

Persepsi Guru terhadap Gaya Kepimpinan Guru Besar dan Hubungannya dengan Iklim Sekolah (Teacher's Perception on Headmaster's Leadership Style and Its Relationship with School Climate)

FATIN RABIA'TUL ADAWIYAH MOHAMMED FAREED*

ABSTRAK

Gaya kepimpinan merupakan salah satu aspek penting yang perlu dimiliki oleh setiap guru besar, di mana ia dapat mempengaruhi suasana atau iklim bagi warga sekolah. Kajian tinjauan ini bertujuan untuk melihat persepsi guru terhadap gaya kepimpinan yang dominan diamalkan oleh guru besar dan hubungannya dengan iklim sekolah di sekolah-sekolah agama gunasama di Brunei. Soal selidik digunakan dalam mengumpulkan data, dan data dianalisis secara deskriptif dan inferensi. Seramai 108 orang guru agama daripada sepuluh buah sekolah agama gunasama di Daerah Brunei dan Muara terlibat sebagai sampel. Hasil kajian mendapati bahawa gaya kepimpinan yang paling dominan diamalkan oleh guru-guru besar ialah gaya kepimpinan demokratik, diikuti dengan gaya kepimpinan autokratik dan laissez-faire. Manakala ujian korelasi Pearson pula menunjukkan bahawa hanya gaya kepimpinan demokratik yang mempunyai hubungan yang signifikan dengan iklim sekolah. Implikasinya, menurut persepsi guru-guru agama, guru-guru besar di sekolah agama gunasama hendaklah mengamalkan gaya kepimpinan demokratik dan mengurangkan penggunaan gaya kepimpinan autokratik dan laissez-faire dalam rangka mewujudkan iklim sekolah yang kondusif dan positif.

Kata kunci: Gaya kepimpinan; iklim sekolah; guru besar; guru agama; sekolah agama gunasama

ABSTRACT

Leadership style is one of the most important aspects that every headmasters should have. At the same time, every style of leadership applied can also influence a school's climate, whether it be positive or negative. This survey aimed to examine teachers' perceptions of the dominant leadership style practiced by headmasters and its relationship to school climate in religious sharing schools in Brunei. A questionnaire was used to collect data, and the data were analysed descriptively and inferentially. A total of 108 religious teachers from ten religious sharing schools in Brunei and Muara District were involved as sample. The results show that the most dominant leadership style practiced by the headmasters is the democratic leadership style, followed by the autocratic and laissez-faire leadership style. Meanwhile, Pearson's correlation test shows that only democratic leadership styles has a significant relationship with the school climate. These findings implicates that, according to the religious teachers, principals in religious sharing schools should adopt democratic leadership styles and reduce the use of autocratic and laissez-faire leadership styles in order to create a conducive and positive school climate.

Keywords: Leadership style; school climate; headmaster; religious teachers; religious sharing school

PENGENALAN

Sekolah merupakan institusi pendidikan yang berperanan penting dalam menyediakan pelbagai ilmu pengetahuan yang diperlukan oleh pelajar dalam menghadapi masa depan. Dalam setiap sekolah, guru besar merupakan individu yang bertanggungjawab penting dalam menentukan kejayaan sesebuah sekolah dengan menghasilkan pelajar-pelajar yang cemerlang. Untuk mencapai peranan ini, guru besar hendaklah mengaplikasikan gaya kepimpinan yang relevan. Selain menentukan kejayaan sekolah, guru besar juga

berperanan dalam menyediakan suasana atau iklim yang selesa dan kondusif bagi warga sekolah (Shahril@Charil *et al.* 2010), khususnya guru-guru. Ini kerana apabila guru merasa selesa maka mereka akan mampu menjalankan proses pengajaran dengan lebih afektif dan efisien.

Negara Brunei Darussalam mempunyai sebanyak 144 buah sekolah rendah agama, namun begitu hanya sebanyak 50 buah sekolah yang merupakan bangunan kekal bagi sekolah rendah agama, manakala selebihnya lagi iaitu 94 buah merupakan bangunan

gunasama (Sumber: Unit Sekolah-Sekolah Agama di Jabatan Pengajian Islam).

Dalam kajian Erni (2014), beliau mendapati bahawa dalam sekolah agama gunasama, pelajar-pelajar terpaksa berkongsi bilik darjah dengan pelajar sebelah pagi di sekolah pendidikan khas. Penggunaan bilik darjah yang terhad serta kerusi meja yang terhad juga mendatangkan ketidakselesaan bagi pihak sekolah agama gunasama. Selain itu, masalah yang sering dihadapi juga ialah tiada ruang untuk meletakkan alat-alat bantu mengajar serta tiada ruang untuk menyimpan barang-barang keperluan sekolah agama gunasama. Masalah ketidakcukupan kelengkapan dan kemudahan sekolah ini boleh menyebabkan iklim sekolah tersebut tidak kondusif. Mok (2012) berpendapat bahawa kemudahan-kemudahan sekolah yang mencukupi dan lengkap adalah penting dalam mewujudkan iklim sekolah yang kondusif.

Untuk tujuan kajian ini, sebuah tinjauan awal terhadap salah sebuah sekolah rendah agama gunasama yang terdapat di Daerah Brunei dan Muara telah dilakukan. Melalui tinjauan tersebut, didapati guru-guru agama ditempatkan dalam sebuah ruangan yang agak kecil untuk menampung seramai 21 orang guru agama, manakala guru besar pula ditempatkan di sebuah bilik yang juga bersaiz kecil. Selain itu, sekolah tersebut juga mengalami masalah kekurangan bilik darjah. Berdasarkan tinjauan ini, dapat disimpulkan bahawa penyatuan antara sekolah umum dengan sekolah agama berpotensi untuk menyebabkan konflik, baik dari segi suasana sekolah, hubungan sosial, pengurusan, mahupun proses pengajaran dan pembelajaran.

Namun, masalah-masalah tersebut akan dapat diatasi sekiranya guru besar sekolah tersebut bijak dan cekap dalam mengendalikan iklim sekolah dengan menggunakan gaya kepimpinan yang bersesuaian, ini kerana setiap gaya kepimpinan yang diamalkan oleh seseorang guru besar dapat mempengaruhi iklim sesebuah sekolah. Gaya pentadbiran dan kepimpinan guru besar di sekolah yang digunakan secara gunasama setentunya berlainan dengan gaya pentadbiran dan kepimpinan guru besar di sekolah agama khas. Secara tidak langsung, iklim sebuah sekolah boleh mempengaruhi mutu pengajaran guru, pembelajaran pelajar dan prestasi sekolah. Oleh itu, iklim sesebuah sekolah sama ada sekolah tersebut adalah sekolah khas atau gunasama, boleh menjadi kondusif dan juga sebaliknya bergantung kepada gaya kepimpinan guru besar. Oleh itu, guru besar perlu cekap menyesuaikan gaya kepimpinan mengikut situasi, jenis sekolah dan keperluan ketika memimpin. Hal ini demikian kerana menurut Ross (2006), antara kelemahan yang nyata adalah tidak semua model kepimpinan mampu digunakan dalam semua konteks dan situasi.

Berikutan permasalahan kajian yang diterangkan, kajian ini bertujuan untuk meninjau persepsi guru-guru sekolah agama gunasama terhadap hubungan antara gaya kepimpinan guru besar dengan iklim sekolah gunasama. Secara khususnya, objektif kajian ini adalah seperti berikut:

1. Untuk mengenal pasti gaya kepimpinan yang paling dominan diamalkan oleh guru besar menurut persepsi guru, sama ada gaya kepimpinan autokratik, demokratik dan *laissez-faire*
2. Untuk mengenal pasti sama ada terdapat hubungan antara gaya kepimpinan guru besar (gaya kepimpinan autokratik, demokratik dan *laissez-faire*) dengan tahap iklim sekolah

Antara hipotesis kajian yang dikemukakan oleh pengkaji adalah:

- H₀₁: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan guru besar secara autokratik dengan tahap iklim sekolah.
- H₀₂: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan guru besar secara demokratik dengan tahap iklim sekolah.
- H₀₃: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan guru besar secara *laissez-faire* dengan tahap iklim sekolah.

Kajian ini dijalankan bagi mengisi jurang dalam kajian-kajian lepas, yang mana belum terdapat kajian yang dijalankan bagi mengkaji hubungan antara gaya kepimpinan dengan iklim sekolah dalam konteks sekolah-sekolah gunasama, di mana iainya spesifik dan berlainan dari sekolah-sekolah biasa. Selain itu, kajian ini juga penting untuk dijalankan bagi mengetahui jenis gaya kepimpinan yang mampu mewujudkan iklim sekolah yang kondusif dan positif bagi seluruh warga sekolah gunasama. Kajian ini juga diharap akan dapat memberikan pendedahan kepada institusi dan pihak yang berkepentingan akan pentingnya mengaplikasikan gaya kepimpinan yang bersesuaian dengan iklim sekolah dalam konteks sekolah-sekolah gunasama.

GAYA KEPIMPINAN GURU BESAR

Gaya kepimpinan didefinisikan sebagai perilaku dan strategi yang diterapkan oleh guru besar dalam berinteraksi dengan guru-guru, dalam mengambil keputusan dan dalam melaksanakan kegiatan pengendalian (Veithal & Deddy 2009). Terdapat banyak gaya kepimpinan yang boleh diterapkan oleh guru besar dalam mengendalikan sekolah, namun dalam kajian ini pengkaji hanya memberi tumpuan kepada tiga gaya kepimpinan yang diasaskan oleh

Blake dan Mouton (1982), yang dikenali sebagai gaya kepimpinan autokratik, demokratik dan *laissez-faire*.

Pemimpin autokratik didefinisikan sebagai pemimpin kuku besi, yang sangat mementingkan status atau kedudukannya sebagai orang yang berkuasa (Abdullah & Ainon 2007; Chen & Wahab 2021). Gaya kepimpinan demokratik pula dikatakan lebih menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi (Ambarwati et al. 2017). Manakala gaya kepimpinan *laissez-faire* merupakan kebalikan daripada gaya kepimpinan autokratik, yang hanya berkedudukan sebagai penasihat (Veithal dan Deddy 2009). Setiap gaya kepimpinan ini mempunyai kekuatan dan kelemahannya yang tersendiri, oleh itu setiap pemimpin atau guru besar perlulah berfikir dan bertindak secara bijak dan rasional dalam memilih gaya kepimpinan yang hendak diamalkan dengan mengambil kira kesesuaiannya dengan konteks sekolah.

Terdapat banyak kajian yang telah dijalankan bagi mengkaji jenis gaya kepimpinan yang digunakan oleh pemimpin sesebuah sekolah. Antaranya ialah kajian Raziah dan Ahmad (2009) yang mendapati bahawa persepsi guru terhadap gaya kepimpinan guru besar di sekolah rendah adalah pada tahap yang tinggi pada ketiga-tiga gaya kepimpinan iaitu demokratik, autokratik dan *laissez faire*. Berbeza dengan kajian Mohd Najib dan Tamyis Akbar (2008) yang menunjukkan bahawa gaya kepimpinan yang dominan diamalkan oleh pengetua di sekolah menengah adalah gaya kepimpinan demokratik. Sementara kajian Md Kher (2003) pula mendapati bahawa guru besar di sekolah rendah yang dikaji mempraktikkan gaya kepimpinan yang tinggi untuk gaya autokratik dan gaya demokratik berbanding dengan gaya *laissez-faire*. Dapat disimpulkan bahawa ketiga-tiga kajian ini menunjukkan dapatan yang berbeza-beza disebabkan ianya bergantung kepada jenis sekolah yang dikaji, saiz sampel, ataupun instrumen kajian yang digunakan. Pernyataan ini juga selaras dengan pendapat yang dikemukakan oleh Jais dan Hamid (2019), bahawa jenis sesebuah sekolah mampu mempengaruhi gaya kepimpinan guru besar.

HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPIMPINAN GURU BESAR DENGAN IKLIM SEKOLAH

Menurut kajian-kajian lepas, iklim persekolahan yang baik dan kondusif banyak bergantung kepada gaya kepimpinan guru besar. Mok (2012) menyatakan bahawa kepimpinan guru besar yang bersifat autokratik akan meninggalkan kesan yang negatif terhadap iklim sekolah, seperti berlakunya interaksi sehalu yang pasif antara guru dengan pelajar atau sesama guru; mewujudkan suasana sosioemosi yang

tegang dan muram; serta kurangnya semangat kerjasama, manakala kepimpinan guru besar yang bersifat demokratik pula akan memberi kesan yang sebaliknya iaitu kesan yang positif. Kepimpinan guru besar yang mengamalkan corak *laissez-faire* pula akan meninggalkan kesan iklim persekolahan yang berbeza, yang mana suasana sosioemosinya ialah menarik, namun semangat kerjasama tidak dapat diperlihatkan. Keceriaan dan keadaan sekolah dalam corak kepimpinan ini juga kurang memuaskan dan kurang bersestematik kerana segala aktiviti dijalankan secara bebas tanpa adanya batasan (Mok 2012).

Guru besar selaku pemimpin sekolah diberi tanggungjawab untuk mentadbir dan mengurus sekolah supaya berfungsi dengan lebih teratur dan berkesan. Terdapat beberapa kelemahan dalam kepimpinan guru besar yang boleh menghalang pengurusan sekolah untuk berjalan dengan lebih berkesan. Hassan dan Hamzah (2020) dan Blase (1987) memaparkan bahawa pengetua yang mengamalkan kepimpinan yang kurang berkesan akan membentuk sekolah yang lemah. Kajian-kajian lepas juga menunjukkan bahawa pengetua sekolah yang kurang berkesan akan bersikap kurang positif terhadap usaha memajukan diri mereka sendiri dari segi keilmuan profesional, lantas akan mempengaruhi efikasi sendiri guru-guru lain (Khozan & Mansor 2017; Hassan & Hamzah 2020; Ambotang et al. 2017; Yusoff et al. 2020). Namun, terdapat juga kajian yang menyatakan sebaliknya, yang mana terdapat banyak guru besar sekolah agama mengamalkan gaya kepimpinan yang demokratik atau gaya kepimpinan berorientasikan timbang rasa, yang menyumbang kepada iklim yang selesa, seperti kajian yang dijalankan oleh Awang Jeludin (1998), Gamal et al. (2014) dan Halimah (2010).

Namun begitu, terdapat juga dapatan yang berbeza. Kajian Suhasni (2004) mendapati bahawa pengetua-pengetua sekolah mempunyai aras gaya kepimpinan demokratik dan autokratik yang tinggi dan begitu juga dengan iklim sekolah. Namun kajian ini tidak mendapati wujudnya hubungan yang signifikan antara persepsi guru terhadap gaya kepimpinan pengetua dengan iklim sekolah. Dapatan ini bermakna bahawa kedua-dua jenis gaya kepimpinan yang diamalkan tidak mempengaruhi iklim sekolah, yang sekali gus membuktikan bahawa bagi sekolah yang dikaji tersebut, iklim sekolah bukanlah bergantung kepada gaya kepimpinan pengetua.

Dalam kajian ini, selain untuk meninjau gaya kepimpinan dominan yang diamalkan oleh guru besar sekolah agama gunasama, analisis pengaruh gaya kepimpinan guru besar ke atas iklim sekolah juga dilakukan untuk mengetahui perkaitan antaranya.

Rumusannya, guru besar bertanggungjawab dalam mewujudkan iklim sekolah yang kondusif untuk

kemajuan pendidikan, pengajaran dan pembelajaran (Hussein 1993). Sekolah agama gunasama setentunya mempunyai iklim sekolah yang berbeza daripada sekolah agama khas, ini kerana setiap sekolah mempunyai iklim sekolah yang tersendiri dan berbeza di antara satu sama lain (Mok Soon Sang 2012). Oleh yang demikian, adalah penting untuk memahami setiap gaya dan strategi kepimpinan untuk mengetahui gaya yang manakah paling sesuai dan terbaik untuk diikuti oleh pemimpin sekolah demi memenuhi keperluan sesuatu sekolah tersebut.

METODOLOGI KAJIAN

REKA BENTUK KAJIAN

Kajian ini menggunakan reka bentuk tinjauan dengan mengaplikasikan pendekatan kuantitatif untuk mendapatkan data. Reka bentuk tinjauan ini dikenali juga dengan penyelidikan deskriptif. Dalam penyelidikan jenis ini, penyelidik-penyelidik biasanya berminat dalam memperoleh pandangan, persepsi dan pendapat orang ramai atau populasi tentang isu tertentu (Parmjit Singh et al. 2010). Reka bentuk tinjauan ini digunakan untuk meninjau persepsi guru terhadap gaya kepimpinan yang diamalkan oleh guru besar dan hubungannya dengan iklim sekolah mereka.

POPULASI DAN PERSAMPELAN

Dalam kajian ini, teknik persampelan bertujuan digunakan kerana kajian ini hanya dijalankan terhadap sekolah-sekolah agama gunasama di daerah Brunei dan Muara. Di daerah Brunei dan Muara, sebanyak 43 buah daripada 144 buah sekolah agama merupakan sekolah agama gunasama. Dari 43 buah sekolah agama gunasama, sepuluh buah sekolah yang mempunyai populasi seramai 158 orang guru dipilih sebagai sampel kajian. Menurut Krejcie dan Morgan (1970), bagi populasi yang bersaiz 150, sampel yang diperlukan adalah seramai 108 orang responden. Maka bilangan sampel guru yang diambil dalam kajian ini ialah seramai 108 orang guru.

Berdasarkan Jadual 1, daripada sejumlah 108 responden, didapati responden perempuan ialah seramai 78 orang (72.2%) dan responden lelaki ialah seramai 30 orang (27.8%). Daripada aspek umur pula, responden yang berumur 20 hingga 29 tahun adalah seramai 8 orang (7.4%). Manakala responden yang berumur 30 hingga 39 tahun adalah seramai 52 orang (48.1%), 33 orang (30.6%) lagi adalah responden yang berumur 40 hingga 49 tahun dan selebihnya iaitu 15 orang (13.9%) adalah responden yang berumur 50 hingga 59 tahun. Daripada aspek pengalaman bekerja pula didapati bahawa kesemua responden iaitu seramai 108 orang (100%) mempunyai pengalaman mengajar lebih daripada tiga tahun. Dari aspek

kelulusan akademik pula, responden yang berkelulusan sijil perguruan adalah seramai 86 orang (79.6%), manakala responden yang berkelulusan diploma seramai 4 orang (3.7%), diploma tertinggi adalah seramai 5 orang (4.6%) dan selebihnya lagi iaitu seramai 13 orang (12%) adalah responden yang berkelulusan sarjana muda.

Pelaksanaan dan etika kajian ini telah mendapat kelulusan daripada pengurusan sekolah-sekolah yang terlibat. Persetujuan daripada guru-guru yang terlibat sebagai sampel juga telah diperoleh sebelum kajian dilaksanakan.

INSTRUMEN KAJIAN

Instrumen kajian yang digunakan ialah soal selidik yang terdiri daripada tiga bahagian dengan jumlah item sebanyak 65 item. Bahagian A adalah berkaitan dengan demografi responden yang mengandungi empat aspek. Bahagian B adalah berkenaan dengan gaya kepimpinan guru besar yang terdiri daripada 36 item. Manakala bahagian C pula ialah berkaitan iklim sekolah yang terdiri daripada 25 item.

Bagi membina item soal selidik gaya kepimpinan guru besar, pengkaji menggunakan *Leadership Behaviour Description Questionnaire* (LBDQ) yang dicipta oleh Hemphill dan Coons (1950), diubahsuai oleh Halpin dan Winer (1952), dan dimurnikan oleh Halpin (1966). Soal selidik ini diadaptasi oleh Tinah (2007), di mana ianya telah siap diterjemah ke dalam Bahasa Malaysia dan dimurnikan mengikut kesesuaian. Sebahagian item-item soal selidik diubahsuai dengan memasukkan item-item yang diperoleh daripada ciri gaya kepimpinan autokratik, demokratik dan *laissez-faire* dengan merujuk kepada Abdullah dan Ainon (2007), Ahmad (2003), Veithal dan Deddy (2009), Mohd Ismail (1994) dan Wursanto (2003). Item soal selidik bagi iklim sekolah pula dibina dengan menggunakan aspek-aspek iklim sekolah yang dirujuk daripada Kamarudin (1994) dan Mok Soon Sang (2012), yang mencakupi lima aspek iaitu aspek suasana sekolah, hubungan sosial, pengurusan sekolah, proses pengajaran-pembelajaran dan ciri keislaman.

Kajian rintis telah dijalankan ke atas 18 orang guru agama, sebelum kajian sebenar dijalankan bagi mengukur kebolehpercayaan item-item dalam instrumen kajian ini. Kajian rintis yang dijalankan ke atas 18 orang ini adalah mencukupi mengikut pendapat Isaac dan Michael (1995), yang mencadangkan bahawa saiz sampel untuk kajian rintis adalah antara 10 hingga 30 responden. Hasil daripada kajian rintis tersebut mendapati bahawa nilai *Cronbach's Alpha* bagi item gaya kepimpinan guru besar ialah pada tahap yang baik, iaitu sebanyak 0.718. Manakala nilai *Cronbach's Alpha* bagi item iklim sekolah pula ialah pada tahap yang sangat baik

dengan nilai sebanyak 0.889. Hal ini menunjukkan bahawa kebolehpercayaan setiap item dalam konstruk bagi instrumen kajian ini adalah baik dan boleh digunakan.

KAEDAH ANALISIS DATA

Dalam kajian ini, data-data yang dikumpulkan daripada soal selidik diproses dan dianalisis secara deskriptif dan inferensi, menggunakan program *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versi 17. Untuk mengenal pasti gaya kepimpinan yang

paling dominan diamalkan oleh guru besar menurut persepsi guru, skor min digunakan. Interpretasi skor min adalah seperti dalam Jadual 2. Untuk mengenal pasti sama ada terdapat hubungan antara gaya kepimpinan guru besar (gaya kepimpinan autokratik, demokratik dan laissez-faire) dengan tahap iklim sekolah, korelasi *Pearson (r)* digunakan. Skala Davies (1971) digunakan bagi menganalisis kekuatan korelasi antara kedua pembolehubah bebas tersebut, seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 3.

JADUAL 1. Demografi Responden

Demografi	Faktor	Bilangan	Peratus
Jantina	Lelaki	30	27.8%
	Perempuan	78	72.2%
	Jumlah	108	100%
Umur	20-29 tahun	8	7.4%
	30-39 tahun	52	48.1%
	40-49 tahun	33	30.6%
	50-59 tahun	15	13.9%
	Jumlah	108	100%
Pengalaman mengajar	Lebih dari 3 tahun	108	100%
	Jumlah	108	100%
Kelulusan Akademik	Sijil perguruan	86	79.6%
	Diploma	4	3.7%
	Diploma tertinggi	5	4.6%
	Sarjana muda	13	12%
	Jumlah	108	100%

JADUAL 2. Interpretasi Min bagi Gaya Kepimpinan yang Diamalkan oleh Guru Besar

Skor Min	Tahap
1.00 – 2.33	Rendah
2.34 – 3.66	Sederhana
3.67 – 5.00	Tinggi

Sumber: Norasmah dan Salmah (2011)

JADUAL 3. Skala Davies (1971) bagi Kekuatan Korelasi antara Dua Pemboleh Ubah

Nilai Pekali Korelasi (r)	Tafsiran Deskriptif
0.70-1.00	Amat Tinggi
0.50-0.69	Tinggi
0.30-0.49	Sederhana Tinggi
0.10-0.29	Rendah
0.01-0.09	Diabaikan

DAPATAN KAJIAN

ANALISIS GAYA KEPIMPINAN YANG PALING DOMINAN DIAMALKAN OLEH GURU BESAR

Jadual 4 menunjukkan nilai min bagi gaya kepimpinan guru besar secara autokratik berdasarkan persepsi guru iaitu sebanyak 12 item.

Hasil kajian ini menunjukkan bahawa terdapat tiga item yang mempunyai nilai min yang sangat tinggi. Pertama ialah min bagi item 4 iaitu “beliau menentukan semua guru menjalankan tugas dengan sepenuhnya”, sebanyak 4.31. Kedua ialah min bagi item 3 iaitu “beliau menetapkan tugas tertentu untuk setiap guru”, sebanyak 4.28. Ketiga ialah min bagi item 1 iaitu “beliau meminta guru mengikut segala

peraturan dan syarat kerja yang telah ditetapkan”, sebanyak 4.27.

Hasil kajian juga menunjukkan terdapat tiga item yang mempunyai nilai min yang terendah. Pertama ialah min bagi item 10 iaitu “beliau mentadbir secara paksaan”, sebanyak 1.43. Kedua ialah min bagi item 11 iaitu “hubungan antara beliau dengan guru-guru adalah terlalu formal dan penuh ketegangan”, sebanyak 1.94. Ketiga ialah min bagi item 8 iaitu “beliau tidak suka memberi penerangan dan alasan terhadap tindakannya kepada guru-guru”, sebanyak 2.09. Apabila dilihat secara keseluruhan pula, hasil

kajian menunjukkan bahawa min bagi gaya kepimpinan guru besar secara autokratik ialah 3.12. Min yang diperolehi dari hasil kajian ini menunjukkan bahawa min bagi gaya kepimpinan guru besar secara autokratik adalah di tahap yang sederhana, ini bermakna bahawa guru-guru besar tersebut mengamalkan gaya kepimpinan autokratik pada tahap sederhana.

Jadual 5 menunjukkan nilai min bagi gaya kepimpinan guru besar secara demokratik berdasarkan persepsi guru iaitu sebanyak 12 item.

JADUAL 4. Analisis Gaya Kepimpinan Guru Besar Secara Autokratik

Bil	Pernyataan	Min	Tahap
1	Beliau meminta guru mengikut segala peraturan dan syarat kerja yang telah ditetapkan.	4.27	Tinggi
2	Beliau bercakap dengan gaya yang tidak boleh dipersoalkan.	2.80	Sederhana
3	Beliau menetapkan tugas tertentu untuk setiap guru.	4.28	Tinggi
4	Beliau menentukan semua guru menjalankan tugas dengan sepenuhnya.	4.31	Tinggi
5	Beliau tidak menurunkan kuasanya kepada guru-guru.	2.34	Sederhana
6	Beliau memastikan semua tugas guru diselaraskan.	4.08	Tinggi
7	Beliau menggalakkan guru menggunakan prosedur kerja yang sama.	3.37	Sederhana
8	Beliau tidak suka memberi penerangan dan alasan terhadap tindakannya kepada guru-guru.	2.09	Rendah
9	Beliau mengkritik kerja-kerja guru yang tidak bermutu.	2.41	Sederhana
10	Beliau mentadbir secara paksaan.	1.43	Rendah
11	Hubungan antara beliau dengan guru-guru adalah terlalu formal dan penuh ketegangan.	1.94	Rendah
12	Segala urusan hendaklah dirujuk kepada beliau terlebih dahulu.	4.08	Tinggi
Jumlah min secara keseluruhan		3.12	Sederhana

JADUAL 5. Analisis Gaya Kepimpinan Guru Besar Secara Demokratik

Bil	Pernyataan	Min	Tahap
1	Beliau mudah didekati dan mesra dengan semua guru.	4.05	Tinggi
2	Guru-guru berasa senang apabila berbincang dengan beliau.	4.01	Tinggi
3	Beliau sedia meluangkan masa untuk memberi perhatian kepada guru.	3.92	Tinggi
4	Beliau melaksanakan cadangan-cadangan yang dikemukakan oleh guru-guru.	3.42	Sederhana
5	Beliau menyokong segala tindakan yang dilakukan oleh guru-guru.	3.61	Sederhana
6	Beliau mendapat persetujuan guru-guru terlebih dahulu sebelum meneruskan sesuatu perkara penting.	3.58	Sederhana
7	Beliau melakukan perkara-perkara kecil bagi membolehkannya disenangi sebagai ahli dalam masyarakat sekolah.	3.28	Sederhana
8	Beliau mengambil berat secara individu tentang hal-hal kebajikan guru.	3.95	Tinggi
9	Beliau memberi latihan tertentu kepada guru-guru supaya mereka berupaya menjalankan tugas dengan cepat dan berkesan.	3.21	Sederhana
10	Beliau bersedia menerima kritikan dan teguran yang membina daripada guru-guru.	3.08	Sederhana
11	Beliau membahagikan tugas dengan adil dan jelas tanpa paksaan.	3.62	Sederhana
12	Beliau menghargai dan menghormati guru-guru.	4.06	Tinggi
Jumlah min secara keseluruhan		3.65	Sederhana

Dapatan kajian menunjukkan terdapat tiga item yang mempunyai nilai min yang sangat tinggi. Pertama ialah min bagi item 12 iaitu “beliau menghargai dan menghormati guru-guru”, sebanyak

4.06. Kedua ialah min bagi item 1 iaitu “beliau mudah didekati dan mesra dengan semua guru”, sebanyak 4.05. Ketiga ialah min bagi item 2 iaitu “guru-guru

berasa senang apabila berbincang dengan beliau”, sebanyak 4.01.

Dapatan kajian juga menunjukkan terdapat tiga item yang mempunyai nilai min yang terendah. Pertama ialah min bagi item 10 iaitu “beliau bersedia menerima kritikan dan teguran yang membina daripada guru-guru”, sebanyak 3.08. Kedua ialah min bagi item 9 iaitu “beliau memberi latihan tertentu kepada guru-guru supaya mereka berupaya menjalankan tugas dengan cepat dan berkesan”, sebanyak 3.21. Ketiga ialah min bagi item 7 iaitu “beliau melakukan perkara-perkara kecil bagi membolehkannya disenangi sebagai ahli dalam masyarakat sekolah”, sebanyak 3.28. Apabila dilihat secara keseluruhan pula, hasil kajian menunjukkan bahawa min bagi gaya kepimpinan guru besar secara demokratik ialah 3.65. Min yang diperolehi dari hasil kajian ini menunjukkan bahawa min bagi gaya kepimpinan guru besar secara demokratik adalah di tahap yang sederhana, ini bermakna bahawa guru-guru besar tersebut juga mengamalkan gaya kepimpinan demokratik pada tahap sederhana.

Jadual 6 menunjukkan nilai min bagi gaya kepimpinan guru besar secara *laissez-faire* berdasarkan persepsi guru-guru iaitu sebanyak 12 item. Hasil kajian menunjukkan terdapat tiga item yang mempunyai nilai min yang sangat tinggi.

Pertama ialah min bagi item 11 iaitu “beliau menerima sepenuhnya cadangan yang diberikan oleh guru-guru”, sebanyak 3.40. Kedua ialah min bagi item 5 iaitu “beliau memberikan kebebasan kepada guru-guru dalam membuat keputusan”, sebanyak 2.98. Ketiga ialah min bagi item 1 iaitu “beliau memberikan semua kuasanya kepada guru-guru”, sebanyak 2.73.

Hasil kajian juga menunjukkan terdapat tiga item yang mempunyai nilai min yang terendah. Pertama ialah min bagi item 6 iaitu “beliau tidak menghiraukan pencapaian akademik pelajar”, sebanyak 1.27. Kedua ialah min bagi item 10 iaitu “beliau tidak mementingkan kualiti kerja guru”, sebanyak 1.64. Ketiga ialah min bagi item 4 iaitu “beliau tidak berperanan sebagai pentadbir sekolah”, sebanyak 1.66. Apabila dilihat secara keseluruhan pula, hasil kajian menunjukkan bahawa min bagi gaya kepimpinan guru besar secara *laissez-faire* ialah 2.06. Min yang diperolehi dari hasil kajian ini menunjukkan bahawa min bagi gaya kepimpinan guru besar secara *laissez-faire* adalah di tahap yang rendah, ini bermakna bahawa guru-guru besar tersebut mengamalkan gaya kepimpinan *laissez-faire* pada tahap yang rendah.

Jadual 7 menunjukkan perbandingan skor min keseluruhan bagi gaya kepimpinan yang diamalkan oleh guru besar.

JADUAL 6. Analisis Gaya Kepimpinan Guru Besar Secara *Laissez-faire*

Bil	Pernyataan	Min	Tahap
1	Beliau memberikan semua kuasanya kepada guru-guru.	2.73	Sederhana
2	Beliau tidak memberikan sebarang arahan dan panduan kepada guru-guru.	1.81	Rendah
3	Beliau kurang memperhatikan kesejahteraan guru.	1.91	Rendah
4	Beliau tidak berperanan sebagai pentadbir sekolah.	1.66	Rendah
5	Beliau memberikan kebebasan kepada guru-guru dalam membuat keputusan.	2.98	Sederhana
6	Beliau tidak menghiraukan pencapaian akademik pelajar.	1.27	Rendah
7	Beliau tidak berkemahiran dalam mengurus hal ehwal sekolah.	1.67	Rendah
8	Beliau kurang memberikan dorongan kepada guru-guru.	1.76	Rendah
9	Beliau kurang berinteraksi dengan guru-guru.	2.15	Rendah
10	Beliau tidak mementingkan kualiti kerja guru.	1.64	Rendah
11	Beliau menerima sepenuhnya cadangan yang diberikan oleh guru-guru.	3.40	Sederhana
12	Beliau tidak melibatkan diri dalam segala kegiatan.	1.73	Rendah
Jumlah min secara keseluruhan		2.06	Rendah

JADUAL 7. Perbandingan bagi Ketiga-tiga Gaya kepimpinan yang Diamalkan oleh Guru Besar

Bil	Pernyataan	Nilai min	Tahap
1	Gaya kepimpinan secara autokratik	3.12	Sederhana
2	Gaya kepimpinan secara demokratik	3.65	Sederhana
3	Gaya kepimpinan secara <i>laissez-faire</i>	2.06	Rendah

Didapati bahawa guru besar di sekolah-sekolah agama gunasama di Daerah Brunei dan Muara mengamalkan semua gaya kepimpinan, baik gaya autokratik, demokratik maupun *laissez-faire*. Antara

ketiga-tiga gaya kepimpinan yang dikaji, hasil kajian menunjukkan bahawa gaya kepimpinan demokratik merupakan gaya kepimpinan yang paling dominan diamalkan oleh guru besar di sekolah-sekolah agama

dengan purata min 3.65, diikuti dengan gaya kepimpinan autokratik dengan purata min 3.12 dan gaya yang paling kurang diamalkan oleh guru besar ialah gaya kepimpinan *laissez faire* dengan purata min 2.06.

Dapatan kajian ini memperlihatkan bahawa guru-guru besar di sekolah-sekolah agama gunasama tersebut adalah individu-individu yang bijak dan mahir dalam memilih gaya kepimpinan yang bersesuaian dengan keadaan sekolah mereka, iaitu lebih mengarah kepada gaya kepimpinan demokratik. Gaya kepimpinan ini adalah yang paling dominan dalam semua gaya yang diamalkan adalah berkemungkinan kepada gaya ini bersesuaian dengan sekolah gunasama. Ini adalah kerana dari segi bangunan, anggota-anggota tersebut tidak diberi kebebasan dalam menggunakan segala kemudahan yang ada, oleh itu guru-guru besar yang mentadbir dan mengurus sekolah tersebut tidak boleh bersikap terlalu tegas dan juga tidak boleh terlalu memberi kebebasan kepada anggota sekolah, agar anggota sekolah tidak merasa tertekan dan terbebani ketika menjalankan peranan mereka di sekolah-sekolah tersebut.

Dapatan kajian ini selaras dengan dapatan kajian yang dijalankan oleh Mohd Najib dan Tamyis Akbar (2008) yang mendapati bahawa gaya demokratik lebih tinggi diamalkan oleh pengetua berbanding gaya kepimpinan autokratik dan *laissez-faire*. Selain itu, dapatan kajian ini juga hampir selaras dengan dapatan kajian Md Kher (2003) yang menyatakan bahawa pengetua mengamalkan secara tinggi gaya kepimpinan demokratik dan autokratik berbanding gaya kepimpinan *laissez-faire*. Namun, kajian ini didapati berbeza dengan kajian Raziah dan Ahmad (2009) yang mendapati bahawa pengetua mengamalkan ketiga-tiga gaya kepimpinan ini pada tahap yang tinggi.

ANALISIS HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPIMPINAN GURU BESAR DENGAN IKLIM SEKOLAH

Jadual 8 menunjukkan analisis korelasi antara gaya kepimpinan guru besar secara autokratik dengan iklim sekolah. Didapati pekali korelasi 'r' bagi gaya kepimpinan guru besar secara autokratik dengan iklim sekolah adalah sebanyak 0.141. Menurut Davies (1971), nilai ini menunjukkan hubungan yang rendah. Nilai p yang diperolehi ialah 0.144 iaitu lebih besar dari aras kesignifikan (p) yang ditetapkan iaitu 0.05. Ini bermakna hipotesis H_{01} gagal ditolak. Maka hasil kajian ini menunjukkan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan guru besar secara autokratik dengan iklim sekolah.

Analisis korelasi antara gaya kepimpinan guru besar secara demokratik dengan iklim sekolah pula menunjukkan bahawa pekali korelasi 'r' bagi gaya kepimpinan guru besar secara demokratik dengan

iklim sekolah adalah sebanyak 0.462. Menurut Davies (1971) nilai ini menunjukkan hubungan yang sederhana tinggi. Nilai p yang diperolehi ialah 0.000 iaitu lebih kecil dari aras kesignifikan (p) yang ditetapkan iaitu 0.01. Ini bermakna hipotesis H_{02} berjaya ditolak. Maka hasil kajian ini menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan guru besar secara demokratik dengan iklim sekolah.

Analisis korelasi antara gaya kepimpinan guru besar secara *laissez-faire* dengan iklim sekolah. Daripada jadual tersebut menunjukkan pekali korelasi 'r' bagi gaya kepimpinan guru besar secara *laissez-faire* dengan iklim sekolah adalah sebanyak -0.191. Menurut Davies (1971) nilai ini menunjukkan hubungan yang rendah. Nilai p yang diperolehi ialah 0.048 iaitu lebih kecil dari aras kesignifikan (p) yang ditetapkan iaitu 0.05. Ini bermakna hipotesis H_{03} berjaya ditolak. Maka hasil kajian ini menunjukkan terdapat hubungan negatif yang signifikan antara gaya kepimpinan guru besar secara *laissez-faire* dengan iklim sekolah.

Secara keseluruhannya, dapatlah dirumuskan bahawa wujud hubungan antara gaya kepimpinan guru besar dengan iklim sekolah. Hasil kajian ini menunjukkan bahawa gaya kepimpinan demokratik adalah gaya kepimpinan yang paling sesuai diamalkan oleh guru-guru besar dalam mengurus sekolah-sekolah agama gunasama bagi mewujudkan iklim sekolah yang positif dan terbuka. Pernyataan ini selaras dengan pendapat Mok Soon Sang (2012) yang menyatakan bahawa gaya kepimpinan demokratik mampu meningkatkan interaksi yang positif di antara warga sekolah, yang sekaligus akan dapat mewujudkan iklim persekolahan yang kondusif untuk segala aktiviti pendidikan.

Selain itu, dapatan kajian juga turut menunjukkan bahawa gaya kepimpinan autokratik tidak menyumbang kepada kewujudan iklim sekolah yang baik, ini bermakna jika guru-guru besar hendak mewujudkan iklim sekolah yang positif, maka mereka perlu mengurangkan pengamalan gaya kepimpinan autokratik di sekolah-sekolah agama gunasama. Hasil kajian turut menunjukkan bahawa pengamalan gaya kepimpinan *laissez-faire* secara tinggi akan mengakibatkan tahap iklim sekolah semakin merosot. Oleh itu, bagi mewujudkan iklim sekolah yang kondusif, guru-guru besar di sekolah-sekolah agama gunasama hendaklah mengamalkan gaya kepimpinan demokratik pada tahap tinggi dan mengurangkan pengamalan gaya kepimpinan autokratik dan *laissez-faire*.

Dapatan kajian ini juga didapati berbeza dengan dapatan kajian Suhasni (2004) yang mendapati bahawa tidak wujud hubungan yang signifikan antara persepsi guru terhadap gaya kepimpinan pengetua dengan iklim sekolah.

JADUAL 8. Analisis Korelasi antara Gaya Kepimpinan Guru Besar dengan Iklim Sekolah

Gaya Kepimpinan		Gaya Kepimpinan Autokratik	Gaya Kepimpinan Demokratik	Gaya Kepimpinan <i>Laissez-faire</i>	Iklim Sekolah
Gaya Kepimpinan Autokratik	Pearson Correlation	1	-.193*	.209*	.141
	Sig. (2-tailed)		.045	.030	.144
	N	108	108	108	108
Gaya Kepimpinan Demokratik	Pearson Correlation	-.193*	1	-.308**	.462**
	Sig. (2-tailed)	.045		.001	.000
	N	108	108	108	108
Gaya Kepimpinan <i>Laissez-faire</i>	Pearson Correlation	.209*	-.308**	1	-.191*
	Sig. (2-tailed)	.030	.001		.048
	N	108	108	108	108
Iklim Sekolah	Pearson Correlation	.141	.462**	-.191*	1
	Sig. (2-tailed)	.144	.000	.048	
	N	108	108	108	108

* . Korelasi signifikan pada tahap 0.05.

** . Korelasi signifikan pada tahap 0.01.

KESIMPULAN

Kajian tinjauan ini telah mengenal pasti gaya kepimpinan yang paling dominan diamalkan oleh guru besar sekolah-sekolah agama gunasama menurut persepsi guru-guru sama ada gaya kepimpinan autokratik, demokratik dan *laissez-faire*, serta hubungannya dengan tahap iklim sekolah. Dapatan menunjukkan bahawa gaya kepimpinan yang paling dominan ialah gaya kepimpinan demokratik, diikuti oleh gaya kepimpinan autokratik dan *laissez-faire*. Dapatan juga mencerminkan bahawa hanya gaya kepimpinan demokratik yang mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan iklim sekolah, sementara gaya kepimpinan autokratik tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan iklim sekolah, dan gaya kepimpinan *laissez-faire* mempunyai hubungan negatif yang signifikan dengan iklim sekolah. Kesimpulannya, ini menandakan bahawa gaya kepimpinan yang paling sesuai diamalkan bagi mewujudkan iklim sekolah yang kondusif dalam konteks sekolah-sekolah agama gunasama di Daerah Brunei dan Muara adalah gaya

kepimpinan demokratik. Implikasinya, guru-guru besar hendaklah mengambil perhatian terhadap gaya kepimpinan yang diamalkan mengikut kesesuaian keadaan sekolah masing-masing bagi mewujudkan iklim sekolah yang positif dan seterusnya bagi menjamin keberhasilan proses pengajaran dan pembelajaran dalam kalangan anggota sekolah. Berdasarkan dapatan ini, pengkaji akan datang dicadangkan untuk meluaskan lagi kajian mengenai gaya kepimpinan guru besar dan hubungannya dengan iklim sekolah, seperti membuat perbandingan antara sekolah agama khas dengan sekolah agama gunasama. Selain itu, memandangkan kajian ini dijalankan di Daerah Brunei dan Muara sahaja, oleh itu bagi kajian yang akan datang diharapkan akan dapat mengambil sampel kajian yang lebih besar meliputi semua daerah. Kajian lanjutan juga boleh memfokuskan kepada gaya kepimpinan yang lain, seperti gaya kepimpinan Islam, situasional dan instruksional. Bagi iklim sekolah pula, pengkaji lanjutan juga boleh menambah kepada beberapa aspek yang lain, seperti budaya sekolah dan struktur pentadbiran.

RUJUKAN

- Abdullah Hassan dan Aion Muhammad. 2007. *Teori dan Teknik Kepimpinan : Panduan Aplikasi di Tempat Kerja*. Selangor : PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Ahmad Hussein. 1979. *Achievement, Social Environment and Background Characteristics in Lower Secondary Schools : Peninsular Malaysia*. Tesis doktor falsafah, Universiti Stanford, Palo Alto, California.
- Ahmad Kilani Mohamed. 2003. *Pengurusan Pendidikan di Sekolah : Huraian menurut Perspektif Islam*. Johor Darul ta'zim : Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Ambarwati, I., Kamulyan, M. S., & SH, M. P. 2017. *Implementasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Demokratik Dalam Mengembangkan Sekolah Efektif Di Sd Muhammadiyah 16 Karangasem Tahun Pelajaran 2016/2017* (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta)
- Ambotang, A. S., Tandra, B. P., & Andin, C. 2017. Hubungan personaliti guru besar dan iklim sekolah terhadap kepuasan kerja guru. *Perspektif: Jurnal Sains Sosial dan Kemanusiaan*, 9(1), 59-64.
- Awang Jeludin bin Awang Haji Damit. 1998. *Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua Sekolah Menengah di Negara*

- Brunei Darussalam. Tesis Ijazah Sarjana Pendidikan, Universiti Brunei Darussalam.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. 1982. Theory and research for developing a science of leadership. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 275-291.
- Blase, J.J. 1987. Dimension of Ineffective School Leadership : The Teachers' Perspective. *The Journal of Educational Administration*. 25(2) : 193-213.
- Chen, L. M., & Wahab, J. A. 2021. Amalan Kepimpinan Autokratik Pengetua dan Hubungannya dengan Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Menengah. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 3(1), 1-11.
- Davies, J. A. 1971. *Elementary survey analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Erni Suzana binti Haji Md Zin/Matzin. 2014. *Isu dan Masalah yang Sering Dihadapi di Sekolah Agama Kekal dan Sekolah Agama Gunasama (Satu Kajian Awal)*. Latihan Ilmiah Sarjana Muda Perguruan Agama. Kolej Universiti Perguruan Agama Seri Begawan.
- Gamal Abdul Nasir Zakaria, Halimah Kamis, Salwa Mahalle dan Aliff Nawi. 2014. Leadership Style of Religious School Headmasters and Its Relationship to Academic Achievement in Brunei Darussalam. *Asian Social Science*. 10 (3) : 112-119.
- Halimah Haji Kamis. 2010. *Kepimpinan Guru Besar Sekolah Agama dan Kesannya Terhadap Pencapaian Akademik Pelajar dalam Peperiksaan SSSRU (Satu Kajian di Daerah Tutong)*. Latihan Kajian Sarjana Pendidikan Pengajian Islam. Universiti Brunei Darussalam.
- Hassan, J. J., & Hamzah, M. 2020. Halangan-halangan pengurusan sekolah rendah dalam mewujudkan sekolah berkesan di zon utara (Perlis, Kedah dan Pulau Pinang): Tindakan dan keperluan Guru Besar dan guru-guru Penolong Kanan menanganinya. *Jurnal Pendidikan Bitara UPSI*, 13(2), 12-28.
- Hussien Mahmood. 1993. *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Selangor Darul Ehsan : Percetakan Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Isaac, S. and Michael, W. B. 1995. *Handbook in Research and Evaluation*. San Diego, CA: Educational and Industrial Testing Services.
- Jais, N. M., & Hamid, A. H. A. 2019. Amalan Kepimpinan Multidimensi Guru Besar Dan Hubungannya Dengan Komitmen Guru Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25). *International Journal*, 1(2), 13-26.
- Kamarudin Haji Husin. 1994. *Dinamika Sekolah dan Bilik Darjah*. Kuala Lumpur : Utusan Publications and Distributors Sdn. Bhd.
- Khozan, N. Z., & Mansor, A. N. 2017. Gaya Kepimpinan Pengetua Dan Efikasi Guru Di Sebuah Sekolah Menengah Luar Bandar Di Daerah Hulu Langat, Selangor. *Jurnal Wacana Sarjana*, 1(1).
- Krejcie, Robert V., Morgan, Daryle W. 1970. *Determining Sample Size for Research Activities*. Educational and Psychological Measurement.
- Md Kher bin Kamis. 2003. *Kecemerlangan Akademik Murid : Satu Kajian Tentang Korelasi Gaya Kepimpinan, Gelagat Kepengurusan Guru Besar dan Iltizam Guru*. Tesis Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan), Universiti Utara Malaysia.
- Mohd Ismail Zamzam. 1994. *Asas Organisasi dan Kepimpinan untuk Persatuan dan Kelab Sekolah*. Kuala Lumpur : Penerbit Fajar Bakti Sdn Bhd.
- Mohd Najib A Ghafar dan Tamyis Akbar. 2008. Gaya Kepimpinan Pengetua dan Ciri-Ciri yang Efektif. *Jurnal Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia*. 13 : 73-84.
- Mok Soon Sang. 2012. *Prinsip Teras Ketua Pentadbiran (Guru Besar & Pengetua)*. Selangor : Penerbitan Multimedia Sdn. Bhd.
- Norasmah, H. O., & Salmah, I. 2011. Kecenderungan terhadap pemilihan kerjaya keusahawanan mengikut persepsi peserta skim usahawan siswa. *Jurnal Teknologi*, 56, 47-63.
- Parmjit Singh. 2010. *Panduan Komprehensif Penulisan Cadangan Penyelidikan*. Shah Alam : Pusat Penerbitan Universiti Teknologi Mara.
- Raziah binti Mansor dan Ahmad bin Esa. 2009. *Hubungan Gaya Kepimpinan Guru Besar dengan Kepuasan Kerja Guru di Tiga Buah Sekolah Rendah di Seremban*. Seminar Kebangsaan Pengurusan Pendidikan PKPGB 2009, 7 Mei 2009, UTHM.
- Ross, D. 2006. *Leadership Styles of Secondary School Principals as Perceived by Secondary School Teachers*. Disertasi EdD. Florida Atlantic University. Tidak diterbitkan.
- Sapiee bin Haji Madani. 1997. *Tingkah laku Kepimpinan Pengetua Sekolah Agama Arab Menengah Perempuan Raja Isteri Pengiran Anak Damit Brunei Darussalam*. Tesis Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan), Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Shahril@Charil Marzuki, Rahimah Ahmad dan Hussien Ahmad. 2010. *Kepimpinan Pengetua : Menjana Modal Insan di Sekolah Berkesan*. Selangor : PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Suhanzi Dollah. 2004. *Persepsi Guru Terhadap Hubungan Gaya Kepemimpinan Pengetua dan Iklim Sekolah di Kajang*. Tesis Master, Universiti Putra Malaysia.
- Tinah binti Naim@Nain. 2007. *Gaya Kepimpinan Pengetua dan Hubungannya dengan Stres Guru di Sebuah Daerah di Negeri Johor*. Tesis Sarjana Pendidikan (Pengurusan dan Pentadbiran), Universiti Teknologi Malaysia.
- Unit Sekolah-Sekolah Agama. 2015. *Jabatan Pengajian Islam, Kementerian Hal Ehwal Agama* : Brunei Darussalam.
- Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.
- Wursanto. 2003. *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta : Andi.
- Yusoff, M. A. M., Ismail, S. N., & Abdullah, A. S. 2020. Kepimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Guru Dan Peranan Iklim Sekolah Sebagai Mediator. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 7(2), 1-11

Fatin Rabia'tul Adawiyah Mohammed Fareed
Universiti Brunei Darussalam
Emel: frabiatul2608@gmail.com

*Penulis untuk surat-menyurat, emel: frabiatul2608@gmail.com