu tugas sahaja	3. Kepentingan utama adalah pelbagai bergantung kepada situasi	3. Keutamaan dipentingkan kepada melakukan lebih daripada kebiasaan

Sumber: Glickman (2002:85)

Tahap komitmen yang berbeza sama ada rendah, sederhana atau tinggi boleh menjadi ukuran mudah untuk mengklasifikasikan kualiti seseorang guru. Sejauh mana berkualitinya seseorang guru itu boleh dijelaskan berdasarkan komitmennya terhadap tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan kepadanya. Perbezaan dari segi komitmen ini mewujudkan persoalan sama ada ia lahir daripada perwatakan peribadi guru secara sendiri atau disumbangkan oleh faktor tertentu. Rosenholtz (1989, dalam Fullan, 1998) menerangkan bahawa kolaborasi guru-pengetua amat mempengaruhi guru dari segi peningkatan diri, hubungan antara guru-guru, visi dan misi guru yang memberi kesan kepada tahap kompetensinya dan membina komitmen guru yang akhirnya mempengaruhi pembelajaran murid. Dalam konteks ini, pengkaji memikirkan

apakah hubungan antara pengetua dan guru ini jelas dan ketara antara satu sama lain, dan saling bergantung yang memberi kesan gelagat antara kedua-dua pihak.

Pengkaji menegaskan bahawa pengetua sebagai tonggak dalam organisasi sekolah menjadi individu yang diperhatikan pada setiap masa oleh warga sekolah dan komuniti. Gelagat pengetua menyerlahkan gaya kepemimpinannya yang akan dianalisis dan dikategorikan oleh guru-guru sebagai satu gaya tertentu. Gelagat yang positif atau negatif berkemungkinan mempengaruhi perlakuan dan cara bertindak guru-guru yang bertindak balas dengan gelagat pengetua sama ada menerimanya sebagai suatu sikap yang baik atau bertindak dalam cara yang berlawanan untuk melaksanakan tugas yang dipertanggungjawabkan.

Nor Azilah Dahalan (2001) yang menjalankan kajian menggunakan reka bentuk kajian tinjauan ke atas tiga buah sekolah terpilih di kawasan Pudu, Kuala Lumpur dengan instrumen soal selidik yang dibangunkan oleh Mowday, Steers dan Porter iaitu *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*, *Leadership Vision Questionnaire (LVQ)* oleh Roueche et al. dan *Leadership Practices Questionnaire (LPQ)* yang diadaptasi daripada *Principal Leadership Activities Rating Scale (PILARS)* oleh De Roche, adalah berkaitan dengan isu yang ingin dikaji berdasarkan dapatan bahawa amalan kepemimpinan yang kurang baik menyebabkan tahap komitmen guru adalah rendah berbanding kepemimpinan sekolah yang mengamalkan pentadbiran yang baik dapat meningkatkan tahap komitmen guru.

Berdasarkan kajian luar negara, dapatan utama kajian Joolideh dan Yeshodhara (2009) yang melibatkan guru-guru di India dan Iran dengan menggunakan Model Komitmen Organisasi Allen dan Meyer (1990) antaranya ialah guru-guru di India mempunyai komitmen afektif dan normatif yang lebih baik berbanding guru-guru di Iran yang lebih kepada komitmen berterusan. Joolideh dan Yeshodhara (2009) juga menyatakan guru-guru sekolah di India lebih komited kepada organisasi jika dibandingkan dengan Iran, dan mengemukakan faktor polisi pentadbiran India yang mengambil berat kebajikan guru. Dapatan ini menunjukkan wujud perbezaan dari segi tahap komitmen guru hatta di luar negara yang menyokong isu kajian ini berkaitan dengan kepemimpinan pengetua dan komitmen guru yang saling melengkapi antara satu sama lain.

Adakah gaya kepemimpinan pengetua mempunyai hubungan dengan tahap komitmen guru-guru di sekolah? Kekaburan tentang komitmen guru yang berbeza kepada organisasi sekolah mewujudkan persoalan berkaitan bagaimana komitmen ini dibentuk dan terhasil dalam organisasi itu. Pengkaji cuba untuk mengkaji dan memahami komitmen guru dalam organisasi sekolah yang mungkin didorong oleh gaya

kepemimpinan pengetua atau terdapat faktor-faktor lain bagi memastikan sekolah berdaya saing tinggi seiring dengan keperluan masyarakat, bangsa dan negara.

### OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk menilai tahap komitmen guru-guru dan hubungannya dengan gaya kepemimpinan pengetua di sekolah mengikut objektif berikut:

1. Mengetahui pasti gaya kepemimpinan pengetua sekolah.
2. Mengetahui pasti tahap komitmen guru.
3. Menentukan sama ada wujud perbezaan tahap komitmen guru berdasarkan faktor demografi iaitu jantina, umur, status perkahwinan dan tempoh perkhidmatan.
4. Menentukan hubungan antara gaya kepemimpinan pengetua dengan tahap komitmen guru.
5. Mengetahui pasti gaya kepemimpinan pengetua yang meningkatkan tahap komitmen guru.

### SOALAN KAJIAN

1. Apakah gaya kepemimpinan pengetua sekolah berasaskan Teori Laluan-Matlamat (*path-goal theory*)?
2. Apakah tahap komitmen guru?
3. Apakah terdapat perbezaan tahap komitmen guru terhadap gaya kepemimpinan pengetua berdasarkan faktor demografi iaitu jantina, umur, status perkahwinan dan tempoh perkhidmatan?
4. Apakah terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan pengetua dan tahap komitmen guru?
5. Apakah gaya kepemimpinan pengetua yang meningkatkan tahap komitmen guru?

### METODOLOGI KAJIAN

Reka bentuk kajian merupakan kaedah tinjauan dengan menggunakan instrumen soal selidik ke atas 48 orang guru di sebuah sekolah menengah Wilayah Jengka, Pahang. Chua (2006a) menyatakan kajian tinjauan popular kerana ciri-cirinya iaitu penggunaan yang menyeluruh berkaitan isu dan masalah, cara pengendalian melibatkan soal selidik atau temu bual, cara memungut data yang cepat, penggunaan saiz sampel yang besar, maklumat langsung dan keupayaan keputusan kajian digeneralisasikan. Jumlah sampel ditetapkan mengikut jadual penentuan saiz sampel Krejcie dan Morgan (1970, dalam Chua, 2006a).

Dua instrumen soal selidik digunakan berasaskan dua pembolehubah yang dinyatakan dalam kajian ini. Instrumen pertama dibina berdasarkan soal selidik *the Path-Goal Leadership Questionnaire* (Indvik, 1985, 1988 dalam Northouse, 2004) untuk mengumpul maklumat berkaitan gaya kepemimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru-guru. Instrumen kedua ialah soal selidik yang dibina oleh Meyer dan Allen (1991, dalam Ali Yusob & Roger Gill, 1999) berkaitan *Organizational Commitment Measure*.

Instrumen soal selidik kajian ini mengandungi tiga bahagian. Bahagian A ialah untuk item-item demografi iaitu jantina, umur, status perkahwinan dan tempoh perkhidmatan. Bahagian ini memerlukan responden menandakan (/) dalam ruang yang disediakan. Bahagian B mengandungi 20 item untuk mengenal pasti gaya kepemimpinan pengetua berdasarkan teori laluan-matlamat oleh Robert J. House (1971, dalam Northouse, 2004). Bahagian C mengandungi 24 item untuk mengukur tahap komitmen tugas guru-guru di sekolah kajian. Bahagian B dan bahagian C mengandungi item yang ditaburkan secara bercampur bagi setiap dimensi untuk mengelakkan bias. Skala Likert lima kategori digunakan untuk semua item di Bahagian B dan Bahagian C seperti berikut:

1. Sangat Tidak Setuju (STS);
2. Tidak setuju (TS);
3. Tidak Pasti (TP);
4. Setuju (S); dan
5. Sangat Setuju (SS).

Item-item dalam Bahagian A ialah mengenai persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan pengetua. Terdapat 20 item yang dibahagikan kepada empat dimensi gaya kepemimpinan. Jadual 3 di bawah menunjukkan taburan item mengikut empat dimensi gaya kepemimpinan pengetua.

Jadual 3: Taburan Item Mengikut Dimensi Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan	No. Item	Jumlah Item
Kepemimpinan Mengarah	1, 5, 9, 14 dan 18	5
Kepemimpinan Menyokong	2, 8, 11, 15 dan 20	5
Kepemimpinan Penyertaan	3, 4, 7, 12 dan 17	5
Kepemimpinan Orientasi Pencapaian	6, 10, 13, 16 dan 19	5

Item-item dalam Bahagian B ialah mengenai tahap komitmen guru-guru. Terdapat 24 item yang dibahagikan kepada tiga dimensi komitmen guru. Jadual 4 menunjukkan taburan item mengikut tiga dimensi komitmen guru.

Jadual 4: Taburan Item Mengikut Dimensi Komitmen Guru

Dimensi	No. Item	Jumlah Item
Komitmen Afektif	21, 24, 27, 30, 33, 36, 39 dan 42	8
Komitmen Berterusan	22, 26, 29, 31, 35, 38, 40 dan 44	8
Komitmen Normatif	23, 25, 28, 32, 34, 37, 41 dan 43	8

#### Jurnal Pemimpin

Data yang dikutip daripada kajian ini dianalisis secara deskriptif dan inferens. Aras signifikan iaitu nilai alpha ( $\alpha$ ) ditetapkan pada paras .05 ( $p < .05$ ) berdasarkan kenyataan Charles dan Mertler (2002) iaitu aras tersebut adalah signifikan dalam penyelidikan tradisional. Pengkaji menetapkan aras nilai alpha ( $\alpha$ ) pada paras .05 kerana kajian ini merupakan satu kajian sains sosial yang menurut kebiasaan umum menggunakan aras signifikan tersebut berbanding aras signifikan nilai alpha ( $\alpha$ ) pada paras .01. Jika hasil analisis data mendapat nilai alpha kurang daripada paras .05 maka keputusan kajian menunjukkan bahawa ia boleh digeneralisasikan ke dalam populasi. Sebaliknya nilai paras melebihi .05 menyatakan bahawa tidak wujud perbezaan atau hubungan yang signifikan berkaitan dengan soalan kajian ini dan keputusan kajian tidak boleh digeneralisasikan kepada populasi.

Statistik deskriptif digunakan untuk menghuraikan ciri-ciri variabel berasaskan petunjuk-petunjuk seperti min, median, mod, sisihan piawai, varians dan julat. Statistik inferens digunakan untuk membuat generalisasi keputusan kajian yang diperoleh daripada sampel kajian kepada populasi kajian (Chua, 2006b). Ujian Mann-Whitney U dan ujian Kruskal-Wallis H dijalankan untuk mengkaji adakah wujud perbezaan yang signifikan antara demografi dengan tahap komitmen guru. Hubungan antara gaya kepemimpinan dan tahap komitmen guru ditentukan dengan ujian korelasi Spearman. Gaya kepemimpinan pengetua yang meningkatkan komitmen guru pula diramal menggunakan ujian regresi.

Jadual 5: Analisis Data Mengikut Soalan Kajian

Bil.	Persoalan Kajian	Statistik
1.	Apakah gaya kepemimpinan pengetua sekolah berasaskan Model Laluan-Matlamat ( <i>path-goal theory</i> )?	Statistik Deskriptif
2.	Apakah tahap komitmen guru?	Statistik Deskriptif
3.	Apakah terdapat perbezaan tahap komitmen guru terhadap gaya kepemimpinan pengetua berdasarkan faktor demografi iaitu jantina, umur, status perkahwinan dan tempoh perkhidmatan?	Ujian Mann-Whitney U Ujian Kruskal-Wallis H
4.	Apakah terdapat hubungan di antara gaya kepemimpinan pengetua dan tahap komitmen guru?	Ujian Korelasi Spearman
5.	Apakah gaya kepemimpinan pengetua yang meningkatkan tahap komitmen guru?	Ujian Regresi Pelbagai

Analisis kebolehpercayaan ke atas dapatan kajian rintis berkenaan mendapati nilai Alpha ialah  $\alpha = .82$ . Instrumen variabel gaya kepemimpinan pengetua mencatatkan nilai Alpha,  $\alpha = .84$ , dan  $\alpha = .67$  untuk instrumen variabel tahap komitmen guru. Kebolehpercayaan dalam sesuatu penyelidikan merujuk kepada keupayaan suatu kajian untuk memperoleh nilai yang serupa apabila pengukuran yang sama diulangi (Chua, 2006b). Pekali kebolehpercayaan Cronbach Alpha ditetapkan pada nilai .65 hingga .95 berdasarkan pendapat Chua (2006b) yang menganggapnya sebagai memuaskan. Pengkaji mendapati instrumen kajian berkenaan boleh diaplikasikan dalam kajian yang telah ditetapkan.

## DAPATAN DAN PERBINCANGAN

Gaya kepemimpinan pengetua berdasarkan Teori Laluan-Matlamat memfokuskan kepada empat gaya kepemimpinan yang bergantung kepada situasi iaitu dimensi mengarah, menyokong, penyertaan dan orientasi pencapaian. Semua dimensi gaya kepemimpinan ini dipraktikkan oleh pengetua dalam pengurusan dan pentadbiran di sekolah tetapi berdasarkan analisis kajian oleh pengkaji menunjukkan bahawa pengetua mempunyai kecenderungan kepada dimensi gaya kepemimpinan tertentu. Gaya kepemimpinan pengetua menunjukkan bahawa pengetua sekolah kajian cenderung mengamalkan gaya kepemimpinan mengarah dan gaya kepemimpinan orientasi pencapaian berbanding gaya kepemimpinan menyokong dan gaya kepemimpinan penyertaan berdasarkan Jadual 6 di bawah.

Jadual 6: Analisis Dimensi Gaya Kepemimpinan Pengetua

Gaya Kepemimpinan	Min	Median	Mod	S.D.
Mengarah	3.95	4.00	4	.40
Menyokong	3.23	3.40	3	.60
Penyertaan	3.16	3.20	4	.70
Orientasi Pencapaian	3.90	3.80	4	.48

Gaya kepemimpinan mengarah ialah perlakuan yang menjurus kepada menyediakan struktur psikologi kepada subordinat supaya tahu apa yang diharapkan daripada mereka, penjadualan dan koordinasi tugas, arahan spesifik dan polisi, peraturan dan prosedur yang jelas (House, 1996). Kepemimpinan mengarah mirip kepada gaya kepemimpinan autoritarian iaitu pekerja mengetahui apa yang diharapkan oleh majikan daripada mereka (Robbins, 2000; Northouse, 2004; Abdul Ghani Abdullah, Abd Rahman Abd Aziz & Mohammed Zohir Ahmad, 2008; Ismail Mustafa, 2008). Guru-guru diberitahu oleh pengetua mengenai kehendaknya ke atas suatu kerja atau hasil kerja. Pengetua juga menyatakan jangka masa suatu kerja yang perlu dilaksanakan dan bimbingan spesifik untuk menyelesaikan tugas. Tidak ada penglibatan guru-guru dan kakitangan dalam membuat sebarang keputusan.

Keputusan kajian ini yang menyatakan gaya kepemimpinan dimensi mengarah adalah dominan kepada pengetua sekolah kajian disokong dengan analisis gaya kepemimpinan penyertaan dan gaya kepemimpinan menyokong yang mencatatkan skor min yang rendah. Apatah lagi dalam analisis item dimensi penyertaan menunjukkan bahawa pengetua bertindak tanpa berbincang dengan guru-guru dan tidak bertanya pendapat guru-guru tentang bagaimana sesuatu tugas itu perlu dilaksanakan.

Pengetua sekolah kajian juga cenderung mempraktikkan gaya kepemimpinan orientasi pencapaian yang menggalakkan kecemerlangan prestasi dengan menyediakan matlamat mencabar, usaha penambahbaikan, menekankan kualiti dan menunjukkan keyakinan bahawa subordinat boleh mencapai tahap prestasi tinggi (House, 1996). Hal ini dibuktikan dengan skor min yang tinggi ( $M=4.21$ ,  $SD=0.82$ ) bagi item 13 yang menyatakan pengetua menggalakkan penambahbaikan prestasi guru-guru secara berterusan.

Maimunah Muda (2004) dalam kajiannya pula mendapati bahawa pengetua mengamalkan gaya kepemimpinan menyokong. Walau bagaimanapun, pengetua didapati mengamalkan gaya kepemimpinan mengikut situasi dan masalah yang

berlaku. Pengetua didapati berkebolehan dan berani dalam proses membuat keputusan.

Gaya kepemimpinan mengarah mirip kepada sikap autokratik yang memberi kesan negatif kepada pengurusan organisasi. Daresh dan Foo (2001; 2003, dalam Lokman Mohd. Tahir dan Robiah Sidin, 2008) menyuarakan kebimbangan mereka kerana masih terdapat ramai pengetua yang mendukung model pengurusan klasik sebagai model terbaik untuk mengurus sekolah. Akibatnya, mereka cenderung kepada kepemimpinan autokratik menerusi peraturan formal, mengabaikan kehendak psikologi guru malah mengutamakan pencapaian akademik dan mengenyahkan peranan sebagai pemimpin yang dapat menjana modal insan yang berkualiti untuk tujuan pembangunan pendidikan.

Mahawa Pilus (2008) yang membuat kajian persepsi guru-guru sekolah kerajaan juga mendapati pengetua mengamalkan gaya kepemimpinan mengarah dengan peratus tertinggi iaitu 40.7%. Gaya kepemimpinan menyokong pada keseluruhan kajian oleh Mahawa Pilus (2008) mencatatkan peratusan 42.6% berdasarkan maklum balas responden. Walau bagaimanapun, berdasarkan skor min yang tinggi didapati bahawa gaya kepemimpinan orientasi pencapaian adalah gaya kepemimpinan yang dominan dalam kajian beliau.

Gaya kepemimpinan orientasi pencapaian menekankan kepada harapan, matlamat dan cabaran yang tinggi diletakkan kepada subordinat. Pengetua sentiasa menggalakkan penambahbaikan prestasi guru-guru secara berterusan. Penambahbaikan sekolah merupakan satu usaha yang sentiasa meningkatkan prestasi organisasi dari semasa ke semasa yang hanya berlaku apabila sekolah mencapai kedudukan sekolah berkesan. Stoll dan Fink (1996) mendefinisikan sekolah berkesan sebagai sekolah yang sentiasa meningkat dari tahun ke tahun, menggalakkan peningkatan untuk semua murid lebih daripada yang dijangkakan jika diambil kira latar belakang dan kebolehan asal mereka, memastikan setiap murid mencapai setinggi yang mungkin potensinya dan menggalakkan semua aspek perkembangan dan pencapaian murid.

Berdasarkan gaya kepemimpinan pengetua orientasi pencapaian maka usaha penambahbaikan secara berterusan dilaksanakan di sekolah kajian namun pencapaian dalam peperiksaan awam (SPM) bagi tempoh tiga tahun terakhir menunjukkan penurunan GPS. Walaupun tahap komitmen afektif adalah tinggi tetapi dengan gaya kepemimpinan mengarah yang lebih dominan bagi sekolah kajian ini berbanding lain-lain gaya kepemimpinan berkemungkinan memberi kesan kepada pencapaian prestasi akademik sekolah berkenaan, atau wujud faktor-faktor lain yang tidak boleh diabaikan.

Komitmen guru ditekankan sebagai salah satu unsur yang mempengaruhi kecemerlangan organisasi. Komitmen boleh dikenalpasti, diukur dan dinilai pada diri seseorang itu berdasarkan perlakuan dan tindakannya menguruskan tugas yang ditetapkan oleh organisasi. Yahya Don, Azizah Ismail dan Yaakob Daud (2007) menyatakan komitmen adalah satu faktor kepada kejayaan organisasi dan individu itu sendiri. Analisis kajian ini berkaitan tahap komitmen guru mengikut dimensi menunjukkan bahawa komitmen afektif mencatatkan skor min tertinggi iaitu 3.72 dan sisihan piawai ialah .37 berdasarkan Jadual 7 di bawah.

Jadual 7: Analisis Dimensi Tahap Komitmen Guru

Dimensi Komitmen	Min	Median	Mod	S.D.
Komitmen Afektif	3.72	3.63	4	.37
Komitmen Berterusan	3.24	3.25	4	.65
Komitmen Normatif	3.48	3.44	3	.41

Guru-guru memiliki tahap kesanggupan, sikap dan emosi yang tinggi kepada organisasinya. Komitmen normatif juga pada tahap tinggi yang menunjukkan rasa tanggungjawab guru-guru kepada organisasi berbanding komitmen berterusan pada tahap sederhana yang memberi maksud guru-guru tidak memikirkan ganjaran dan kos yang telah dilaburkan serta bersedia untuk meninggalkan organisasi. Komitmen normatif dikaitkan dengan kesetiaan kepada sekolah. Koesmono (2007) menyatakan kesetiaan seseorang akan meningkat apabila tuntutan tugasnya sesuai dengan kompetensinya dan berasa gembira dalam menjalankan tugasnya. Pengkaji menekankan bahawa tahap tinggi komitmen normatif merujuk kepada dedikasi dan tanggungjawab guru-guru merealisasikan tugasnya yang disebabkan oleh kesesuaian tugas berkenaan dengan pengetahuan dan kemahirannya.

Ujian korelasi Spearman dijalankan untuk mengenal pasti hubungan di antara gaya kepemimpinan pengetua dengan tahap komitmen guru. Ujian korelasi Spearman menunjukkan perhubungan (nilai pekali korelasi) antara -1 dan +1 (Chua, 2006c). Keputusan analisis ujian korelasi Spearman dalam kajian ini berdasarkan Jadual 1.8 menunjukkan bahawa perhubungan antara gaya kepemimpinan pengetua dengan tahap komitmen guru adalah signifikan ( $r = .335$ ,  $p = .020$ ,  $p < .05$ ). Pengkaji menolak hipotesis nul. Pengkaji membuat keputusan bahawa terdapat perhubungan antara gaya kepemimpinan pengetua dan tahap komitmen guru. Perhubungan antara variabel adalah lemah berdasarkan jadual kekuatan nilai pekali korelasi (Chua, 2006c). Pengkaji membuat kesimpulan bahawa dalam populasi guru sekolah kajian, gaya kepemimpinan pengetua dimensi menyokong dan dimensi penyertaan ada hubungan

yang signifikan dengan tahap komitmen guru. Sebaliknya, gaya kepemimpinan pengetua dimensi mengarah dan dimensi orientasi pencapaian tiada hubungan yang signifikan dengan tahap komitmen guru.

Jadual 8: Analisis Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Pengetua dan Tahap Komitmen Guru

Korelasi Spearman rho		Komitmen Guru
Gaya Kepemimpinan Pengetua	Pekali Korelasi	.34*
	Sig.	.02
Gaya Mengarah	Pekali Korelasi	.22.
	Sig.	13
Gaya Menyokong	Pekali Korelasi	.32*
	Sig.	.02
Gaya Penyertaan	Pekali Korelasi	.29*
	Sig.	.04
Gaya Orientasi Pencapaian	Pekali Korelasi	.25
	Sig.	.09

Merujuk kepada dimensi gaya kepemimpinan yang bersandarkan kepada Teori Laluan-Matlamat dalam kajian ini maka didapati bahawa perubahan dalam gaya kepemimpinan penyertaan menyumbang kepada perubahan dalam tahap komitmen afektif apabila ia dikombinasikan dengan gaya kepemimpinan dimensi mengarah, menyokong dan orientasi pencapaian. Analisis ujian regresi pelbagai menunjukkan bahawa korelasi antara variabel kriterion dan kombinasi linear antara ke empat-empat variabel peramal ialah .447. Nilai  $R^2$  sebanyak .200 menunjukkan bahawa 20.0% perubahan dalam variabel kriterion (komitmen afektif) adalah disebabkan oleh perubahan dalam variabel peramal gaya kepemimpinan penyertaan. Sebanyak 80.0% perubahan dalam variabel kriterion yang tidak dapat diramalkan mungkin disebabkan faktor-faktor lain yang tidak dikaji dalam kajian ini.

Kajian ini juga mendapati perubahan dalam gaya kepemimpinan orientasi pencapaian yang menyumbang kepada perubahan dalam tahap komitmen normatif apabila ia dikombinasikan dengan gaya kepemimpinan dimensi mengarah, menyokong dan penyertaan. Analisis ujian regresi pelbagai menunjukkan bahawa korelasi antara variabel kriterion dan kombinasi linear antara ke empat-empat variabel peramal ialah .322. Nilai  $R^2$  sebanyak .103 menunjukkan bahawa 10.3% perubahan dalam variabel kriterion (komitmen normatif) adalah disebabkan oleh perubahan dalam variabel peramal gaya kepemimpinan orientasi pencapaian. Sebanyak 89.7% perubahan dalam

variabel kriteria yang tidak dapat diramalkan mungkin disebabkan faktor-faktor lain yang tidak dikaji dalam kajian ini.

Walaupun impak kepada pendekatan gaya kepemimpinan dimensi penyertaan dan dimensi orientasi pencapaian adalah kecil berdasarkan peratusan yang dinyatakan dalam analisis kajian ini namun ia tetap menjadi bukti yang menunjukkan bahawa gaya kepemimpinan tersebut mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen guru. Rosenholtz (1989, dalam Fullan, 1998) menerangkan bahawa kolaborasi guru-pengetua amat mempengaruhi guru dari segi peningkatan diri, hubungan antara guru-guru, visi dan misi guru yang memberi kesan kepada tahap kompetensinya dan membina komitmen guru yang akhirnya mempengaruhi pembelajaran murid. Oleh itu, pengetua perlu mengambil kira pendekatan yang sesuai untuk membangunkan komitmen afektif, berterusan dan normatif dalam kalangan guru.

### KESIMPULAN

Kajian ini memberi nilai tambah kepada arus pengetahuan ilmiah berkaitan kepemimpinan pengetua dan komitmen guru. Dalam proses memimpin subordinat, pengetua disaran untuk menggabungkan pelbagai gaya kepemimpinan mengikut situasi berdasarkan Teori Laluan-Matlamat. Walaupun pengetua mempunyai gaya kepemimpinan yang dominan dalam pengurusan dan pentadbirannya di sekolah namun mengambil kira tuntutan memenuhi visi dan matlamat organisasi maka perubahan gaya kepemimpinan dengan memilih gaya yang sesuai dan perlu dalam konteks memenuhi kehendak organisasi adalah satu langkah bijak. Chan (2004) menyatakan gaya kepemimpinan pengetua mampu mempengaruhi organisasi dan membangunkan komitmen subordinat untuk mencapai visi dan matlamat organisasi. Berdasarkan persepsi guru dalam kajian ini, gaya kepemimpinan dimensi mengarah bukan satu langkah bijak menjadikannya sebagai gaya kepemimpinan yang dominan dalam usaha meningkatkan tahap komitmen guru.

Tahap komitmen guru-guru adalah tinggi bagi komitmen afektif yang melibatkan sikap, emosi dan perasaan mendalam terhadap sesebuah sekolah. Gaya kepemimpinan yang sesuai dipraktikkan ialah gaya kepemimpinan penyertaan yang melibatkan kolaborasi pengetua dan guru-guru dalam proses membuat keputusan dan membangunkan sekolah. Oleh itu, peranan guru tidak diabaikan dan sekolah boleh membangunkan semangat *esprit de corps*. Berbanding dengan komitmen normatif, gaya kepemimpinan yang sesuai dipraktikkan oleh pengetua ialah gaya kepemimpinan orientasi pencapaian yang melibatkan usaha melaksanakan penambahbaikan prestasi sepanjang masa.

Gaya kepemimpinan pengetua mempunyai hubungan yang signifikan dengan tahap komitmen guru. Walaupun hubungan ini pada tahap lemah tetapi ia berlaku kerana gaya kepemimpinan yang dipraktikkan kurang sesuai. Apatah lagi keputusan kajian mendapati bahawa gaya kepemimpinan menyokong dan gaya kepemimpinan penyertaan mempunyai hubungan yang signifikan dengan tahap komitmen guru. Walaupun pengetua disarankan menggunakan pelbagai gaya kepemimpinan bergantung kepada situasi dalam pengurusan dan pentadbirannya namun implikasi gaya kepemimpinan itu perlu diberi pertimbangan yang sewajarnya. Justeru, pengetua perlu prihatin tentang gaya kepemimpinannya demi memantapkan dan mengukuhkan komitmen guru-guru ke arah membangunkan institusi sekolah yang cemerlang, gemilang dan terbilang.

## RUJUKAN

- Abdul Ghani Abdullah, Abd Rahman Abd Aziz, & Mohammed Zohir Ahmad. (2008). *Gaya-Gaya Kepimpinan Dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd..
- Abdul Manaf Musa. (1998). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Guru-Guru Sekolah Rendah Terhadap Organisasi. Tesis Sarjana Tidak Diterbitkan, Universiti Malaysia Sarawak. Kota Samarahan: Sarawak.
- Abdul Shukor Abdullah. (2004). *Pengurusan Organisasi Perspektif Pemikiran Dan Teori*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Abdull Sukor Shaari, Noran Fauziah Yaakub, & Rosna Awang Hashim. (2004). Peranan Pengalaman Mengajar Dalam Hubungan Antara Komitmen Terhadap Profesion Dengan Prestasi Kerja. *IJMS*, 11, 185-196.
- Abu Bakar Hj. Yeop. (2004). *Panduan Kerjaya Guru Bestari*. Kuala Lumpur: Penerbitan Seribu Dinar.
- Ahmad Mahzan Ayob. (1992). *Kaedah Penyelidikan Sosioekonomi*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Ali Yusob Md Zain, & Gill, R. (1999). A Psychometric Assessment Of The Malay Version Of Meyer And Allen's Organizational Commitment Measure. *Malaysian Management Review*, 34(1). Retrieved February 25, 2010, from <http://mgv.mim.edu.my/MMR/9906/frame.htm>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational Commitment: Evidence Of Career Stage Effects. *Journal Of Business Research*, 26, 49-61.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1997). *Commitment In The Workplace*. Thousands Oak, CA: Sage Publications.

- Arshad Khan. (2010, Januari 26). Kuasa autonomi sekolah elit. *Kosmo*, pp. 3.
- Azizi Yahaya, Shahrin Hashim, Jamaludin Ramli, Yusof Boon, & Abdul Rahim Hamdan. (2007). *Menguasai Penyelidikan Dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd..
- Baharudin Othman. (2004). *Gaya Kepimpinan Dan Komitmen Pekerja di Jabatan Agama Islam Selangor*. Tesis Sarjana Tidak Diterbitkan, Universiti Utara Malaysia. Jitra: Kedah.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership & Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Chan, Y.F. (2004). *Kepimpinan Transformasional Dan Inovasi Pendidikan*. Seminar Nasional Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan Ke-12. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Charles, C. M., & Mertler, C. A. (2002). *Introduction To Educational Research*. Boston: Allyn & Bacon.
- Che Rokiah Md. Isa. (2000). *Pengurusan Program Latihan Dalaman Dan Keberkesanannya Di Kalangan Guru-Guru Di Sekolah Menengah Dalam Daerah Kota Setar, Kedah*. Latihan Ilmiah Sarjana Pendidikan Tidak Diterbitkan, Universiti Utara Malaysia. Jitra: Kedah.
- Chua, Y. P. (2006a). *Kaedah Penyelidikan Buku 1*. Kuala Lumpur: McGraw Hill.
- Chua, Y. P. (2006b). *Asas Statistik Penyelidikan*. Kuala Lumpur: McGraw Hill.
- Chua, Y. P. (2006c). *Asas Statistik Penyelidikan, Analisis Data Skala Ordinal Dan Skala Nominal*. Kuala Lumpur: McGraw Hill.
- Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2005). *Managing And Organizations*. London: SAGE Publications Ltd.
- Day, Christopher. (2007). *Teachers Matter : Connecting Work, Lives and Effectiveness*. Buckingham, GBR: Open University Press. Retrieved February 25, 2010, from <http://site.ebrary.com/lib/malaya>.
- Dworkin, A. Gary. (1986). *Teacher Burnout in the Public Schools : Structural Causes and Consequences for Children*. Albany, NY, USA: State University of New York Press. Retrieved February 25, 2010, from <http://site.ebrary.com/lib/malaya>.
- Evans M.G. (1996). R.J. House's "A Path-Goal Theory Of Leader Effectiveness". *Leadership Quaterly*, 7(3), 305-309.
- Fullan, M. G. (1998). *The New Meaning Of Educational Change*. London: Biddles Ltd. Guildford and King's Lynn.
- Glickman, Carl D. (2002). *Leadership for Learning*. United States: Association For Supervision and Curriculum Development.
- Greenberg, J. (1995). *Managing Behaviour In Organization: Science In Service To Practice*. Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc.

- House, Robert J. (1996). Path-Goal Theory Of Leadership: Lessons, Legacy And A Reformulated Theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational Administration*. United States: McGraw Hill International Edition.
- Hussein Mahmood. (2008). *Kepemimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ismail Mustafa. (2008). *Kepimpinan Pendidikan Teori Dan Amalan*. Jitra: Pure Honey Enterprise.
- Johns, G. (1978). Task Moderators Of The Relationship Between Leadership Style and Subordinates Responses. *Academy of Management Journal*, 21(2). 319-325.
- Joolideh, F. & Yeshodhara, K. (2009). Organizational Commitment Among High School Teachers Of India And Iran. *Journal Of Educational Administration*, 47(1), 127-136.
- Kamus Dewan Edisi Kelima. (2005), Kuala Lumpur : Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2006). *Pelan Induk Pembangunan Pendidikan*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2010). *Portal EMiS*. Retrieved March 10, 2010 from <http://apps.moe.gov.my/emis2/emisportal2>.
- Koesmono, Teman. H. (2007). Pengaruh Kepemimpinan Dan Tuntutan Tugas Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 9(1), 30-40. Retrieved April 20, 2010, from <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal>.
- Lim, C. H. (2007). *Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: McGraw Hill.
- Lokman Mohd Tahir, & M. Al-Muzammil Yassin. (2008). Impak Psikologi Guru Hasil Kepemimpinan Pengetua. *Jurnal Teknologi*, 48(E). 129-139.
- Lokman Mohd Tahir & Robiah Sidin. (2008). Orientasi Kepemimpinan Pengetua Sekolah Menengah Di Johor: Satu Analisis. *Jurnal Teknologi*, 48(E), 85-97.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2008). *Educational Administration: Concepts And Practices*, Fifth Edition. United States: Wadsworth.
- Mahawa Pilus. (2008). Perbezaan Stail Kepimpinan Pengetua Sekolah Swasta Dan Sekolah Kerajaan Di Melaka. Retrieved April 20, 2010, from <http://www.ipislam.edu.my/>.
- Maimunah Muda. (2004). *Kepemimpinan Situasi Di Kalangan Pengetua Sekolah Di Malaysia*. Seminar Nasional Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan Ke-12. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki
- Mehmet Karakus, & Battal Asan. (2009). Teachers' Commitment Focuses: A Three-Dimensioned View. *Journal of Management Development*. 28 (5), 425-438.
- Mohammed Sani Ibrahim, & Norzaini Azman. (2007). *Guru Cemerlang*. Dalam Norzaini Azman, & Mohammed Sani Ibrahim (eds.), *Profesion Perguruan* (pp.217-235). Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.

- Mohd Jamil Aris Haron. (2001). Teachers' Commitment And Leadership Vision Three Selected Primary School In Rawang, Selangor. Tesis Sarjana Tidak Diterbitkan, Universiti Islam Antarabangsa Malaysia. Gombak: Selangor.
- Mohd. Majid Konting. (2005). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Mohd. Salleh Lebar. (1998). *Sosiologi Sekolah & Pendidikan*. Selangor: Thinker's Library Sdn. Bhd.
- Mohd Yunos Abu Hassan. (n.d.). Komitmen Pegawai Dan Anggota Operasi Bomba Terhadap Organisasi Dalam Melaksanakan Seksyen 5(1) & (2): Tugas-Tugas Perkhidmatan Bomba di Balai Bomba Jalan Larkin, Johor Bahru, Johor. Tesis Sarjana Tidak Diterbitkan, Universiti Utara Malaysia. Jitra: Kedah.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). The Measurement Of Organizational Commitment. *Journal Of Vocational Behaviour*, 14, 224-227.
- Muhammad Faizal A. Ghani, & Shahril @ Charil Marzuki. (2008). Model Sekolah Berkesan: Satu Perubahan Tuntutan Semasa. *Masalah Pendidikan*, 31(1), 9-21.
- Nora Harun Abdul Karim, & Noor Hasrul Nizan Mohammad Noor. (2006). Evaluating The Psychometric Properties Of Allen And Meyer's Organizational Commitmen Scale: Across Cultural Application Among Malaysian Academic Librarians. *Malaysian Journal Of Library Information Science*, 11 (1), 89-101.
- Nor Azilah Dahalan. (2001). Teachers' Commitment, Leadership Vision, Leadership Practices: A Study On Selected Schools In Pudu. Tesis Sarjana Tidak Diterbitkan, Universiti Islam Antarabangsa Malaysia. Gombak: Selangor.
- Norhannan Ramli, & Jamaliah Abdul Hamid. (2006). Gaya Kepimpinan Pengetua Wanita dan Hubungannya dengan Tahap Motivasi Guru Sekolah Menengah. *Jurnal Pendidikan*, 31, 53-69.
- Northouse, Peter G. (2004). *Leadership Theory And Practice*. California: SAGE Publications Inc.
- Robbins, Stephen P. (2000). *Gelagat Organisasi*. Dalam Abdul Razak Ibrahim, & Ainin Sulaiman (Eds.). Petaling Jaya: Prentice Hall.
- Saemah Rahman, Noriah Mohd Ishak, & Manisah Mohd Ali. (2007). *Cabaran Dalam Perkhidmatan Perguruan Dan Peranan Guru Sebagai Agen Perubahan*. Dalam Norzaini Azman, & Mohammed Sani Ibrahim (Eds.), *Profesion Perguruan* (pp.237-257). Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Sekaran, U. (1992). *Research Method for Business: A Skill Building Approach*. New York: John Wiley & Son , Inc.
- Sergiovanni T. J. (2001). *The Principalsip*. United States: Allyn and Bacon.
- Setiadi, N. H. (2002). Pendekatan Teoritis Dan Praktis Komitmen Organisasional: Bagaimana Komitmen Karyawan Diwujudkan Dalam Organisasi?. *Jurnal Akuntansi & Manajemen*, 13(3), 49-58.

- Shahril@Charil Marzuki. (2004). Pembentukan Kerangka Teori Sekolah Cemerlang. *Masalah Pendidikan*, 27, 23-38.
- Shahril@Charil Marzuki, & Muhammad Faizal A. Ghani, (2007) Pembentukan Model Sekolah Berkesan Malaysia: Satu Kajian Delphi. *Jurnal Pendidikan*, 27 (1). 179-199.
- Silverthorne, C. (2001). A Test of the Path-Goal Leadership Theory in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 22, 4. 151-158.
- Singh, K., & Billingsley, B.S. (1998). Professional support and its effects on teachers' commitment. *The Journal of Educational Research*, Mar/Apr 1998, 91, 4. 229-239.
- Stoll, L., & Fink, D. (1996). *Changing Our Schools*. Buckingham: Open University Press.
- Stoner, James A. F., & Wankel, C. (1989). *Pengurusan Edisi Ketiga*. Petaling Jaya: Amiza Associate (M) Sdn. Bhd.
- Tang, K. N., & Abdul Ghani Kanesan Abdullah. (2006). Budaya Organisasi Dan Komitmen Guru Dalam Pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh Di Sekolah-Sekolah Menengah Zon Bukit Mertajam. *Jurnal Teknologi*, 45(E). 17-28.
- Tucker, Pamela D., & Stronge, James H. (2005). *Linking Teacher Evaluation and Student Learning*. Alexandria, VA, USA: Association for Supervision & Curriculum Development. Retrieved February 25, 2010, from <http://site.ebrary.com/lib/malaya>.
- Ubben, G. C., Hughes, L. W., & Norris, C. J. (2001). *The Principal: Creative Leadership For Effective Schools*. United States : Allyn and Bacon.
- Wahid Hashim. (2010, Mei 10). Biarlah kehadiran anda dirasai!. *Utusan Malaysia*, pp. 25.
- Wai-Yen Chan, Shun Lau, Youyan Nie, Sandy Lim, & David Hogan. (2008). Organizational and Personal Predictors of Teacher Commitment: The Mediating Role of Teacher Efficacy and Identification With School. *American Educational Research Journal*, 45 (3). 597-630.
- Yahya Don, Azizah Ismail, & Yaakob Daud. (2007). *Kepimpinan dan Pembangunan Pelajar Sekolah Di Malaysia*. Selangor, Malaysia: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd..
- Zafir Mohd Makhbul, Mohd Hizam Hanafiah, & Fazilah Mohamad Hasun. (2009). *Pengurusan Organisasi*. Singapura: Cengage Learning Asia Pte. Ltd..