



**UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA**

**STAIL KEPEMIMPINAN PENGETUA SEKOLAH  
MENENGAH AGAMA DI NEGERI SELANGOR DARUL  
EHSAN DAN KAITANNYA DENGAN KEPUASAN  
BEKERJA DI KALANGAN GURU-GURU**

**ABDUL GHANI BIN ISHAK**

**FPP 1994 4**

STAIL KEPEMIMPINAN PENGETUA SEKOLAH  
MENENGAH AGAMA DI NEGERI SELANGOR DARUL  
EHSAN DAN KAITANNYA DENGAN KEPUASAN  
BEKERJA DI KALANGAN GURU-GURU

OLEH  
ABDUL GHANI BIN ISHAK

Tesis Yang Di Kemukakan Sebagai Memenuhi Sebahagian  
Daripada Keperluan Bagi Mendapatkan Master Sains  
Di Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Pertanian Malaysia  
April 1994



## PENGHARGAAN

Saya mengucapkan syukur Alhamdulillah kepada Allah s.w.t. di atas segala limpah kurniaNya dan kekuatan semangat yang telah diberikan kepada saya hingga membolehkan saya menyiapkan kajian ini. Tanpa izin Allah dan bantuan orang-orang tertentu saya tidak akan berupaya menyempurnakan kajian ini.

Kepada Dr. Kalsom Faezah Mohamad selaku Pengerusi Jawatan Kuasa Penyeliaan, saya merakamkan setinggi-tinggi terima kasih yang tidak terhingga di atas segala bimbingan, teguran, bantuan dan tunjuk ajarnya hingga dapat saya siapkan tesis ini. Penghargaan juga dirakamkan untuk Datin Dr. Azizah Abdul Rahman dan Ustaz Hj. Abdul Rahim Raffeei selaku Ahli Jawatankuasa Penyeliaan di atas bimbingan yang telah diberikan. Segala nasihat, tunjuk ajar, cadangan-cadangan yang diberikan amat dihargai.

Saya juga mengucapkan ribuan terima kasih kepada Tuan Haji Ahmad Tajuddin Bin Abdul Hamid Ketua Unit Pusat Sumber dan Latihan, Institut Aminuddin Baki kerana khidmat nasihatnya memantapkan soalan-soalan soal selidik yang saya gunakan untuk kajian ini.

Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada semua pihak yang telah banyak membantu dan memberi kerjasama kepada saya dalam usaha menyiapkan tesis ini. Pihak-pihak tersebut ialah Bahagian Pendidikan, Jabatan Agama Islam Selangor (JAIS), Human Resources Academy, Bahagian Pendidikan Islam, Kementerian Pendidikan Malaysia yang telah memberi kebenaran untuk menjalankan kajian ini.

Kepada semua pengetua Sekolah Menengah Agama Negeri Selangor yang telah memberikan kerjasama untuk membolehkan saya menjalankan kajian ini, saya merakamkan ucapan terima kasih.

Saya juga mengambil peluang ini mengucapkan setinggi-tinggi terima kasih kepada Dekan Fakulti Pengajian Pendidikan, pensyarah-pensyarah dan kakitangan Fakulti dan pegawai-pegawai di Pusat Komputer, Universiti Pertanian Malaysia yang telah mengajar, membimbing dan membantu saya sepanjang pengajian saya di Fakulti Pengajian Pendidikan. Kepada Dekan, pegawai dan kakitangan pentadbiran di Unit Pengajian Siswazah, saya tidak lupa mengucapkan penghargaan dan terima kasih di atas bimbingan dan kerjasama yang diberikan.

Tidak ketinggalan diucapkan terima kasih kepada Bahagian Biasiswa, Kementerian Pendidikan Malaysia kerana memberikan kebenaran kepada saya untuk mendapatkan cuti belajar dan juga biasiswa. Akhirnya kepada semua pihak yang terlibat yang tidak dapat saya senaraikan satu persatu, baik dalam memberikan galakan, sokongan moral, dorongan, nasihat dan sebagainya saya mengucapkan terima kasih.



## KANDUNGAN

	MUKA SURAT
PENGHARGAAN .....	ii
SENARAI JADUAL .....	viii
SENARAI RAJAH .....	ix
SENARAI SINGKATAN .....	x
ABSTRAK .....	xi
ABSTRACT .....	xv
BAB	
I PENGENALAN	
Latar Belakang .....	1
Pernyataan Masalah .....	6
Kepentingan Kajian .....	7
Objektif Kajian .....	8
Objektif Am .....	8
Objektif Khusus .....	8
Batasan Kajian .....	8
Definisi Operasional .....	9
Stail Kepemimpinan .....	9
Pengetua .....	10
Sekolah Menengah Agama .....	10
Kepuasan Bekerja .....	10
Guru-Guru .....	10



II	SOROTAN LITERATUR	
	Definisi dan Konsep Kepemimpinan .....	11
	Stail Kepemimpinan dan Hubungannya Dengan Pekerja .....	12
	Pendekatan Dalam Kepemimpinan .....	15
	Model-model Pendekatan Situasi .....	17
	Definisi dan Konsep Kepuasan Bekerja ...	21
	Teori Motivasi dan Kepuasan Bekerja	21
	Teori Hiraki Keperluan Maslow .....	22
	Teori Dua Faktor Herzberg .....	25
	Teori McGregor X dan Y .....	28
	Kajian-kajian yang Berkaitan .....	30
	Rumusan .....	35
III	KAEDAH PENYELIDIKAN	
	Kerangka Penyelidikan .....	36
	Pembolehubah-pembolehubah .....	37
	Pembolehubah-pembolehubah Bersandar.....	37
	Pembolehubah-pembolehubah Tidak Bersandar .....	41
	Pengukuran Pembolehubah .....	41
	Pengukuran Pembolehubah Bersandar .....	41
	Pengukuran Pembolehubah Tidak Bersandar .....	43

MUKA SURAT

Instrumen Kajian .....	44
Kesahan Soalan.....	44
Hipotesis .....	45
Sumber Data .....	47
Pentadbiran Soal Selidik .....	47
Subjek Kajian .....	48
Analisis Data .....	48
ANOVA .....	48
Korelasi Pearson 'r' .....	50
Ujian Scheffe .....	50
Kekerapan dan Peratusan .....	50
 IV PENEMUAN HASIL KAJIAN	
Data Maklumat Responden Kajian .....	52
Guru .....	52
Pengetua .....	52
Data Sekolah .....	55
Nilai Skor Kepemimpinan Pengetua Mengikut Stail .....	55
Stail Kepemimpinan Paling Dominan .....	55
Keputusan Ujian Hipotesis .....	59
Stail Kepemimpinan Pengetua .....	59
Kepuasan Bekerja Di Kalangan Guru .	68
Rumusan .....	88



V	PERBINCANGAN DAN CADANGAN	
	Ringkasan Kajian .....	91
	Pernyataan Masalah dan Soalan Kajian ...	92
	Responden dan Metodologi Kajian .....	93
	Dapatan Kajian.....	94
	Kesimpulan .....	99
	Cadangan .....	101
	Cadangan Untuk Penyelidikan Akan Datang .....	102
	BIBLIOGRAFI .....	103
	LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	111
	A : Soalan-soalan Soal Selidik Kajian .....	111
	B : Surat Kebenaran Mengadakan Penyelidikan dari Jabatan Agama Islam Selangor .....	122
	C : Senarai Nama Sekolah Menengah Agama Negeri Selangor .....	124
	D : Surat kepada Penyemak Soalan-soalan Soalselidik .....	127
	VITA .....	129





## SENARAI JADUAL

JADUAL	MUKA SURAT
1. Faktor Motivator dan Faktor Higien ..... Dalam Teori Dua Faktor Herzberg	27
2. Bilangan Sekolah Menengah Agama Negeri Selangor Mengikut Daerah Dan Kategori ..	49
3. Data Maklumat Guru .....	53
4. Data Maklumat Pengetua .....	54
5. Data Maklumat Sekolah Menengah Agama Negeri Selangor .....	56
6. Nilai Skor Kepemimpinan Pengetua Mengikut Stail .....	57
7. Stail Kepemimpinan Paling dominan .....	58
8. Skor Faktor Kepuasan Bekerja Di Kalangan Guru-Guru .....	60
9. Ringkasan ANOVA Sehala Perbezaan .....	61
Keseluruhan Stail Kepemimpinan Pengetua-Pengetua Sekolah Menengah Agama Selangor	
10. Ringkasan ANOVA Sehala Perbezaan .....	62
Keseluruhan Stail Kepemimpinan Pengetua-Pengetua Sekolah Menengah Agama Selangor Mengikut Stail Kepemimpinan Menyokong	
11. Ringkasan ANOVA Sehala Perbezaan .....	62
Keseluruhan Stail Kepemimpinan Pengetua-Pengetua Sekolah Menengah Agama Selangor Mengikut Stail Kepemimpinan Mengarah	

JADUAL	MUKA SURAT
12. Ringkasan ANOVA Sehala Perbezaan ..... Keseluruhan Stail Kepemimpinan Pengetua-Pengetua Sekolah Menengah Agama Selangor Mengikut Stail Kepemimpinan Berorientasikan Kejayaan	63
13. Ringkasan ANOVA Sehala Perbezaan ..... Keseluruhan Stail Kepemimpinan Pengetua-Pengetua Sekolah Menengah Agama Selangor Mengikut Stail Kepemimpinan Partisipatif	63
14. Ringkasan Ujian Scheffe Perbezaan ..... Stail Kepemimpinan Para Pengetua Yang Mengamalkan Stail Kepemimpinan Partisipatif Mengikut Kumpulan	64
15. Ringkasan ANOVA Sehala Perbezaan ..... Stail Kepemimpinan Pengetua-Pengetua Sekolah Menengah Agama Selangor Yang Mengikuti Kursus Pentadbiran Pendidikan Dengan Yang Tidak Kursus	65
16. Ringkasan ANOVA Sehala Perbezaan ..... Stail Kepemimpinan Pengetua-Pengetua Sekolah Menengah Agama Selangor Yang Mempunyai Latar Belakang Pendidikan Agama Dalam Negeri Dan Luar Negeri	66
17. Ringkasan ANOVA Sehala Perbezaan ..... Stail Kepemimpinan Pengetua-Pengetua Sekolah Menengah Agama Selangor Berdasarkan Pengalaman Mentadbir	67
18. Ringkasan ANOVA Sehala Perbezaan ..... Kepuasan Bekerja Keseluruhan Guru-Guru Sekolah Menengah Agama Selangor	68



JADUAL

MUKA SURAT

19.	Ringkasan ANOVA Sehala Perbezaan ..... Kepuasan Bekerja Keseluruhan Guru-Guru Sekolah Menengah Agama Selangor Berdasarkan Faktor Motivator	69
20.	Ringkasan ANOVA Sehala Perbezaan ..... Kepuasan Bekerja Guru-Guru Sekolah Menengah Agama Selangor Berdasarkan Faktor Higien	70
21.	Ringkasan ANOVA Sehala Perbezaan ..... Kepuasan Bekerja Guru-Guru Sekolah Menengah Agama Selangor Berdasarkan Faktor Pengalaman Mengajar	71
22.	Ringkasan Ujian Scheffe Perbezaan ..... Kepuasan Bekerja Guru-Guru Sekolah Menengah Agama Selangor Berdasarkan Pengalaman Mengajar	72
23.	Ringkasan ANOVA Sehala Perbezaan ..... Kepuasan Bekerja Guru-Guru Sekolah Menengah Agama Selangor Mengikut Jumlah Tahun Mengajar	73
24.	Ringkasan ANOVA Sehala Perbezaan ..... Kepuasan Bekerja Guru-Guru Sekolah Menengah Agama Selangor Berdasarkan Suasana Tempat Kerja	74
25.	Ringkasan Ujian Scheffe Perbezaan ..... Kepuasan Bekerja Guru-Guru Sekolah Menengah Agama Selangor Berdasarkan Suasana Tempat Kerja	75
26.	Ringkasan Ujian Scheffe Perbezaan ..... Kepuasan Bekerja Guru-Guru Sekolah Menengah Agama Selangor Berdasarkan Tanggungjawab	76



JADUAL

MUKA SURAT

27.	Ringkasan Ujian Scheffe Perbezaan ..... Kepuasan Bekerja Guru-Guru Sekolah Menengah Agama Selangor Berdasarkan Faktor Tangungjawab Mengikut Kumpulan	77
28.	Ringkasan ANOVA Sehala Perbezaan ..... Kepuasan Bekerja Guru-Guru Sekolah Menengah Agama Selangor Berdasarkan Faktor Jantina	86
29.	Ringkasan ANOVA Sehala Perbezaan ..... Kepuasan Bekerja Guru-Guru Sekolah Menengah Agama Selangor Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan Agama	79
30.	Ringkasan ANOVA Sehala Perbezaan ..... Kepuasan Bekerja Guru-Guru Sekolah Menengah Agama Selangor Berdasarkan Umur	80
31.	Ringkasan Ujian Scheffe Perbezaan ..... Kepuasan Bekerja Guru-Guru Sekolah Menengah Agama Selangor Berdasarkan Kumpulan Umur	81
32.	Ringkasan ANOVA Sehala Perbezaan ..... Kepuasan Bekerja Guru-Guru Sekolah Menengah Agama Selangor Berdasarkan Hubungan Interpersonal	82
33.	Korelasi Di antara Kepuasan Bekerja..... Guru-Guru Sekolah Menengah Agama Selangor Berdasarkan Hubungan Interpersonal	83
34.	Korelasi Di antara Kepuasan Bekerja .... Guru-Guru Sekolah Menengah Agama Selangor Keseluruhan Dengan Hubungan Interpersonal	84



JADUAL	MUKA SURAT
35. Analisis Korelasi Hubungan Kepuasan..... Bekerja Guru-Guru Sekolah Menengah Agama Selangor Di antara Faktor Motivator Dengan Hubungan Interpersonal	84
36. Analisis Korelasi Hubungan Kepuasan..... Bekerja Guru-Guru Sekolah Menengah Agama Selangor Di antara Faktor Higien Dengan Hubungan Interpersonal	85
37. Hubungan Faktor-Faktor Kepuasan ..... Bekerja Guru-Guru Sekolah Menengah Selangor Dengan Stail Kepemimpinan Pengetua	86
38. Analisis Korelasi Hubungan Kepuasan..... Bekerja Guru-Guru Sekolah Menengah Agama Selangor Keseluruhan Dengan Stail Kepemimpinan Pengetua	87
39. Analisis Korelasi Hubungan Kepuasan..... Bekerja Guru-Guru Sekolah Menengah Agama Selangor Keseluruhan Di antara Faktor Motivator Dengan Stail Kepemimpinan Pengetua	87
40. Analisis Korelasi Hubungan Kepuasan..... Bekerja Guru-Guru Sekolah Menengah Agama Selangor Keseluruhan Di antara Faktor Higien Dengan Stail Kepemimpinan Pengetua	88



## SENARAI RAJAH

RAJAH	MUKA SURAT
1. Ringkasan 'Hypothesized Relationship' Dalam Path-Goal Model of Leadership ....	19
2. Hirarki Keperluan Maslow .....	23
3. Rangka Penyelidikan Komponen I .....	38
4. Rangka Penyelidikan Komponen II .....	39
5. Rangka Penyelidikan Komponen III .....	40



## SENARAI SINGKATAN

BPI	Bahagian Pendidikan Islam
JAIS	Jabatan Agama Islam Selangor
KAA	Kelas Aliran Agama
LEPAI	Lembaga Penyelarasan Pelajaran dan Pendidikan Agama Islam
SMAN	Sekolah Menengah Agama Negeri
SMAR	Sekolah Menengah Agama Rakyat
SMK	Sekolah Menengah Kebangsaan
SMKA	Sekolah Menengah Kebangsaan Agama



Abstrak tesis yang dikemukakan kepada Senat Universiti Pertanian Malaysia sebagai memenuhi sebahagian dari syarat-syarat keperluan ijazah Master Sains.

**STAIL KEPEMIMPINAN PENGETUA SEKOLAH MENENGAH AGAMA  
DI NEGERI SELANGOR DARUL EHSAN DAN KAITANNYA  
DENGAN KEPUASAN BEKERJA DI KALANGAN GURU-GURU**

Oleh

**ABDUL GHANI BIN ISHAK**

**APRIL 1994**

Pengerusi : Dr. Kalsom Faezah Mohamad  
Fakulti Pengajian Pendidikan

Tujuan kajian ini ialah untuk mengenal pasti stail kepemimpinan pengetua Sekolah Menengah Agama di Negeri Selangor sebagai pentadbir organisasi sekolah dan kaitannya dengan faktor kepuasan bekerja di kalangan guru-guru. Stail kepemimpinan yang dilihat ialah kepemimpinan mengarah, kepemimpinan menyokong, kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan berorientasikan kejayaan. Sementara faktor kepuasan bekerja guru-guru dilihat dari faktor motivator dan higien berdasarkan faktor kepuasan bekerja Teori Dua Faktor Herzberg.

Subjek kajian terdiri daripada 18 orang pengetua Sekolah Menengah Agama Negeri Selangor dan 289 orang guru berjawatan tetap dari sekolah yang sama.





Borang soal selidik yang digunakan terdiri dari 12 item mengenai maklumat diri guru, 51 item mengenai kepuasan bekerja guru, 17 item berkaitan dengan maklumat diri pengetua dan sekolah serta 30 item berkaitan dengan stail kepemimpinan pengetua.

Data-data dianalisis dengan menggunakan kekerapan, peratusan, ANOVA sehala, Ujian Scheffe dan korelasi Pearson 'r'.

Secara keseluruhan keputusan kajian ini memperlihatkan bahawa pengetua Sekolah Menengah Agama Negeri Selangor mempunyai stail kepemimpinan yang berbeza-beza. Begitu juga di kalangan guru-guru terdapat tahap kepuasan bekerja yang berbeza dan faktor kepuasan yang berbeza. Namun tidak ada hubungan di antara faktor kepuasan bekerja guru-guru dengan stail kepemimpinan pengetua. Faktor kepuasan bekerja guru-guru hanya mempunyai kaitan yang signifikan dengan hubungan interpersonal guru-guru dan pengetua masing-masing dan rakan sejawat.

Abstract of the thesis submitted to the Senate of Universiti Pertanian Malaysia as partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science.

**LEADERSHIP STYLE OF SECONDARY RELIGIOUS SCHOOLS  
PRINCIPALS IN THE STATE OF SELANGOR AND ITS  
RELATIONSHIP WITH JOB SATISFACTION AMONGST TEACHERS.**

By

**ABDUL GHANI BIN ISHAK**

**APRIL 1994**

Chairperson : Dr. Kalsom Faezah Mohamad  
Faculty of Educational Studies

The objective of this study is to identify the leadership styles of Secondary Religious Schools principals in the state of Selangor as administrator of school organisation, and its relationship with job satisfaction among teachers. Leadership style observed were directive leadership, supportive leadership, participative leadership, and goal oriented leadership. Job satisfaction among teachers are considered as motivator and hygiene factors based on Herzberg's Two Factors Theory.

Subjects of the study consisted of 18 principals and 289 permanent teachers of Secondary Religious Schools in the state of Selangor.



Two sets of questionnaire were administered, each to the group of principals, and teachers. The questionnaire for the teachers consisted of 12 items related to personal information, 51 items on job satisfaction, and 30 items on the leadership style of their principals. Questionnaire for the principals consisted of 17 items related to personal information.

Statistical analysis of data were conducted using frequencies, percentages, One Way ANOVA, Scheffe Test and Pearson Product Moment Correlation.

On the whole, the study showed that principals of Secondary Religious Schools in the state of Selangor had different leadership style. Teachers also had different level of job satisfaction, and different satisfying factors. However, there is no relationship between teachers' factor of job satisfaction, and principals style of leadership. Factors affecting job satisfaction of teachers were significantly correlated only with the teachers' interpersonal relationship with their principals and colleagues.



# **BAB I**

## **PENGENALAN**

### **Latar Belakang**

Sekolah Menengah Agama di Malaysia yang ada kini adalah kesinambungan daripada sistem pendidikan pondok yang telah didirikan di negara ini sejak abad ke-16 lagi. Awang Had (1977), mendefinisikan pondok sebagai satu institusi pendidikan agama di luar bandar yang mengendalikan pengajaran agama Islam di mana guru-gurunya lebih dikenali dengan panggilan "Tuan Guru". Bentuk pengajaran yang dijalankan adalah menghafal beberapa buah kitab yang ditetapkan secara total dan patuh kepada segala arahan sehingga mencapai matlamat yang dikehendaki.

Perkataan pondok juga bermaksud rumah kayu yang kecil dan dibina di sekeliling atau berhampiran masjid serta surau dan didiami oleh murid-murid yang mempelajari ilmu agama daripada tuan guru. Struktur ini adalah sama dengan amalan yang dilakukan oleh kabilah Arab yang mempelajari ajaran Islam pada zaman Nabi Muhammad s.a.w. di Madinah. Kabilah ini akan berkhemah di sekeliling masjid Madinah untuk tinggal dan mempelajari ajaran Islam.

Muhammad `Uthman El Muhammady (1984) menyatakan perkembangan sekolah pondok di Tanah Melayu hanya pesat pada abad ke-19 setelah bermula di Aceh pada abad ke-14. Selepas Aceh, pendidikan pondok berkembang pula ke Patani di Selatan Thailand yang bersempadan dengan negeri Kelantan.

Kurikulum sistem pendidikan pondok di Patani mempengaruhi negeri-negeri Pantai Timur dan Utara Semenanjung Tanah Melayu terutama Kelantan dan Kedah. Sistem sekolah pondok ini kemudiannya bertukar kepada Sekolah Agama Rakyat. Sekolah Menengah Agama Rakyat ini ditadbir oleh kerajaan negeri seperti Jabatan Agama Islam Negeri atau Yayasan Islam Negeri di Kelantan dan Terengganu.

Sekolah Menengah Agama Rakyat ini pula seterusnya berkembang kepada Sekolah Menengah Agama Negeri apabila mata pelajaran akademik mula dimasukkan dalam sistem pendidikan di institusi ini. Hal ini selaras dengan Akta Pendidikan 1961 dan Pelaksanaan Dasar Bahasa 1963 yang menjadikan Bahasa Melayu sebagai bahasa rasmi menggantikan Bahasa Inggeris dalam sistem pendidikan kebangsaan (Kementerian Pendidikan, 1989, halaman 4.)

Kini didapati minat ibu bapa terhadap Sekolah Menengah Agama meningkat dengan pesat jika dibandingkan dengan beberapa dekad yang lalu. Muhamad Sood (1984) dalam kajiannya terhadap " Persepsi Murid, Ibu Bapa dan Guru Terhadap Pilihan Sekolah Menengah Agama di Daerah Sabak Bernam Selangor" mendapati ibu bapa mempunyai keinginan yang tinggi untuk menghantar anak-anak mereka ke sekolah menengah agama. Keinginan ini didorong oleh faktor keagamaan dan aspirasi murid-murid dalam perkhidmatan agama. Oleh itu Sekolah Menengah Agama menjadi pilihan utama mereka.

Bahagian Pendidikan Islam (BPI) Kementerian Pendidikan Malaysia dilaporkan menerima permohonan melebihi 44,800 dari seluruh negara pada tahun 1992 tetapi hanya mampu menerima lapan peratus atau 3,610 orang kerana bilangan tempat di 38 Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (SMKA) itu terhad. Sebagai usaha mengatasinya, Kementerian Pendidikan Malaysia membuka Kelas Aliran Agama (KAA) di Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) untuk memberi

peluang kepada mereka yang tidak berpeluang ke SMKA. KAA yang dimulakan pada tahun 1991 kini menempatkan 293 kelas di 130 buah sekolah serta menampung 8,369 orang pelajar. Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) yang mengendalikan KAA meningkat kepada 264 pada tahun 1993, 329 pada tahun 1994 dan dijangka 406 pada tahun 1995 (Kementerian Pendidikan 1993 Halaman 2).

Menurut Hj. Zainal Abidin Abdul Kadir Ketua Pengarah Bahagian Hal Ehwal Islam, Jabatan Perdana Menteri, juga selaku Setiausaha Lembaga Penasihat Penyelarasan Pelajaran dan Pendidikan Agama Islam (LEPAI) kini terdapat empat jenis sekolah menengah agama di seluruh Malaysia. Empat jenis sekolah tersebut ialah Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (SMKA) yang dikendalikan sepenuhnya oleh Kementerian Pendidikan, Sekolah Menengah Agama Negeri (SMAN), Sekolah Menengah Agama Rakyat (SMAR) dan Sekolah Menengah Agama Swasta. Pada masa ini terdapat kira-kira 150,000 orang pelajar dengan 25,000 pelajar di 38 buah SMKA, 60,000 orang lagi di 100 buah SMAN dan 65,000 orang selebihnya di SMAR (Kementerian Pendidikan 1993 Halaman 4).

Kejayaan sesebuah organisasi sekolah adalah berkait rapat dengan stail kepimpinan. Kerjasama daripada kakitangan yang bertanggungjawab amat bergantung kepada interaksi positif antara pengetua dengan kakitangan sekolah. House (1971), yang mengemukakan "Path Goal Theory" menyatakan pemimpin boleh mendapat prestasi kerja kumpulan yang memuaskan jika pekerja diberitahu apa yang perlu dilakukan untuk mendapat ganjaran selaras dengan prestasi cemerlang. Arnold dan Feldman (1986) mendapati pemikiran asas teori ini ialah, pemimpin dapat mempengaruhi pengikut melalui kepuasan, motivasi dan pencapaian asas kerja dengan menyediakan ganjaran, membantu pengikut mencapai matlamat kerja dan organisasi.

Teori Path Goal oleh House ini mengenal pasti empat stail kepemimpinan iaitu:

1. Kepemimpinan Mengarah (Directive).
2. Kepemimpinan Menyokong (Supportive).
3. Kepemimpinan Berserta (Participative).
4. Kepemimpinan Untuk Kejayaan  
(Achievement-Oriented Leadership)

Kajian Isa (1981) mengenai stail kepemimpinan pengarah pendidikan negeri di Malaysia mendapati pentadbir pendidikan dan pengarah pendidikan negeri tidak berkongsi persepsi umum tentang kepemimpinan. Pengarah pendidikan negeri menganggap mereka mempunyai min score yang tinggi dalam tiga dimensi yang dikaji iaitu orientasi kerja, orientasi perhubungan dan pengukuran keberkesanan. Sementara pentadbir pendidikan pula menganggap pengarah pendidikan negeri mencapai min score yang rendah dalam tiga dimensi yang dikaji. Mereka juga menerima pengarah pendidikan negeri sebagai lebih mementingkan orientasi kerja daripada orientasi perhubungan.

Rahimah (1981) pula mendapati stail kepemimpinan guru besar sekolah rendah Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur mempunyai hubungan yang signifikan dengan iklim sekolah tetapi tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan pencapaian murid. Namun, iklim sekolah mempunyai hubungan yang signifikan dengan pencapaian murid. Kajian ini juga mendapati stail kepemimpinan guru besar yang mempunyai orientasi perhubungan yang tinggi bergabung dengan sekolah terbuka. Sementara pencapaian murid yang tinggi pula adalah bergabung dengan sekolah terbuka.

Kedua-dua hasil kajian yang dibincangkan di atas memperlihatkan stail kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perhubungan antara pengikut dengan pemimpin serta berkait rapat juga dengan iklim sekolah. Apabila iklim sekolah dikaitkan dengan stail kepemimpinan, ini juga bermakna stail kepemimpinan mempunyai kaitan dengan kerjasama dan perhubungan antara pengetua dengan guru-guru di sekolah.

Guru-guru yang mempunyai keperluan-keperluan yang berbeza dan masalah kerja yang juga berbeza-beza memerlukan kaedah penyelesaian yang berlainan. Hal ini selaras dengan teori keperluan yang dikemukakan oleh Maslow (1954), yang menyatakan manusia harus memenuhi setiap keperluan pada hirarki tertentu. Sementara Teori Dua Faktor oleh Herzberg (1959), pula menyatakan ketiadaan faktor-faktor yang memberi kepuasan tidak bererti pekerja-pekerja tidak mendapat kepuasan bekerja. Kepuasan itu masih tetap ada, tetapi faktor-faktor ini tidak dapat menggerakkan mereka untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi. Adanya faktor-faktor ini, secara langsung ia akan membawa kepada motivasi dan seterusnya mendorong kepada prestasi yang lebih baik. Di sinilah di dapati kepemimpinan mempunyai hubungan yang rapat dengan memenuhi keperluan kakitangan, kepuasan bekerja dan pencapaian matlamat organisasi.

Kajian Singh (1984), mendapati kepuasan bekerja di kalangan guru-guru di Nepal amat dipengaruhi oleh tugas pengetua. Sementara Ghazali (1979), merumuskan ketidakpuasan bekerja berlaku di kalangan guru-guru di Malaysia disebabkan oleh faktor hubungan kemanusiaan.

Berdasarkan perbincangan di atas, didapati ada signifikan untuk mengkaji kaitan di antara stail kepemimpinan seseorang dengan kepuasan bekerja di kalangan orang bawahannya. Oleh itu adalah relevan satu penyelidikan dijalankan mengenai kaitan stail kepemimpinan dengan kepuasan bekerja.



## Pernyataan Masalah

Minat masyarakat terhadap sekolah menengah agama termasuk SMAN bertambah bermakna keperluan-keperluan seperti guru terlatih, pentadbir yang cekap, kemudahan asas yang mencukupi juga perlu dipertingkatkan.

Bengkel Pengurusan Sekolah Agama Rakyat/Negeri, Bahagian Pendidikan Islam, Kementerian Pendidikan pada 22 Oktober hingga 26 Oktober 1990, mengenal pasti dua isu utama di sekolah-sekolah agama berkenaan, iaitu:-

1. Pengetua-pengetua Sekolah Agama Negeri dan Sekolah Agama Rakyat kurang mendapat pendedahan mengenai aspek-aspek pengurusan pendidikan sebagaimana pendedahan yang diberi kepada pengetua-pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) dibawah kelolaan Kementerian Pendidikan Malaysia.
2. Terdapat ramai guru yang berkhidmat dengan Sekolah Agama Rakyat dan Negeri yang tidak terlatih. Di kalangan mereka juga ramai yang belum dilantik ke jawatan tetap dan berpencen walaupun telah berkhidmat lebih dari tiga tahun.

Perhubungan yang negatif di antara guru dengan pengetua sekolah mengakibatkan guru-guru hilang minat dan kepuasan untuk bekerja . Locke (1976), menegaskan pengiktirafan dengan peneguhan yang positif merupakan faktor penting yang menentukan kepuasan bekerja. Pengiktirafan lisan juga merupakan maklum balas keupayaan dan kebolehan bekerja seseorang. Oleh itu pendekatan dalam stail kepemimpinan seseorang pengetua amat mempengaruhi kejayaan sesebuah organisasi sekolah serta kepuasan bekerja di kalangan guru-guru.