PENGARUH ORIENTASI KEPEMIMPINAN PENGETUA, IKLIM DINI DAN ATRIBUT PSIKOLOGI TERHADAP PRESTASI GURU: ANALISIS MULTILEVEL

NOR ZANARIAH @ ROBA'ATUL ADAWIAH BINTI TALIB

FAKULTI PENDIDIKAN
UNIVERSITI MALAYA
KUALA LUMPUR

2020

Universiti Malaya

PENGARUH ORIENTASI KEPEMIMPINAN PENGETUA, IKLIM DINI DAN ATRIBUT PSIKOLOGI TERHADAP PRESTASI GURU: ANALISIS MULTILEVEL

NOR ZANARIAH @ ROBA'ATUL ADAWIAH BINTI TALIB

TESIS DISERAHKAN SEBAGAI MEMENUHI KEPERLUAN BAGI IJAZAH
DOKTOR FALSAFAH

FAKULTI PENDIDIKAN
UNIVERSITI MALAYA
KUALA LUMPUR

2020

Universiti Malaya

UNIVERSITI MALAYA
PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN

Nama: **NOR ZANARIAH @ ROBA'ATUL ADAWIAH BINTI TALIB**

No. Matrik: **PHA 120029**

Nama Ijazah: **DOKTOR FALSAFAH**

Tajuk Kertas Projek/Laporan Penyelidikan/Disertasi/Tesis ("Hasil Kerja ini"):

PENGARUH ORIENTASI KEPEMIMPINAN PENGETUA, IKLIM DINI DAN ATRIBUT PSIKOLOGI TERHADAP PRESTASI GURU: ANALISIS *MULTILEVEL*

Bidang Penyelidikan: **PENDIDIKAN ISLAM**

Saya dengan sesungguhnya dan sebenarnya mengaku bahawa:

(1) Saya adalah satu-satunya pengarang/penulis Hasil Kerja ini;
(2) Hasil Kerja ini adalah asli;
(3) Apa-apa penggunaan mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dilakukan secara urusan yang wajar dan bagi maksud yang dibenarkan dan apa-apa petikan, ekstrak, rujukan atau pengeluaran semula daripada atau kepada mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dinyatakan dengan sejelasnya dan secukupnya, dan satu pengiktirafan tajuk hasil kerja tersebut dan pengarang/penulisnya telah dilakukan di dalam Hasil Kerja ini;
(4) Saya tidak mempunyai apa-apa pengetahuan sebenar atau patut semunasabahnya tahu bahawa penghasilan Hasil Kerja ini melanggar suatu hak cipta hasil kerja yang lain;
(5) Saya dengan ini menyerahkan kesemua dan tiap-tiap hak yang terkandung di dalam hak cipta Hasil Kerja ini kepada Universiti Malaya ("UM") yang seterusnya mula dari sekarang adalah tuan punya kepada hak cipta di dalam Hasil Kerja ini dan apa-apa pengeluaran semula atau penggunaan dalam apa jua bentuk atau dengan apa juga cara sekalipun adalah dilarang tanpa terlebih dahulu mendapat kebenaran bertulis dari UM;
(6) Saya sedar sepenuhnya sekiranya dalam masa penghasilan Hasil Kerja ini saya telah melanggar suatu hak cipta hasil kerja yang lain sama ada dengan niat atau sebaliknya, saya boleh dikenakan tindakan undang-undang atau apa-apa tindakan lain sebagaimana yang diputuskan oleh UM.

Tandatangan Calon Tarikh:

Diperbuat dan sesungguhnya diakui di hadapan,

Tandatangan Saksi Tarikh:

Nama:
Jawatan:

Universiti Malaya

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti pengaruh pemboleh ubah peringkat organisasi (Orientasi Kepemimpinan pengetua dan Iklim Dini) serta pemboleh ubah peringkat individu (atribut psikologi guru – Kepercayaan kepada pengetua, Motivasi, dan Komitmen) terhadap Prestasi guru. Selain itu, kajian ini juga bertujuan untuk melihat peranan pemboleh ubah mediator (Kepercayaan kepada pengetua, Motivasi dan Komitmen) serta peranan pemboleh ubah moderator (Iklim Dini dan Religiositi) dalam hubungan tersebut. Kajian ini dijalankan melalui pendekatan kuantitatif dengan menggunakan kaedah kajian keratan rentas. Melalui teknik pensampelan rawak berkebarangkalian berstrata berkadaran, 266 orang guru dan 1326 orang murid dipilih sebagai responden kajian. Borang soal selidik diedarkan di 55 buah sekolah menengah kebangsaan di Selangor. Reka bentuk kajian adalah pemodelan pelbagai peringkat (*multilevel modeling*) yang memfokuskan kepada pengetua dan sekolah pada peringkat tinggi (*upper level*) serta para guru dan murid pada peringkat rendah (*lower level*). Data yang diperoleh dianalisis menggunakan perisian *Statistical Package for Social Science version 20.0* (SPSS), *Structural Equation Modeling version 20.0* (SEM) dan *Hierarchical Linear Modeling version 7.0 for student* (HLM). Kesahan konstruk instrumen kajian dibuktikan melalui ujian faktor analisis (EFA dan CFA) manakala kesahan peranan mediator dinilai menggunakan kaedah Monte Carlo *bootstrapping*. Dapatan kajian menunjukkan, (i) pada peringkat organisasi, Orientasi Kepemimpinan pengetua dan Iklim Dini merupakan pemboleh ubah yang berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap Prestasi guru; (ii) apabila membandingkan antara Orientasi Kepemimpinan pengetua dan Iklim Dini, didapati Orientasi Kepemimpinan merupakan peramal yang mempunyai

Universiti Malaya

pengaruh lebih dominan terhadap Kepercayaan guru (γ =.59, SE =.05, p<.001) manakala Iklim Dini merupakan peramal yang mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap Motivasi (γ =.21, SE =.08, p<.007), Komitmen (γ =.23, SE =.06, p<.001) dan Prestasi (γ =.17, SE =.06, p<.010); (iii) dalam perbandingan antara Kepimpinan Spiritual, Kepimpinan Transformasi dan Kepimpinan Instruksional, Kepimpinan Spiritual merupakan gaya kepemimpinan yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap Kepercayaan (γ =.45, SE =.06, p<.001) manakala Kepimpinan Transformasi merupakan gaya kepemimpinan yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap Komitmen (γ =.17, SE =.08, p<.039) dan Prestasi (γ =.23, SE =.09, p<.012); (iv) pada peringkat individu, faktor Kepercayaan kepada pengetua, Motivasi dan Komitmen menyumbang kepada Prestasi guru; (v) Kepercayaan, Motivasi dan Komitmen berperanan sebagai mediator dalam hubungan yang positif antara semua pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah terikat yang diuji; (vi) Iklim Dini menjadi moderator bagi hubungan positif antara Komitmen dan Prestasi (B =.14, S.E =.07, t =2.04, p<.047), Motivasi dan Prestasi (B =.11, S.E =.04, t = 2.73, p<.009) juga Orientasi Kepemimpinan dan Kepercayaan (B = .82, S.E = .66, t =-2.76, p<.008). Manakala Religiositi pula menjadi moderator bagi hubungan positif antara Kepercayaan dan Komitmen (B =.10, S.E =.59, t =1.87^{+}, p<.063). Berdasarkan dapatan kajian, model konsep yang dinamakan PRISMA *(Pengetua sebagai Role model, Iklim Sejahtera, Murabbbi Altruistik)* telah dihasilkan sebagai implikasi utama terhadap teori dan amalan. Model yang berasaskan orientasi kepemimpinan pengetua, iklim sekolah dan pengupayaan guru sebagai sumber kerja dalam profesionalisme keguruan ini adalah sesuai dengan konteks nilai, budaya dan sosial tempatan malah selari dengan konsep Islam. Model ini dapat menjadi panduan bagi melonjakkan kecemerlangan institusi pendidikan di Malaysia.

Universiti Malaya

THE INFLUENCE OF PRINCIPALS' LEADERSHIP ORIENTATION, *DINI* CLIMATE AND PSYCHOLOGICAL ATTRIBUTES ON TEACHERS' PERFORMANCE : "MULTILEVEL ANALYSIS"

ABSTRACT

This study aimed to identify the effect of variables at the organizational level (principals' Leadership Orientation and *Dini* Climate), as well as individual level variables (teachers' psychological attributes – Trust on principal, Motivation, and Commitment) on teachers' performance. In addition, this study also examined the role of mediator variables (Trust on principal, Motivation and Commitment) and the role of moderator variables (*Dini* Climate and Religiosity) in the relationship. The study was conducted through a quantitative approach using cross-sectional survey. Through probability-proportional-to size stratified random sampling technique, 266 teachers and 1326 students were selected as respondents. Questionnaires were distributed at 55 secondary schools in Selangor. The study design was a multi-level modeling which focused on the school principals at the upper level as well as students and teachers at the lower level. Data were analyzed using Statistical Package for Social Science version 20.0 (SPSS), Structural Equation Modeling (SEM) version 20.0 and Hierarchical Linear Modeling (HLM) version 7.0 (Student Edition). The construct validity of the instrument was tested through factor analysis (EFA and CFA) while the validity of the role of the mediator was assessed using Monte Carlo bootstrapping. The findings showed that, (i) at the organizational level, Leadership Orientation and *Dini* Climate were variables that influenced directly and indirectly on teachers' performance; (ii) when comparing principals' Leadership Orientation and *Dini* Climate, it was found that Leadership Orientation was a more dominant predictor on the teachers' Trust (γ = .59, SE = .05, p <.001), and the *Dini* Climate

Universiti Malaya

had more dominant influence on Motivation (γ = .21, SE = .08, p <.007), Commitment (γ = .23, SE = .06, p <.001) and Performance (γ = .17, SE = .06, p <.010); (iii) in comparison between Spiritual Leadership, Transformational Leadership and Instructional Leadership, Spiritual Leadership was found to be a leadership style which had more dominant influence on Trust (γ = .45, SE = .06, p <.001), and Transformational Leadership was a leadership style which had more dominant influence on Commitment (γ = .17, SE = .08, p <.039) and Performance (γ = .23, SE = .09, p <S.012); (iv) at the individual level. Trust on principal, Motivation and Commitment factors contributed to teachers' Performance; (v) Trust, Motivation and Commitment mediated a positive relationship between all the independent variables and dependent variables tested. (vi) *Dini* Climate moderated a positive relationship between Commitment and Performance (B = .14, SE = .07, t = 2.04, p <.047), Motivation and Performance (B = .11, SE = .04, t = 2.73, p <.009) as well as Leadership Orientation and Trust (B = .82, SE = .66, t = -2.76, p <.008). Meanwhile, Religiosity moderated a positive relationship between Trust and Commitment (B = .10, SE = .59, t = $1.87^{+,}$ p <.063). From the findings of this study, the concept model called PRISMA (*Pengetua sebagai Role model, Iklim Sejahtera, Murabbbi Altruistik*) was produced, which was the main implication to the theory and practice. The model based on the principal leadership orientation, school climate and empowerment of teachers as job resources in the teaching profession is consistent with the local context, culture and society and also parallel to the concept of Islam. This model can be a guide to enhance the excellence of educational institutions in Malaysia.

Universiti Malaya

PENGHARGAAN

Dengan nama Allah Yang Maha Pemurah lagi Maha Mengasihani. Selawat dan salam ke atas junjungan besar Nabi Muhammad S.A.W serta ahli keluarga dan para sahabat baginda sekalian. Alhamdulillah, kesyukuran yang tidak terhingga dipanjatkan ke hadrat Ilahi kerana dengan rahmat, inayah, limpah kurnia dan keizinanNya jua, pengkaji berupaya menelusuri kembara ilmu yang penuh hikmah ini hingga ke garisan penamat. Semoga diterima sebagai jihad dan amal soleh di sisiNya.

Ucapan takzim dan terima kasih yang tidak terhingga didedikasikan buat Prof. Madya Dr. Zaharah Hussin dan Dr. Shahrir Jamaluddin selaku penyelia yang amat dihormati atas segala bentuk pengorbanan yang tidak ternilai sama ada dari segi masa, tenaga, ilmu dan kepakaran, tunjuk ajar, sokongan, dorongan, nasihat dan sebagainya sepanjang tempoh penyeliaan. Profesionalisme dan kesabaran yang tinggi sangat membantu pengkaji untuk terus melangkah meredah onak duri serta ranjau sepanjang perjalanan Ph.D ini. Ucapan penghargaan yang teristimewa pengkaji tujukan buat Prof. Madya Dr Mohd Awang Idris atas titipan semangat dan motivasi dengan cara tersendiri yang sangat menginspirasikan, di samping curahan kepakaran yang sangat bermakna dalam proses menyempurnakan kajian ini. Pastinya tidak dilupakan juga Prof. Madya Dr Ahmad Zabidi Abdul Razak dan Dr Abd Razak Zakaria selaku pembaca atas usaha dan kegigihan menyemak, membetulkan dan memberi idea-idea yang bernas untuk menambah baik kajian ini. Bimbingan yang berterusan tanpa mengenal erti lelah amat dihargai dan diucapkan terima kasih.

Kepada semua warga Fakulti Pendidikan Universiti Malaya, terutamanya Dekan, Timbalan-Timbalan Dekan, barisan pensyarah serta seluruh kakitangan yang

Universiti Malaya

begitu berdedikasi, terima kasih atas segala panduan, bantuan dan kerjasama terbaik yang telah dihulurkan. Terima kasih juga kepada semua panel pakar yang telah sudi menyumbangkan kemahiran, barisan pentadbir sekolah yang telah menerima kunjungan pengkaji dengan tangan terbuka, para responden yang telah memberi komitmen dan Kementerian Pendidikan Malaysia atas tajaan cuti belajar.

Kalungan kasih buat ahli keluarga tercinta terutama ayahanda bonda serta anak-anak atas pengertian yang setulusnya, atas segala pengorbanan yang tidak mungkin mampu untuk dibalas, sokongan yang tidak berbelah bahagi di samping doa yang berterusan. Buat rakan-rakan seperjuangan serta sahabat yang mengiringi sepanjang permusafiran ini, teristimewa *My Super Friends*, Kak Nani, Hannan, Suzy, Fiza, Yul, Ain, Aini, Katy, Kak Mahani, Nurul, Sayuti, Zaidi, Muhaimin, Chan, Mardziah, Fazura, Norisin, Janna, Mas, Ainul, Rosmah, Putra dan semuanya yang tak mampu dinukilkan satu persatu di sini, kehadiran kalian telah mewarnai perjuangan ini menjadikannya begitu indah. Hanya Allah yang mampu memberi ganjaran yang sebaik-baiknya.

Akhir sekali, pengkaji ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang terlibat sama ada secara langsung atau tidak dalam menjayakan kajian ini. Sesungguhnya kejayaan ini milik kita bersama dan merupakan amanah untuk dimanfaatkan ke arah pembangunan ketamadunan ummah.

Universiti Malaya

SENARAI KANDUNGAN

Muka Surat

Perakuan Keaslian Penulisan..... ii
Abstrak..... iii
Abstract..... v
Penghargaan..... vii
Senarai Kandungan..... ix
Senarai Rajah..... xvii
Senarai Jadual..... xix
Senarai Singkatan..... xxiv
Senarai Lampiran..... xxvii

BAB 1: PENGENALAN

1.1 Pendahuluan..... 1
1.2 Latar Belakang Kajian..... 1
1.3 Pernyataan Masalah..... 6
1.4 Objektif Kajian..... 23
1.5 Persoalan Kajian..... 24
1.6 Hipotesis Kajian..... 25
1.7 Kerangka Teoretikal Kajian..... 35
1.7.1 *Meso Theory Nesting of Organizational Entities* (Klein & Kozlowski (2000b) 38
1.7.2 *Social Exchange Theory* (SET) (Thibaut & Kelley (1959); Homans (1958 & 1961); Blau (1964) dan Emerson (1976) 39
1.7.3 Teori *Leader Member Exchange* (LMX) (Graen, 1976)..... 40
1.7.4 Teori *Path Goal Leadership* (House, 1971)..... 42
1.7.5 Teori Kepimpinan Pelbagai (Bolman & Deal, 1991)..... 44
1.7.6 Model Kepimpinan Transformasi (Bass, 1985)..... 45
1.7.7 Model Kepimpinan Instruksional (Hallinger & Murphy, 1985)..... 48
1.7.8 Model Kerohanian Imam Al Ghazali..... 49

Universiti Malaya

1.7.9 Model Kepimpinan Etika Berlandaskan Watak Nabi Muhammad (Suraiya, 2011)..... 52
1.7.10 Model Pemikiran Ibnu Khaldun Berkaitan Persekitaran..... 56
1.7.11 Teori Hierarki Keperluan (Maslow, 1954)..... 59
1.7.12 Teori Dua Faktor (Herzberg, 1959)..... 60
1.7.13 Model Komitmen Tiga Komponen (Meyer & Allen, 1991)..... 62
1.7.14 Teori Pencapaian McClelland (1961) 63
1.7.15 Model Al Ghazali: Pembentukan Personaliti Melalui Penyucian Jiwa..... 65
1.8 Kerangka Konseptual Kajian..... 68
1.9 Kepentingan Kajian..... 72
1.10 Delimitasi Kajian..... 81
1.11 Limitasi Kajian..... 83
1.12. Definisi Operasional..... 86
1.12.1 Orientasi Kepemimpinan Pengetua..... 86
1.12.2 Kepimpinan Transformasi..... 88
1.12.3 Kepimpinan Instruksional..... 89
1.12.4 Kepimpinan Spiritual..... 89
1.12.5 Iklim Dini..... 90
1.12.6 Atribut Psikologi Guru..... 91
1.12.7 Kepercayaan..... 92
1.12.8 Motivasi..... 92
1.12.9 Komitmen..... 93
1.12.10 Prestasi..... 94
1.12.11 Religiositi..... 95
1.12.12 Analisis *Multilevel*..... 95
1.12.13 Sekolah Menengah Kebangsaan..... 95
1.13 Rumusan..... 96

BAB 2: SOROTAN KAJIAN

2.1 Pendahuluan..... 97
2.2 Prestasi Guru..... 97
2.3 Kajian-Kajian Lepas Berkaitan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Guru..... 99
2.3.1 Pengaruh Daripada Konteks Organisasi..... 101
2.3.1.1 Pemimpin dan Kepemimpinan..... 103
2.3.1.2 Orientasi Kepemimpinan Pengetua..... 108
2.3.1.3 Kepimpinan Transformasi..... 110
2.3.1.4 Kepimpinan Instruksional..... 114

Universiti Malaya

2.3.1.5 Kepimpinan Spiritual..... 117
2.3.1.6 Orientasi Kepimpinan..... 126
2.3.1.7 Konsep Timbal Balas (Reciprocity) Dalam Berorganisasi..... 130
2.3.1.8 Pengaruh Orientasi Kepemimpinan Terhadap Prestasi Guru..... 131
2.3.1.9 Pengaruh Orientasi Kepemimpinan Terhadap Atribut Psikologi Guru (Kepercayaan, Motivasi dan Komitmen)..... 132
2.3.1.10 Iklim Organisasi..... 138
2.3.1.11 Iklim Dini..... 142
2.3.1.12 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Atribut Psikologi dan Prestasi Guru.....,..... 144
2.3.1.13 Hubungan Antara Orientasi Kepemimpinan Pengetua dan Iklim Organisasi..... 146
2.3.2 Pengaruh Daripada Konteks Individu..... 148
2.3.2.1 Konsep Atribut Psikologi Guru..... 149
2.3.2.2 Kepercayaan Terhadap Pengetua..... 150
2.3.2.3 Motivasi..... 152
2.3.2.4 Komitmen..... 153
2.3.2.5 Pengaruh Atribut Psikologi (Kepercayaan, Motivasi dan Komitmen) Terhadap Prestasi Guru..... 154
2.3.2.6 Religiositi..... 156
2.3.2.7 Spiritualiti Sebagai Elemen Pemantapan Religiositi..... 157
2.3.2.8 Pengaruh Religiositi Terhadap Prestasi Guru.. 162
2.4 Kesimpulan..... 164

BAB 3: METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pendahuluan..... 165
3.2 Ontologi dan Epistemologi..... 165
3.3 Reka Bentuk Kajian..... 168
3.3.1 Kajian Tinjauan..... 170
3.3.1.1 Kaedah Kajian Tinjauan Pelbagai Peringkat..... 170
3.3.1.2 Kelebihan Kajian Tinjauan..... 173
3.3.1.3 Kelemahan Kajian Tinjauan..... 175
3.4 Lokasi Kajian..... 177
3.5 Populasi Kajian..... 180
3.6 Sampel Kajian..... 181

3.7 Pensampelan Kajian..... 186
3.8 Instrumen Kajian..... 191
3.8.1 Soal Selidik..... 192
3.8.1.1 Soal Selidik 1..... 194
3.8.1.2 Soal Selidik 2..... 199
3.8.2 Sumber Item..... 201
3.8.2.1 Orientasi Kepemimpinan Pengetua..... 201
3.8.2.2 Iklim Dini..... 202
3.8.2.3 Kepercayaan Guru Terhadap Pengetua..... 202
3.8.2.4 Motivasi..... 202
3.8.2.5 Komitmen..... 203
3.8.2.6 Prestasi..... 203
3.8.2.7 Religiositi..... 203
3.8.3 Kajian Rintis..... 204
3.8.4 Pentadbiran Instrumen Kajian..... 206
3.8.5 Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen Kajian..... 206
3.8.5.1 Kesahan Instrumen Kajian..... 207
(a) Jenis-jenis Kesahan..... 208
(b) Dapatan Analisis Penerokaan Faktor (EFA)..... 211
3.8.5.2 Kebolehpercayaan Instrumen Kajian..... 227
(a) Nilai Pemisahan (cut-off points) Indeks Kebolehpercayaan..... 229
(b) Dapatan Ujian Kebolehpercayaan..... 230
3.8.5.3 Rumusan Proses Verifikasi Instrumen Kajian..... 232
3.9 Pemboleh Ubah Kajian..... 234
3.9.1 Pemboleh Ubah Bebas (*Independent Variable*)..... 234
3.9.2 Pemboleh Ubah Terikat (*Dependent Variable*)..... 234
3.9.3 Pemboleh Ubah Pengantara (*Mediator*)..... 235
3.9.4 Pemboleh Ubah Penyederhana (*Moderator*)..... 235
3.10 Pertimbangan Etika Kajian..... 237
3.11 Prosedur Kajian..... 238
3.11.1 Tatacara Pengumpulan Data..... 239
3.11.1.1 Kadar Pemulangan Instrumen Soal Selidik..... 242
3.11.1.2 Kadar Kebolehgunaan Instrumen Soal Selidik..... 242
3.11.2 Tatacara Persediaan Data..... 246
3.11.2.1 Pewujudan Fail Data..... 246
3.11.2.2 Pemeriksaan dan Pembersihan Data..... 247

Universiti Malaya

3.11.2.3 Pengujian Andaian (Testing of Assumptions)..... 248
(a) Penilaian Kenormalan Data (Assessing Normality)..... 249
(b) Penilaian Kehomogenan dan Kelinearan (Assessing Homogeneity and Linearity)..... 253
(c) Pengesanan Multicollinearity..... 254
3.11.3 Tatacara Pengagregatan Data..... 255
3.11.3.1 Justifikasi Pengagregatan Data..... 257
(a) Within-Group Inter-Rater Reliability (WGIRR)..... 257
(b) Intra-Class Coefficient (ICC)..... 260
(c) One-Way Random Effects Analysis Of Variance (F_{III})..... 263
3.11.3.2 Rumusan Penilaian Kesesuaian Data Bagi Mewajarkan Pengagregatan..... 264
3.11.4 Tatacara Penganalisisan Data..... 265
3.11.4.1 Analisis Deskriptif..... 267
3.11.4.2 Analisis Inferensi..... 268
3.11.4.3 Keperluan Analisis Pelbagai Peringkat..... 273
3.11.4.4 Kelebihan Analisis Pelbagai Peringkat..... 275
3.11.5 Tatacara Pelaporan Data..... 277
3.12 Rumusan..... 278

BAB 4: DAPATAN KAJIAN

4.1 Pendahuluan..... 279
4.2 Data Demografi..... 282
4.2.1 Profil Sekolah Kajian..... 282
4.2.2 Profil Responden Kajian..... 284
4.3 Dapatan Analisis Deskriptif..... 287
4.4 Dapatan Analisis Inferensi..... 289
4.4.1 Korelasi Di Peringkat Individu *(Level-1)* 290
4.4.2 Korelasi Di Peringkat Kumpulan *(Level-2)* 290
4.5 Dapatan Kajian..... 292
4.5.1 Analisis Soalan Kajian 1..... 303
Hipotesis 1..... 305
Hipotesis 2..... 305
Hipotesis 3..... 306
Hipotesis 4..... 307
Hipotesis 5..... 307

Universiti Malaya

Hipotesis 6..... 308
Hipotesis 7..... 309
Hipotesis 8..... 309
4.5.2 Analisis Soalan Kajian 2..... 311
Hipotesis 9..... 312
Hipotesis 10..... 313
Hipotesis 11..... 314
Hipotesis 12..... 315
4.5.3 Analisis Soalan Kajian 3..... 316
Hipotesis 13..... 318
Hipotesis 14..... 319
Hipotesis 15..... 320
Hipotesis 16..... 321
4.5.4 Analisis Soalan Kajian 4..... 322
Hipotesis 17..... 323
Hipotesis 18..... 324
Hipotesis 19..... 325
4.5.5 Analisis Soalan Kajian 5..... 326
Hipotesis 20..... 328
Hipotesis 21..... 330
Hipotesis 22..... 333
Hipotesis 23..... 335
Hipotesis 24..... 337
Hipotesis 25..... 340
4.5.6 Analisis Soalan Kajian 6..... 343
Hipotesis 26..... 344
Hipotesis 27..... 346
Hipotesis 28..... 347
Hipotesis 29..... 349
Hipotesis 30..... 350
Hipotesis 31..... 351
Hipotesis 32..... 354
Hipotesis 33..... 357
Hipotesis 34..... 358
Hipotesis 35..... 359
Hipotesis 36..... 361
Hipotesis 37..... 364
4.6 Rumusan..... 367

Universiti Malaya

BAB 5: RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN

5.1 Pendahuluan..... 369

5.2 Ringkasan Kajian..... 370

5.3 Perbincangan Dapatan Kajian..... 380

Persoalan Kajian 1
Adakah orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini mempunyai hubungan yang positif dengan atribut psikologi guru (kepercayaan, motivasi, komitmen dan prestasi)? 380

Persoalan Kajian 2
Apakah pemboleh ubah bebas pada peringkat kumpulan (iaitu antara orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini) yang mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap atribut psikologi guru (kepercayaan, motivasi, komitmen dan prestasi)? 386

Persoalan Kajian 3
Apakah orientasi kepemimpinan pengetua (iaitu antara kepimpinan transformasi, kepimpinan instruksional atau kepimpinan spiritual) yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap atribut psikologi guru (kepercayaan, motivasi, komitmen dan prestasi)?..... 392

Persoalan Kajian 4
Adakah kepercayaan, motivasi dan komitmen mempengaruhi prestasi guru?..... 399

Persoalan Kajian 5
Adakah kepercayaan, motivasi dan komitmen berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini dengan prestasi guru?..... 403

Persoalan Kajian 6
Adakah iklim dini dan religiositi berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah terikat?..... 411

5.4 Rumusan Dapatan Kajian..... 418

5.5 Implikasi dan Sumbangan Kajian..... 419

5.5.1 Implikasi dan Sumbangan Terhadap Teori..... 420

5.5.1.1 Model Orientasi Kepemimpinan..... 420

5.5.1.2 Model Iklim Dini..... 422

5.5.1.3 Model Atribut Psikologi Guru..... 424

5.5.1.4 Model Organisasi Unggul (PRISMA)..... 426

5.5.1.5 Instrumen 'Kepimpinan Spiritual', 'Iklim Dini' dan 'Religiositi'..... 430

Universiti Malaya

5.5.2 Implikasi, Sumbangan dan Saranan Terhadap Amalan (Praktikal)..... 431
5.5.2.1 Implikasi dan Cadangan Terhadap Pengamalan Pengkaji Lain..... 431
5.5.2.2 Implikasi dan Cadangan Terhadap Pengamalan Guru..... 433
5.5.2.3 Implikasi dan Cadangan Terhadap Pengamalan Pengetua..... 434
5.5.2.4 Implikasi dan Cadangan Terhadap Pengamalan Pihak Berautoriti..... 436
5.5.2.5 Implikasi dan Cadangan Terhadap Pengayaan Ilmu..... 439
5.6 Cadangan Kajian Lanjutan..... 441
5.7 Penutup dan Kesimpulan..... 444

RUJUKAN 446

LAMPIRAN 501

Universiti Malaya

SENARAI RAJAH

Muka Surat

Rajah 1.1:	Kerangka teoretikal kajian	37
Rajah 1.2:	Kerangka teori meso bagi entiti organisasi	39
Rajah 1.3:	*Path Goal Leadership Theory*	44
Rajah 1.4:	Model kepimpinan transformasi	48
Rajah 1.5:	Model kepimpinan instruksional	49
Rajah 1.6:	Idea dan konseptual Model Kerohanian Al Ghazali	52
Rajah 1.7:	Model *The Two Pillars of Ethical Leadership*	53
Rajah 1.8:	Model Kepimpinan Etika Berlandaskan Watak Nabi Muhammad	54
Rajah 1.9:	Strategi Ibnu Khadun dalam pelaksanaan iklim dini	58
Rajah 1.10:	Teori Hierarki Keperluan Maslow	60
Rajah 1.11:	Teori Dua Faktor	61
Rajah 1.12:	Model Komitmen Tiga Komponen	63
Rajah 1.13:	Teori Pencapaian McClelland	64
Rajah 1.14:	Model Pembentukan Personaliti menurut Al Ghazali	67
Rajah 1.15:	Kerangka konseptual kajian	70
Rajah 2.1:	Model Kepimpinan Spiritual Fry	119
Rajah 2.2:	Model *Job Demand and Job Resources* (JD-R)	138
Rajah 3.1:	Kerangka teori meso bagi entiti organisasi	170
Rajah 3.2:	Reka bentuk pensampelan	189
Rajah 3.3:	Langkah-Langkah teknik pensampelan	190
Rajah 3.4:	Model pengukuran (CFA) bagi konstruk-konstruk instrumen kajian	223
Rajah 3.5:	Rumusan proses verifikasi instrumen kajian	233
Rajah 3.6:	Pemboleh ubah kajian	236
Rajah 3.7:	Kadar pengedaran, pemulangan dan kebolehgunaan set soal selidik	243

Universiti Malaya

Rajah 3.8: Histogram bagi pemboleh ubah prestasi 251

Rajah 3.9: *Normal Q-Q Plot* bagi pemboleh ubah prestasi 252

Rajah 3.10: *Detrended Normal Q-Q Plot* bagi pemboleh ubah prestasi 252

Rajah 3.11: Graf *Scatterplot* bagi pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian 253

Rajah 3.12: Ilustrasi konsep nilai LL dan UL bagi menentukan fungsi mediator 270

Rajah 3.13: Carta alir proses pengurusan data kajian 272

Rajah 4.1: Cadangan model kajian 281

Rajah 4.2: Taburan kesan tidak langsung bagi Hipotesis 20 329

Rajah 4.3: Taburan kesan tidak langsung bagi Hipotesis 21 331

Rajah 4.4: Taburan kesan tidak langsung bagi Hipotesis 22 334

Rajah 4.5: Taburan kesan tidak langsung bagi Hipotesis 23 336

Rajah 4.6: Taburan kesan tidak langsung bagi Hipotesis 24 338

Rajah 4.7: Taburan kesan tidak langsung bagi Hipotesis 25 341

Rajah 4.8: Kesan penyederhanaan iklim dini terhadap hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan kepercayaan guru kepada pengetua 345

Rajah 4.9: Kesan penyederhanaan iklim dini terhadap hubungan antara motivasi dan prestasi guru 353

Rajah 4.10: Kesan penyederhanaan iklim dini terhadap hubungan antara komitmen dan prestasi guru 356

Rajah 4.11: Kesan penyederhanaan religiositi terhadap hubungan antara kepercayaan dan komitmen guru 362

Rajah 5.1: Kesan mediator (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dengan prestasi guru 406

Rajah 5.2: Kesan mediator (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dalam hubungan antara iklim dini dengan prestasi guru 406

Rajah 5.3: Kesan moderator (iklim dini dan religiositi) 413

Rajah 5.4: Model Orientasi Kepemimpinan Eklektik 421

Rajah 5.5: Model Iklim Dini 423

Rajah 5.6: Model Atribut Psikologi Guru 425

Rajah 5.7: Model Organisasi Unggul (PRISMA) 428

Universiti Malaya

SENARAI JADUAL

Muka Surat

Jadual 1.1:	Objektif, Persoalan dan Hipotesis Kajian	31
Jadual 1.2:	Fasa Interaksi Pemimpin-Pengikut	40
Jadual 3.1:	Perbandingan Jumlah Sekolah, Jumlah Guru dan Jumlah Murid Antara Negeri-Negeri Di Malaysia	179
Jadual 3.2:	Penentuan Saiz Sampel (Statistical Power) Bagi Analisis Pelbagai Peringkat	184
Jadual 3.3:	Penentuan Bilangan Minimum Sampel Berdasarkan Prosedur Analisis Statistik	184
Jadual 3.4:	Skala Jawapan Untuk Soal Selidik 1: Bahagian B	195
Jadual 3.5:	Skala Jawapan Untuk Soal Selidik 1: Bahagian C	195
Jadual 3.6:	Skala Jawapan Untuk Soal Selidik 1: Bahagian D	196
Jadual 3.7:	Skala Jawapan Untuk Soal Selidik 1: Bahagian E	197
Jadual 3.8:	Skala Jawapan Untuk Soal Selidik 1: Bahagian F	197
Jadual 3.9:	Skala Jawapan Untuk Soal Selidik 1: Bahagian G	198
Jadual 3.10:	Skala Jawapan Untuk Soal Selidik 1: Bahagian H	198
Jadual 3.11:	Skala Jawapan Untuk Soal Selidik 2: Bahagian B	199
Jadual 3.12:	Taburan Item Dalam Instrumen Soal Selidik 1	200
Jadual 3.13:	Taburan Item Dalam Instrumen Soal Selidik 2	200
Jadual 3.14:	Rumusan Keputusan Analisis Faktor	213
Jadual 3.15:	Jadual Spesifikasi Instrumen Soal Selidik 1	221
Jadual 3.16:	Jadual Spesifikasi Instrumen Soal Selidik 2	222
Jadual 3.17:	Indeks *Goodness of Fit* Bagi Model Pengukuran (CFA)	223
Jadual 3.18:	Kesahan Indikator (Item) Bagi Konstruk-Konstruk Dalam Instrumen	224
Jadual 3.19:	Indeks Pekali Kebolehpercayaan (α) Instrumen Bagi Kajian Rintis Dan Kajian Sebenar	231
Jadual 3.20:	Kadar Respons Dan Kebolehgunaan Soal Selidik Kajian	244
Jadual 3.21:	Data Deskriptif Statistik Nilai Skewness Dan Kurtosis Bagi Pemboleh Ubah Terikat	249

Universiti Malaya

Jadual 3.22: Data Deskriptif Statistik Nilai Skewness Dan Kurtosis Bagi Pemboleh Ubah Bebas 250

Jadual 3.23: Output Ujian Kolmogorov-Smirnov Ke Atas Nilai Residual One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test 251

Jadual 3.24: Output Diagnostik Kolineariti Melalui Ujian Regresi Pelbagai 254

Jadual 3.25: Korelasi Antara Pemboleh Ubah 255

Jadual 3.26: Julat *Cut-Off* Bagi $r_{(wg)}$ Dan Interpretasinya 258

Jadual 3.27: Persetujuan Antara Penilai Dalam Kumpulan $r_{(wg)}$ Terhadap Pemboleh Ubah Bebas 259

Jadual 3.28: Skor ICC(1) 262

Jadual 3.29: Skor F_{III} 263

Jadual 3.30: Faktor Bagi Setiap Peringkat Hierarki 265

Jadual 4.1: Taburan Sekolah dan Responden Yang Mengambil Bahagian Mengikut PPD 283

Jadual 4.2: Taburan Sekolah Yang Mengambil Bahagian Berdasarkan Lokasi (n = 55) 284

Jadual 4.3: Demografi Responden Daripada Kalangan Guru (n = 266) 285

Jadual 4.4: Demografi Responden Daripada Kalangan Murid (n = 1326) 287

Jadual 4.5: Data Deskriptif Bagi Pemboleh Ubah Peringkat Individu Guru (N=266) 288

Jadual 4.6: Data Deskriptif Bagi Pemboleh Ubah Peringkat Organisasi Sekolah (N=55) 288

Jadual 4.7: Interpretasi Kekuatan Hubungan Mengikut Nilai Pekali Korelasi 289

Jadual 4.8: Korelasi Antara Pemboleh Ubah Pada Peringkat Individu (*Level*-1) 290

Jadual 4.9: Korelasi Antara Pemboleh Ubah Pada Peringkat Kumpulan (*Level-2*) 291

Jadual 4.10: Analisis HLM Bagi Hasil Pengujian Pada Tahap Rendah (*Lower Level Effects*) 294

Jadual 4.11: Analisis HLM Bagi Hasil Pengujian Pada Tahap Silang (*Cross level effects*) 295

Universiti Malaya

Jadual 4.12: Analisis HLM Kesan Langsung Pada Tahap Silang (*Cross-Level Direct Effects*) Bagi Hipotesis 1 Hingga 8 304

Jadual 4.13: Ringkasan Keputusan Pengujian Hipotesis 1 hingga Hipotesis 8 310

Jadual 4.14: Analisis HLM Kesan Langsung Pada Tahap Silang (*Cross-Level Direct Effects*) Bagi Hipotesis 9 Hingga 12 312

Jadual 4.15: Ringkasan Keputusan Pengujian Hipotesis 9 hingga Hipotesis 12 316

Jadual 4.16: Analisis HLM Kesan Langsung Pada Tahap Silang (*Cross-Level Direct Effects*) Bagi Hipotesis 13 Hingga 16 317

Jadual 4.17: Ringkasan Keputusan Pengujian Hipotesis 13 hingga Hipotesis 16 322

Jadual 4.18: Analisis HLM Bagi Hasil Pengujian Pada Tahap Rendah (*Lower-Level Effects*) Bagi Hipotesis 17 Hingga 19 323

Jadual 4.19: Ringkasan Keputusan Pengujian Hipotesis 17 hingga Hipotesis 19 325

Jadual 4.20: Analisis HLM Bagi Hasil Pengujian Laluan Pengantaraan (*Pathways Mediation Test*) Pada Tahap Silang (*Cross-Level Effect*) Bagi Hipotesis 20 Hingga 25 327

Jadual 4.21: Analisis Regresi Mediator Bagi Hipotesis 20 329

Jadual 4.22: Analisis Regresi Mediator Bagi Hipotesis 21 332

Jadual 4.23: Analisis Regresi Mediator Bagi Hipotesis 22 335

Jadual 4.24: Analisis Regresi Mediator Bagi Hipotesis 23 337

Jadual 4.25: Analisis Regresi Mediator Bagi Hipotesis 24 339

Jadual 4.26: Analisis Regresi Mediator Bagi Hipotesis 25 341

Jadual 4.27: Ringkasan Keputusan Pengujian Hipotesis 20 hingga Hipotesis 25 342

Jadual 4.28: Model Pekali Rawak Pelbagai Peringkat (*Multilevel Random Coefficient Model*) Kesan Utama Dan Kesan Interaksi Iklim Dini Dan Orientasi Kepemimpinan Pengetua Terhadap Kepercayaan Guru 345

Jadual 4.29: Model Pekali Rawak Pelbagai Peringkat (*Multilevel Random Coefficient Model*) Kesan Utama Dan Kesan Interaksi Iklim Dini Dan Orientasi Kepemimpinan Pengetua Terhadap Motivasi Guru 347

Universiti Malaya

Jadual 4.30: Model Pekali Rawak Pelbagai Peringkat (*Multilevel Random Coefficient Model*) Kesan Utama Dan Kesan Interaksi Iklim Dini Dan Orientasi Kepemimpinan Pengetua Terhadap Komitmen Guru 349

Jadual 4.31: Model Pekali Rawak Pelbagai Peringkat (*Multilevel Random Coefficient Model*) Kesan Utama Dan Kesan Interaksi Iklim Dini Dan Orientasi Kepemimpinan Pengetua Terhadap Prestasi Guru 350

Jadual 4.32: Model Pekali Rawak Pelbagai Peringkat (*Multilevel Random Coefficient Model*) Kesan Utama Dan Kesan Interaksi Iklim Dini Dan Kepercayaan Terhadap Prestasi Guru 351

Jadual 4.33: Model Pekali Rawak Pelbagai Peringkat (*Multilevel Random Coefficient Model*) Kesan Utama Dan Kesan Interaksi Iklim Dini Dan Motivasi Terhadap Prestasi Guru 353

Jadual 4.34: Model Pekali Rawak Pelbagai Peringkat (*Multilevel Random Coefficient Model*) Kesan Utama Dan Kesan Interaksi Iklim Dini Dan Komitmen Terhadap Prestasi Guru 356

Jadual 4.35: Model Pekali Rawak Pelbagai Peringkat (*Multilevel Random Coefficient Model*) Kesan Utama Dan Kesan Interaksi Religiositi Dan Kepercayaan Terhadap Prestasi Guru 358

Jadual 4.36: Model Pekali Rawak Pelbagai Peringkat (*Multilevel Random Coefficient Model*) Kesan Utama Dan Kesan Interaksi Religiositi Dan Motivasi Terhadap Prestasi Guru 359

Jadual 4.37: Model Pekali Rawak Pelbagai Peringkat (*Multilevel Random Coefficient Model*) Kesan Utama Dan Kesan Interaksi Religiositi Dan Komitmen Terhadap Prestasi Guru 361

Jadual 4.38: Model Pekali Rawak Pelbagai Peringkat (*Multilevel Random Coefficient Model*) Kesan Utama Dan Kesan Interaksi Religiositi Dan Kepercayaan Terhadap Komitmen Guru 362

Jadual 4.39: Model Pekali Rawak Pelbagai Peringkat (*Multilevel Random Coefficient Model*) Kesan Utama Dan Kesan Interaksi Religiositi Dan Motivasi Terhadap Komitmen Guru 365

Jadual 4.40: Ringkasan Keputusan Pengujian Hipotesis 26 hingga Hipotesis 37 366

Jadual 5.1: Objektif Kajian, Persoalan Kajian, Hipotesis Kajian Dan

Universiti Malaya

SENARAI SINGKATAN

FPK	Falsafah Pendidikan Kebangsaan
SKPM	Standard Kualiti Pendidikan Malaysia
SKPMg2	Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2
JNS	Jemaah Nazir Sekolah
JN	Jemaah Nazir
JNJK	Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti
DPK	Dasar Pendidikan Kebangsaan
PDPC	Pembelajaran dan Pemudahcaraan
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
NKRA	*National Key Result Area* (Bidang Keberhasilan Utama Negara)
GTP	*Government Transformation Program* (Program Transformasi Kerajaan)

Universiti Malaya

KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
SPSS	*Statistical Package for the Social Sciences*
HLM	*Hierarchical Linear Modeling*
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
IAB	Institut Aminuddin Baki
INTAN	Institut Tadbiran Awam Negara
IPG	Institut Pendidikan Guru
PPD	PejabatPendidikan Daerah
BPPDP/EPRD	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
SBP	Sekolah Berasrama Penuh
MRSM	Maktab Rendah Sains Mara
SMK	Sekolah Menengah Kebangsaan
SMKA	Sekolah Menengah Kebangsaan Agama
SABK	Sekolah Agama Bantuan Kerajaan
SMJK	Sekolah Menengah Jenis Kebangsaan
SMT	Sekolah Menengah Teknik
KV	Kolej Vokasional
PPK	Pusat Perkembangan Kurikulum
KPPM	Ketua Pengarah Pendidikan Malaysia
STPM	Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia
PRISMA	**P**engetua sebagai **R**ole model, **I**klim **S**ejahtera, **M**urabbbi **A**ltruistik
SEM	*Structural Equation Modeling*
WGIRR	*Within-Group Inter-Rater Reliability*
DDR	*Design and Development Research*
ID	*Identification Data*
N	Jumlah
p	Signifikan
r	Pekali Korelasi Pearson

Universiti Malaya

γ	XX
β	XXX
t	XXX
S.E	*Standard Error*
C.R	*Critical Ratio*
CI	*Confident Interval*
LL	*Lower Level*
UL	*Upper Level*
CFA	*Confirmatory Factor Analysis*
EFA	*Explanatory Factor Analysis*
α	Pekali Kebolehpercayaan *(alpha cronbach)*
KMO	*Kaiser-Meyer-Olkin*
CMV	*Common method variance*
APA	*Publication Manual of the American Psychological Association*
SD (SP)	*Standard Deviation* (sisihan piawai)
RMSEA	*Root Mean Square Error of Approximation*
RMR	*Root mean square residual*
PCLOSE	*p of Close Fit*
CFI	*Comparative Fit Index*
TLI	*Tucker-Lewis Index*
GFI	*Goodness of fit*
PNFI	*Parsimony-adjusted Normed Fit Index*
PCFI	*Parsimony-adjusted Comparative Fit Index*
ICC	*Intra-Class Coefficient*
$\mathbf{F_{III}}$	*One-Way Random Effects Analysis Of Variance*
<	Kurang daripada
>	Lebih daripada
≥	Lebih daripada atau sama dengan

Universiti Malaya

SENARAI LAMPIRAN

Lampiran A Instrumen Kajian: Soal Selidik 1 (Responden Guru)

Lampiran B Instrumen Kajian: Soal Selidik 2 (Responden Murid)

Lampiran C Surat Pengesahan Daripada Universiti Malaya

Lampiran D Surat Kebenaran Menjalankan Kajian BPPDP

Lampiran E Surat Kebenaran Menjalankan Kajian JPN Selangor

Lampiran F Surat Lantikan Pakar 1

Lampiran G Surat Lantikan Pakar 2

Lampiran H Surat Lantikan Pakar 3

Lampiran I Surat Lantikan Pakar 4

Lampiran J Surat Lantikan Pakar 5

Lampiran K Surat Lantikan Pakar 6

Lampiran L Surat Lantikan Pakar 7

Lampiran M Surat Lantikan Pakar Penterjemah

Lampiran N Surat Permohonan Menjalankan Kajian Kepada Pengetua

Lampiran O Surat Makluman Menjalankan Kajian Rintis Kepada Guru

Lampiran P Senarai Sekolah Menengah di Selangor

Lampiran Q EFA

Lampiran R CFA

Lampiran S Nilai *Alpha Cronbach* Data Sebenar

Lampiran T Nilai F_{III}

Universiti Malaya

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Perbincangan dalam bab ini dimulakan dengan menyentuh tentang latar belakang kajian yang berkaitan dengan konsep kepimpinan, iklim organisasi dan atribut psikologi guru disusuli dengan perhubungan antara ketiga-tiganya. Seterusnya dikemukakan pula pernyataan masalah, rasional kajian, kepentingan atau signifikan kajian, objektif kajian, persoalan dan hipotesis kajian, kerangka teoretikal dan konseptual kajian, limitasi dan delimitasi kajian serta definisi operasional bagi terminologi khusus yang digunakan dalam kajian ini. Ringkasnya, bab ini memberi gambaran awal tentang kajian yang dijalankan iaitu berkaitan orientasi kepemimpinan pengetua, iklim sekolah dan aatribut psikologi guru (khususnya kepercayaan, motivasi dan komitmen) yang menjadi anteseden kepada prestasi guru seterusnya menyumbang ke arah keberhasilan sekolah dan kemenjadian murid.

1.2 Latar Belakang Kajian

Pendidikan sebagai satu disiplin yang dinamik merupakan pencetus kreativiti dan penjana inovasi dalam mengupayakan kemajuan intelektual dan insaniah secara seimbang, selaras dengan Falsafah Pendidikan Kebangsaan (FPK). Bagi memastikan kualiti pendidikan di sekolah meningkat secara berterusan, suatu mekanisme yang lebih sistematik dinamakan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) telah diperkenalkan oleh Jemaah Nazir Sekolah (JNS) pada awal 2001 berasaskan dasar negara seperti Dasar Pendidikan Kebangsaan (DPK), Akta Pendidikan 1996, Perancangan Bersepadu Penjana Kecemerlangan Pendidikan dan sebagainya.

Universiti Malaya

Pernyataan SKPM ini mengandungi dua belas elemen yang menekankan peranan pengetua sebagai peneraju kepemimpinan sekolah, para guru sebagai penggerak agenda pendidikan dan pewujudan iklim organisasi yang sejahtera bagi membolehkan sekolah berfungsi secara berkesan. Kesemua aspek ini saling berkait dan melengkapi ke arah mencapai matlamat institusi pendidikan iaitu keberkesanan sekolah yang akhirnya menghasilkan kemenjadian murid yang tercitra melalui keseimbangan jasmani, emosi, intelek dan rohani.

Amanah untuk menjalankan tanggung jawab sebagai pendidik bukan sahaja dari segi penyebaran ilmu bahkan dalam aspek pembentukan sahsiah anak didik untuk melahirkan generasi yang bertamadun (Yahya & Zainuddin, 2003). Tegasnya, keberkesanan proses pengilmuan ini amat bergantung pada peranan para guru dan pemimpin sekolah selaku tunjang utama dalam menjayakan pelaksanaannya. Pertanggungjawaban peranan yang begitu kritikal ini seharusnya digalas secara kolektif tanpa meminggirkan kerjasama yang erat antara warga sekolah. Pengetua yang berjaya adalah pengemudi ke arah kecemerlangan organisasi dengan cara mewujudkan persekitaran yang positif, mengartikulasikan wawasan yang jelas serta menginspirasi dan memotivasikan orang bawah. Dengan sokongan yang berterusan, *self-esteem* guru akan berkembang, komitmen akan meningkat dan guru menjadi lebih resilien dalam melaksanakan tanggungjawab walaupun berdepan dengan pelbagai cabaran.

Di samping peranan sumber manusia yang terdiri daripada warga pendidik iaitu pengetua dan guru, kejayaan sesebuah sekolah juga bergantung pada iklim organisasi iaitu suasana tempat kerja yang menjelaskan nilai-nilai yang menjadi pegangan warga sekolah. Proses pembelajaran dan pemudahcaraan (pdpc) dapat

Universiti Malaya

dijalankan dengan berkesan dalam persekitaran yang teratur di mana aspek disiplin, keselamatan dan kebajikan murid diberi perhatian.

Sebagai platform bagi tujuan pelatihan pelbagai kemahiran secara formal dan tidak formal untuk meliterasikan intelektual manusia yang meliputi pelbagai dimensi (Mohd Yusoff & Sufean, 2013), maka pendidikan sewajarnya berupaya menjadi wahana pencetus ummah ke arah peradaban manusia melalui pembangunan modal insan yang memiliki keunggulan peribadi dan jati diri, ketinggian ilmu pengetahuan di samping kemahiran tertentu yang boleh dimanfaatkan dalam kehidupan (Mohd Fauzi & Mohd Khairul Naim, 2012).

Mutakhir ini, aspek keperkasaan dan kecemerlangan organisasi serta kepimpinan sekolah kian dititikberatkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia. Sebagai salah satu komponen penting dalam pendidikan, kepimpinan pendidikan mendukung cita-cita dan hasrat negara sebagaimana yang termaktub dalam *blueprint* Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) (2013-2025) untuk melahirkan pengurusan dan pemimpin sekolah yang efisien dan berkualiti. Bagi merealisasikannya, PPPM memberi tumpuan terhadap tanggungjawab pengetua agar berupaya meningkatkan pembangunan modal insan yang berinovatif dan berkemahiran tinggi. Pemimpin sejati yang diaspirasikan negara adalah mereka yang profesional, sentiasa berusaha menunaikan amanah atas dasar kesedaran diri sebagai khalifah dan dengan kerendahan hati melaksanakan tanggungjawab sebagai ibadah (Azhar & Zawawi, 2009).

Kepemimpinan pengetua dilihat sebagai faktor utama yang menentukan kejayaan sesebuah sekolah (Davis, Darling-Hammond, LaPointe & Meyerson, 2005; Hussein, 1993). Kepentingan fungsi pemimpin sekolah dan keupayaan kepemimpinan memainkan peranan dalam meniti cabaran masa hadapan banyak

Universiti Malaya

diperbincangkan oleh para pengkaji. Terdahulu, sarjana Islam telah membahaskan dengan meluas berkenaan kepentingan kepemimpinan yang dikatakan sebagai salah satu daripada tiang agama. Urusan agama tidak akan sempurna tanpa adanya watak yang memainkan peranan sebagai pemimpin ummah. Pengiktirafan manusia sebagai khalifah di muka bumi dan perutusan Nabi Muhammad sebagai Rasul untuk diteladani adalah bukti kelestarian fungsi kemanusiaan, keperluan kepada kepemimpinan dan matlamat kepemimpinan itu sendiri bagi menyempurnakan akhlak yang merupakan tuntutan agama. Dalam sebuah hadis dinyatakan dengan jelas tentang kepentingan pemimpin:

> *"Sekiranya tiga orang keluar dalam satu perjalanan (bermusafir), hendaklah mereka melantik salah seorang daripada mereka sebagai pemimpin".*
>
> (Riwayat Abu Daud)[1]
>
> [1][Sunan Abu Daud. Kitab Al Jihad. Bab Musafir. No hadis: 2608]

Dalam sebuah hadis lain pula Rasulullah bersabda:

> *"Aku hanya diutuskan untuk menyempurnakan akhlak yang mulia".*
>
> (Riwayat Imam Ahmad)[2]
>
> [2][Musnad Imam Ahmad. Program Maktabah al-Syamilah. Bab Musnad Abu Hurairah. No hadis: 9187]

Daripada perspektif Islam, kepemimpinan merupakan amanah yang perlu dilaksanakan apabila berhubungan dengan pengikut dan ianya merupakan sebahagian daripada ibadah (Ali Moh'd Jubran, 2004). Kejayaan pelaksanaan amanah ini memerlukan pemimpin yang berkualiti disertakan strategi yang mantap agar mampu mempengaruhi semangat kerja kelompok ke arah mencapai misi dan visi organisasi. Dalam konteks sekolah, sistem pendidikan hanya akan berjaya dengan adanya kerjasama, dedikasi dan iltizam seluruh warga pendidik iaitu pengetua dan para guru. Kejayaan tersebut diukur pada hasil sebenar pendidikan iaitu seberapa besar *rate of return* pendidikan terhadap pembangunan kemanusiaan

Universiti Malaya

berlandaskan prinsip ketuhanan (Abd Wahab & Andi Umiarso, 2011). Maka seiring dengan matlamat tersebut, pengetua harus mengamalkan orientasi kepemimpinan yang dinamik dengan penekanan kepada etika serta konsep tauhid (khusus bagi pengetua Muslim sahaja) dalam mendepani segala cabaran di era globalisasi ini ke arah melestarikan kecemerlangan pendidikan negara. Malahan, setiap lapisan kepimpinan pendidikan perlu sentiasa kreatif dan inovatif dalam melaksanakan tanggungjawab mengorganisasi dan menggerakkan pola pengurusan pendidikan berasaskan nilai-nilai spiritual agar menghasilkan natijah (*outcome*) yang selari dengan cita-cita idealistik iaitu insan kamil yang mempunyai potensi diri yang seimbang dan harmonis dari segi intelek, rohani, emosi dan jasmani.

Selain faktor keberkesanan kepemimpinan pengetua, iklim sekolah, atribut psikologi guru serta koordinasi usaha antara guru dan pentadbir juga merupakan elemen penting yang sering dikaitkan sebagai pemangkin ke arah keberhasilan proses pendidikan dan perkembangan sosiobudaya yang sihat. Banyak kajian yang dijalankan sejak lebih daripada dua dekad yang lalu telah membuktikan bahawa aspek kepemimpinan pengetua (Marks & Printy, 2003), iklim organisasi (Adejumobi & Ojikutu, 2013), kepercayaan guru kepada pengetua (Balyer, 2012), motivasi (Malang, 1994), komitmen (Dahlia, 2003) dan tahap religiositi (Wibowo, 2013) warga sekolah mampu mempengaruhi prestasi kerja (Suprihatiningrum & Bodroastuti, 2012).

Dengan memanfaatkan idea bahawa ciri-ciri organisasi boleh mencipta keadaan yang menggalakkan pekerja mengoptimumkan keupayaan kendiri ke arah perkembangan peribadi dan peningkatan profesionalisme (Rau, 2006; Tschannen-Moran, 2009), maka dalam penyelidikan ini, pengkaji cuba mengenal pasti elemen-elemen tersebut bagi membuktikan pengaruhnya dalam memacu pencapaian prestasi

guru sekali gus menyumbang kepada keberhasilan sekolah. Walaupun terdapat banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan sekolah, namun kajian ini secara khusus ingin meneliti hubungan **orientasi kepemimpinan pengetua**, **iklim dini** di sekolah dan atribut psikologi guru (iaitu **kepercayaan** guru kepada pengetua, **motivasi** dan **komitmen**) terhadap **prestasi** guru. Berdasarkan tinjauan literatur, konstruk-konstruk ini didapati saling berkaitan dan dijangkakan memberi kesan secara langsung (*direct effect*) dan tidak langsung (*indirect effect)* melalui peranan mediator dan moderator) terhadap prestasi guru.

1.3 Pernyataan Masalah

Pelaksanaan Program Sekolah Berkesan, inisiatif 5 sub Bidang Keberhasilan Utama Negara (*National Key Result Area* – NKRA) di bawah Program Transformasi Kerajaan (*Government Transformation Program*) yang dikenali sebagai GTP 1.0 (2010 – 2012) berkesinambungan dengan GTP 2.0 (2013 – 2015) serta penglibatan lebih menyeluruh daripada *stakeholders* dalam PPPM (2013 – 2025) yang komprehensif adalah sebahagian daripada usaha mentransformasikan sistem pendidikan negara ke arah matlamat pembinaan negara yang mampan. Ini adalah inisiatif yang baik untuk merealisasikan pendidikan bertaraf dunia dan harus diapresiasikan. Idealnya, kepimpinan pengetua yang berwawasan dan dinamik mampu berperanan sebagai pencetus yang mengartikulasikan misi dan visi sekolah yang jelas bagi menjajarkan reformasi keseluruhan komponen pendidikan. Di samping mewujudkan iklim sekolah yang menyokong dan persekitaran yang kondusif, pemimpin yang berkesan juga harus berupaya menginspirasikan guru agar komited dalam menghasilkan pendidikan berkualiti bagi memenuhi keperluan konteks abad ke 21.

Universiti Malaya

Banyak kajian yang dijalankan di Malaysia juga di luar negara telah mengesahkan bahawa kepemimpinan pengetua yang efektif, iklim sekolah yang sejahtera dan semangat koperatif guru adalah signifikan dengan keberhasilan sekolah. Dengan kata lain, kejayaan sesebuah sekolah bergantung pada keberkesanan orientasi kepemimpinan pengetua yang berjaya mewujudkan budaya yang positif, dengan mendapat kerjasama erat daripada guru sebagai subordinat utama (Hallinger & Heck, 2010; Lokman & Mohd. Anuar, 2011; Olsen & Huang, 2019; Richards, 2005). Namun realitinya, kajian-kajian lalu telah mendedahkan bahawa terdapat beberapa kelemahan dalam organisasi sekolah berkaitan pelaksanaan tugas pengetua dan guru sebagai pengurus perubahan yang boleh mengendalakan peranan sekolah untuk mencapai objektif melahirkan generasi yang berilmu, berkemahiran dan berakhlak mulia.

Perbincangan berkenaan pernyataan masalah ini diperincikan dengan memfokuskan kepada tujuh isu utama yang merasionalkan pelaksanaan kajian ini iaitu berkaitan orientasi kepemimpinan pengetua, iklim sekolah, efikasi guru, pengaruh mediator, kekurangan kajian empirikal, kekurangan model acuan Malaysia dan jurang metodologi.

Pertama, apabila menyentuh aspek kepimpinan sekolah, peranan pengetua selaku ketua jabatan yang memegang amanah untuk menerajui sekolah bukan hanya terhad kepada pelaksanaan tanggungjawab rutin fungsional malah perlu bertindak sebagai agen perubahan dengan menggerakkan segala bentuk sumber dan modal insan terutamanya guru agar dapat memberi sumbangan yang bermakna ke arah mencipta kecemerlangan pendidikan (Marzano, Waters & McNulty, 2005). Namun, kepimpinan sekolah dilihat masih belum berfungsi secara optimum dan berkesan (Noor Azmi, 1998). Terdapat kritikan yang menyebut bahawa antara kelemahan

Universiti Malaya

pihak kepemimpinan sekolah adalah berpunca daripada pengetua sendiri yang kadangkala merujuk kepada model klasik yang menjadikan mereka kabur akan peranan sebagai pemimpin dan cenderung kepada stail kepimpinan autokratik atau birokratik dengan mengenakan kawalan terlampau ketat (Argyris & Schon, 1974) sehingga mengabaikan autonomi serta keperluan psikologi guru dan murid. Cara tradisional seperti *command and control* dan kepatuhan yang rigid kepada peraturan dilihat tidak lagi sesuai diamalkan (Zaidatol Akmaliah & Soaib, 2011).

Di samping itu, terdapat juga pengetua yang masih berpegang kepada satu stail kepemimpinan sahaja (Lokman & Robiah, 2008) sedangkan amalan tersebut tidak lagi relevan dalam senario organisasi kini yang kian kompleks. Ia boleh mengehadkan perkembangan organisasi kerana setiap model kepimpinan mempunyai kelemahan tersendiri dan tidak semestinya boleh digunakan dalam semua situasi (Ross, 2006; Rahimah, 2008). Literatur lampau dilihat banyak memfokuskan kepada satu-satu stail atau orientasi kepemimpinan. Manakala, dekad-dekad muthakir ini turut menyajikan pemikiran dan penyelidikan yang lebih cenderung kepada orientasi kepemimpinan situasi dengan mengandaikan bahawa keadaan yang menentukan keberkesanan pemimpin adalah berbeza mengikut situasi. Hujah asas pendekatan ini ialah, situasi yang berbeza memerlukan corak kepimpinan yang berbeza (Northouse, 2015). Contohnya, ia bergantung pada persekitaran organisasi, tugas-tugas yang akan disempurnakan, kemahiran dan jangkaan para subordinat, pengalaman lalu pemimpin dan para subordinat, dan sebagainya (Jaafar, Mohd Hizam & Zafir, 2000).

Hubungan interpersonal yang tidak selari antara kehendak organisasi dengan staf juga boleh menjadi punca masalah (Bolman & Deal, 2000). Ini adalah ekoran sikap pengetua yang terlalu mengongkong melalui pelaksanaan pemantauan, kurang mempercayai orang bawahan, gagal berkomunikasi secara efektif, kurang

pemupukan semangat kolaboratif dan berbagai lagi faktor yang mewujudkan jurang pemisah antara subordinat dengan pemimpin (Ashforth, 1994). Dari sisi yang lain pula, sebahagian pengetua didapati hanya mementingkan tugasan (*job-centered leader*) serta mengutamakan pencapaian akademik manakala soal pembangunan sumber manusia diketepikan (Lokman & Robiah, 2008). Maka, mereka lebih berperanan sebagai pentadbir dan bukannya sebagai pemimpin pendidikan profesional yang perlu menjana komitmen guru terhadap sekolah sebagaimana yang dihasratkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM).

Kelemahan kepemimpinan sekolah serta kurangnya pengupayaan guru dikatakan sebagai anteseden yang memberi impak psikologi seperti membantutkan komitmen subordinat, malah antara alasan yang paling sering didakwa sebagai penyebab pekerja meninggalkan pekerjaan adalah kerana kelemahan pemimpin organisasi (Mowday, 1999). Walau bagaimanapun, dalam situasi ekonomi yang meruncing sekarang ini, pekerja akan berfikir banyak kali untuk berhenti kerja. Namun, apabila mereka rasa kecewa, tidak berpuas hati atau hilang kepercayaan terhadap kepimpinan organisasi, rasa kurang dihargai oleh majikan, *burn out* dan sebagainya, mereka akan protes dengan cara mempamerkan tindak balas yang negatif seperti berhenti daripada memberi sumbangan yang sepatutnya kepada organisasi (Abdul Rahim, 2007; Abdul Ghani, Aziah & Tang, 2008; Muhammad Ehsan, Rizwan & Yasin, 2012; Swinton-Douglas, 2016). Sekiranya ini berlaku dalam sektor pendidikan, bermakna telah berlaku perlanggaran kod etika profesion perguruan dan ia pastinya merencatkan fungsi sekolah serta mencemarkan profesionalisme keguruan di Malaysia (Baharin & Suzana, 2010).

Justeru, kepemimpinan pengetua seharusnya lebih mengutamakan implementasi nilai altruistik dengaan menitikberatkan nilai kemanusiaan iaitu

mewujudkan hubungan baik dengan guru, menjaga kebajikan mereka serta menumpukan penghasilan kerja melalui stimulasi intelektual, proses delegasi dan desentralisasi bagi menjana motivasi (Hussein, 2012).

Memandangkan belum ada strategi pelaksanaan khusus dibentuk yang memberi penekanan kepada pengembangan domain spiritual dalam orientasi kepemimpinan, maka kajian ini dijalankan bagi mengetengahkan pendekatan eklektik (Stewart, 2006; Vargas-Hernández & Moreno, 2015) melalui pengintegrasian kepimpinan spiritual, transformasi dan instruksional. Nilai-nilai spiritual Islam harus menjadi esensi hakiki kandungan latihan dan model orientasi kepemimpinan pengetua agar membentuk kerangka pemikiran yang mencetuskan pembinaan watak pemimpin sekolah yang beretika dengan karakter sebagai *mudarris*, *mu'allim*, *muaddib*, *mursyid* dan *murabbi*. Tiba masanya semua pihak yang terlibat perlu membuka mata dan melakukan anjakan paradigma untuk menyuburkan asas tauhid dalam pembinaan jiwa sebagai prasyarat untuk memperkasakan umat dan bangsa.

Kedua, apabila membicarakan isu berkaitan iklim sekolah, ia merujuk kepada beberapa aspek perhubungan sosial yang merupakan nilai yang dibentuk dan dipancarkan melalui amalan seharian warga sekolah. Pewujudan iklim dan budaya yang positif perlu seiring dengan tuntutan semasa kerana ia mencerminkan profesionalisme pengurusan dan pentadbiran organisasi. Abad ke 21 memerlukan organisasi sekolah beranjak kepada mod pendidikan adaptif yang lebih berfokus kepada keperluan dan potensi setiap individu dengan menyediakan persekitaran pendidikan yang memberi pelbagai peluang untuk pencapaian maksimum (Glaser, 1990).

Universiti Malaya

Namun realiti pendidikan hari ini agak celaru dan sedikit tersasar daripada tujuan asalnya sebagai wadah membina tamadun manusia berasaskan wibawa keintelektualan dan jati diri dek keghairahan pencapaian ekonomi dan pembangunan fizikal. Contohnya, polisi pentadbiran sekolah yang terlalu mengutamakan pencapaian akademik, berorientasikan peperiksaan (Abd Shatar, 2007), mengejar sijil, mempunyai kebolehpasaran dalam industri pekerjaan dan menjadikannya sebagai ukuran kejayaan adalah tidak adil dan merupakan sindrom yang menimbulkan kebosanan murid malah guru juga. Tidak dinafikan kepentingan kecemerlangan akademik namun, modal insan yang diperlukan negara bukan hanya pintar dari segi keintelektualan semata-mata tetapi lemah aspek mental dan spiritual. Pembinaan aqidah atau pegangan agama yang kuat adalah lebih penting kerana ia merupakan benteng diri dan pemelihara kepada akhlak seseorang individu (Abdul Hafiz, Zakaria & Ahmad, 2012; Asmawati, 2007; Fauziah, Norulhuda, Khadijah, Mohd Suhaimi, Noremy & Salina, 2012). Sebaliknya, kerapuhan rohani adalah petanda kemerosotan ilmu, nilai dan iman, juga merupakan antara punca utama yang membawa kepada masalah keruntuhan akhlak (Azhar & Zawawi, 2009) serta mudah menjerumuskan murid ke dalam gejala negatif (Salasiah, Ermy Azziaty, Rosmawati & Zainab, 2012).

Masalah akhlak dan disiplin yang kian meruncing hari ini terutama dalam kalangan remaja merupakan antara manifestasi iklim sekolah yang tidak kondusif sama ada dari aspek fizikal, emosi, intelek, sosial dan spiritual. Pelbagai isu salah laku seperti ponteng, buli, vandalisme, pergaulan bebas dan sebagainya sering kali didedahkan oleh media massa. Kajian-kajian lampau telah membuktikan bahawa infrastruktur prasarana sekolah, sikap guru, peraturan sekolah yang terlalu ketat, guru dan sekolah tidak mengambil berat tentang murid (Van Breda, 2006) dan hubungan

interpersonal yang kurang erat antara pelajar dan guru memberi impak yang signifikan terhadap tingkah laku murid dan merupakan antara faktor yang menyebabkan pelajar terdorong untuk ponteng (Burley & Harding, 1998). Ponteng sekolah merupakan titik permulaan kepada pelbagai masalah sepanjang hayat (Garry, 1996).

Fenomena ini sedikit sebanyak menguji kredibiliti profesion keguruan kerana secara tidak langsung ianya menggambarkan bahawa peraturan sekolah dan didikan guru kurang berjaya membina jati diri murid. Malah, keruntuhan akhlak murid turut dikaitkan dengan ketidakupayaan sesetengah pengetua dan guru untuk menjadi *role model* kepada murid (Zaharah, 2005). Sekiranya masalah ini dibiarkan berterusan, matlamat wawasan 2020 untuk mewujudkan masyarakat yang kukuh ciri-ciri moral dan etika dengan warganya mempunyai budi pekerti yang luhur ditunjangi nilai-nilai keagamaan dan kerohanian yang utuh tidak akan tercapai. Keadaan ini turut menimbulkan kebimbangan dalam kalangan ibu bapa yang prihatin terhadap perkembangan anak-anak.

Keresahan masyarakat terhadap kegawatan iklim sekolah ekoran pelbagai paparan isu kebejatan sosial dan masalah disiplin yang mungkin memberi pengaruh negatif kepada anak-anak mereka banyak disuarakan dalam karya malah telah meledakkan kritikan serta mendorong usaha penubuhan institusi-institusi pendidikan alternatif (Siddiq, 2012) dengan pendekatan yang berbeza bagi memenuhi keperluan permintaan yang kian meningkat. Enrolmen yang memberangsangkan ke sekolah-sekolah swasta Islam walaupun terpaksa mengeluarkan kos yang tinggi membuktikan terdapat kekuatan pada institusi pendidikan alternatif yang boleh menarik minat pelanggan (ibu bapa). Senario pembangunan budaya belajar yang baru (*de-schooling*) ini harus diteliti dengan bijaksana untuk tujuan penambahbaikan sistem

pendidikan kebangsaan. Antaranya, ia memberi gambaran bahawa ibu bapa terutama daripada kalangan yang celik intelektual dan spiritual serta berpendidikan tinggi amat menghargai kualiti persekitaran sekolah yang islamik, kondusif dan sejahtera. Ini adalah atas kesedaran bahawa sekolah merupakan antara penyumbang yang memberi pengaruh utama dalam pembentukan identiti dan penghargaan kendiri anak-anak kerana mereka menghabiskan masa yang banyak di sekolah.

Memandangkan ciri-ciri remaja hari ini (generasi Z) malah generasi Y atau generasi milenium juga yang sangat gemarkan rangkaian (*networking*), setia pada kelompok dan sentiasa ingin dilibatkan bersama dalam kumpulan (Mason, Singleton & Webber, 2007), maka usaha mengawal _kesejahteraan' jaringan sosial di sekolah harus diberi perhatian serius melalui pewujudan iklim dini iaitu persekitaran dan budaya sekolah yang menitikberatkan penerapan nilai-nilai spiritual. Untuk itu, FPK perlu difungsikan sepenuhnya dan para guru sebagai pemimpin di sekolah harus mendidik murid menginsafi kehebatan Pencipta, menyedari hakikat diri sebagai hamba, mengenali perjalanan alam semesta dan menghargai setiap detik kehidupan melalui pendekatan bersepadu pendidikan duniawi dan ukhrawi.

Sekolah bukan bursa komoditi dan pendidikan bukan proses indoktrinasi sebaliknya harus berfungsi dengan sebaiknya sebagai agen sosialisasi dan medan perkembangan kognitif melalui pemerkasaan budaya ilmu (merangkumi ilmu fardu ain dan fardu kifayah) dalam persekitaran yang kondusif dan selamat. Dengan itu, penghayatan agama (religiositi) mampu dibudayakan melalui pengaplikasian konsep hidup beribadah dan mempamerkan personaliti Muslim sejati atas semangat cintakan sekolah dan demi memartabatkan imej sekolah unggul.

Atas kesedaran tersebut, kajian ini dijalankan sebagai penerusan perjuangan sarjana Muslim yang lalu ke arah mewujudkan iklim dini di sekolah. Pengkaji

Universiti Malaya

mengetengahkan elemen _peraturan‘, _didikan‘ dan _*collegiality*‘ sebagai komponen bagi konstruk iklim dini dalam model yang dikemukakan sebagai implikasi kajian.

Pernyataan masalah ketiga iaitu perbincangan tentang isu efikasi guru adalah berkisar tentang domain psikologi guru yang merangkumi atribut kepercayaan guru kepada pengetua, motivasi, komitmen dan prestasi guru. Sememangnya era reformasi dan transformasi pendidikan menitikberatkan akauntabiliti menerusi pengukuran prestasi kerja berdasarkan standard penanda aras (*benchmark standard*) yang ditetapkan. Realitinya, terdapat kajian yang mendedahkan bahawa wujud sebahagian guru kurang komited, bermotivasi rendah, malah tidak menunjukkan prestasi kerja yang memberangsangkan (Ambotang & Andin, 2014).

Berkaitan soal kepercayaan kepada pengetua, ia merupakan salah satu elemen penting di sekolah, namun penyelidikan tentang permasalahan ini adalah agak terhad dalam seting pendidikan (Balyer, 2017). Tidak banyak penekanan yang diberi kepada aspek kepercayaan guru kepada pengetua sedangkan kepercayaan inilah yang menjadi pemangkin kepada komitmen guru. Berdasarkan inferens daripada dapatan kajian yang ada, kepercayaan guru adalah dipengaruhi oleh kewibawaan dan karisma pengetua (Hoy & Tschannen-Moran, 2007; Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996). Meninjau literatur yang terbatas tentang konstruk kepercayaan tersebut, didapati terdapat kepemimpinan sekolah yang gagal menawan hati guru untuk meraih kepercayaan mereka (Lokman & M. Al Muzammil, 2008). Dengan kata lain, tahap kepercayaan guru kepada pengetua adalah diragui dan ini memberi kesan kepada hubungan interpersonal antara guru dan pengetua seterusnya turut menyukarkan proses delegasi. Idealnya, apabila wujud kepercayaan, barulah pengupayaan sebenar akan berlaku dan potensi guru dapat digilap serta dimanfaatkan

Universiti Malaya

sepenuhnya dalam mencapai matlamat sekolah dan kepuasan kerja (Khany & Tazik, 2016).

Selain masalah kepercayaan, antara cabaran yang dihadapi oleh para guru ialah untuk memotivasikan diri menjadi pendidik yang komited dan menghasilkan prestasi kerja cemerlang selaras dengan harapan ibu bapa, masyarakat dan negara. Banyak faktor dikenal pasti melalui kajian lepas yang didapati melemahkan motivasi, komitmen dan prestasi guru. Antaranya ialah, bebanan tugas yang terlalu banyak perlu diselesaikan dikatakan sebagai punca utama yang memberi tekanan kepada guru (Helen, Rojiah, Eldrana & Mustafa Kamal, 2005; Mohd Fitri, 2006; Mohd Zuri, Aznan & Suzana, 2014; Ooi Chew & Aziah, 2015; Zuhaili & Ramlee, 2017) malah menimbulkan fenomena *burn out* (Grayson & Alvarez, 2008; Rajak & Chandra, 2017) sehingga ada yang mengambil keputusan untuk meninggalkan profesion (Akhiar, Shamsina & Muhammad Kushairi, 2012).

Terdapat kajian yang menunjukkan bahawa guru adalah salah satu daripada profesion yang tinggi tahap tekanannya (Cherkowski, 2018; Cropley, Dijk & Stanley, 2006; Mearns & Cain, 2003; Wang, Ramos, Wu, Liu, Yang, Wang & Wang, 2015; Robinson, 2019) dan tekanan yang berterusan akan menjejaskan komitmen dan motivasi kerja guru (Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006; Norashid & Hamzah, 2014). Gejala kemerosotan komitmen dan motivasi guru yang tidak dibendung akan menjurus kepada tingkah laku negatif seterusnya menjejaskan prestasi serta mengurangkan produktiviti (Steinhardt, Smith Jaggars, Faulk & Gloria, 2011). Contohnya adalah seperti melengahkan kerja, tidak masuk ke kelas, tidak hadir ke sekolah tanpa sebab yang munasabah dan lain-lain lagi yang akhirnya menjejaskan prestasi akademik pelajar.

Universiti Malaya

Pengkaji melihat isu kualiti psikologi guru ini amat kritikal untuk dikaji kerana ia berkait rapat dengan keberkesanan peranan mereka sebagai pendidik yang menjadi peramal iaitu tonggak kepada kemenjadian murid dan keberhasilan sekolah. Justeru kajian ini dijalankan untuk melihat hubungan antara atribut psikologi guru khususnya berkaitan kepercayaan kepada pengetua, motivasi dan komitmen dengan prestasi kerja mereka. Di samping itu, sebagai isu keempat, atribut-atribut ini turut dikaji serta diuji dalam konteks peranannya sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan pengetua dan iklim dini dengan prestasi guru.

Banyak kajian lalu mendedahkan bahawa pengetua tidak mampu mempengaruhi prestasi guru dan pembelajaran murid secara langsung namun hanyalah melalui eksploitasi sesuatu pemboleh ubah perantara lain (Hussein, 1993; Li, Hallinger & Walker, 2016; Tschannen-Moran & Gareis, 2015, Supovitz, Sirinides & May, 2010). Namun apakah pemboleh ubah tersebut, bagaimana corak hubungan antara pemboleh ubah ini serta bagaimana pengetua menyumbang kepada perkembangan ciri-ciri organisasi khususnya budaya kerja guru masih samar (Hallinger & Heck, 2010) lebih-lebih lagi dalam persekitaran pendidikan Malaysia.

Beralih kepada isu yang kelima, wajar diberi perhatian bahawa walaupun kajian dan penulisan berkaitan kepimpinan pendidikan di Malaysia telah banyak dihasilkan namun cakupannya belum meluas. Setakat pengamatan pengkaji, belum banyak kajian empirikal secara spesifik dijalankan tentang pembangunan nilai-nilai spiritual Islam khususnya berhubung domain kepimpinan spiritual, iklim dini dan religiositi. Ali Moh‘d Jubran (2004) dan Saeeda (2006) telah menyatakan pandangan yang sama iaitu kajian yang menghubungkaitkan kepemimpinan pendidikan khususnya di sekolah dengan nilai-nilai islamik belum lagi diterokai dengan meluas. Kebanyakan kajian yang ada dilihat lebih menumpukan pada persoalan teori dan

konsep tetapi mengabaikan kaedah empirikal. Masih kurang penerokaan pada tahap pengoperasian. Mereka merumuskan bahawa konsep kepemimpinan spiritual di Malaysia masih belum tersebar namun dilihat sesuai untuk diaplikasikan. Mereka mencadangkan agar lebih banyak kajian lanjutan dijalankan dalam konteks sekolah yang berbeza. Namun adalah agak sukar untuk mengaplikasikan sesuatu konsep tanpa adanya struktur pelaksanaan, teori serta model khusus untuk menggambarkan set tingkah laku kepemimpinan yang sesuai dan mesra dengan persekitaran pendidikan Malaysia sebagai garis panduan (Hussein, 1993).

Di luar negara keadaannya adalah berbeza kerana sememangnya telah banyak kajian berkenaan pembangunan spiritual dijalankan. Namun, sebahagian besar kajian serta karya ilmiah berkaitan aspek ini adalah dari perspektif sekular (Zaharah, 2012). Menyedari kelompangan tersebut, pengkaji mengambil inisiatif menjalankan kajian ini untuk mengenalpasti elemen-elemen kepimpinan spiritual, iklim dini dan religiositi yang sesuai diamalkan dalam konteks tempatan seterusnya menguji adakah konstruk tersebut mempengaruhi prestasi guru.

Seterusnya adalah isu keenam yang berlegar di sekitar model organisasi. Minat dan kecenderungan para sarjana terutama dalam kalangan penyelidik barat terhadap bidang kepimpinan telah menghasilkan banyak model untuk diaplikasikan dalam organisasi. Tambahan pula, sejak lima dekad lalu, cadangan ke arah penambahbaikan dan keberkesanan sekolah telah menjadi fokus utama perbincangan serta kajian mereka dalam bidang pendidikan, malah telah menjadi agenda penting kerajaan (Coleman, Campbell, Hobson, McPartland, Mood, Weinfeld & York, 1966; DuFour, 2004; Mortimore, 1993; Purkey & Smith, 1983; Sammons, 1995; Shahril, 1997). Maka, konsep orientasi kepemimpinan pengetua juga tidak terkecuali menjadi topik hangat penyelidikan demi penyelidikan ke arah merealisasikan matlamat

keberkesanan sekolah. Implikasinya, melalui penemuan-penemuan yang diperoleh, pelbagai instrumen, model dan teori telah dikemukakan di barat bagi memastikan kualiti pendidikan mereka berada pada tahap yang tinggi. Antaranya adalah model kepimpinan partisipatif, model kepimpinan pascamoden, model kepimpinan kontingensi dan sebagainya. Namun Kanungo dan Mendonca (1996) berpendapat, kajian-kajian mengenai kepemimpinan sebelum ini yang sering mengetepikan aspek etika dan moral gagal melahirkan pemimpin yang bertanggungjawab.

Ekoran daripada itu, trend atau aliran perkembangan kajian kontemporari cenderung untuk mengaitkan kepemimpinan dengan aspek moral, nilai dan etika (Lazaridou, 2007). Maka muncullah model kepimpinan transformasi, kepimpinan karismatik, kepimpinan etika dan lain-lain. Ciulla (2004) melihat model-model ini masih lagi tidak dapat memenuhi falsafah nilai dan etika manakala Bush (2003) menganggapnya sebagai model pengurusan. Golongan pakar di bidang kepemimpinan terus meneroka mencari orientasi yang sesuai sehinggalah pelbagai tanggapan berkaitan konsep kepimpinan spiritual di tempat kerja dipelopori dan diartikulasikan dalam literatur (Dale, 1991; Fairholm, 1998; Fry, 2003; Mitroff & Denton, 1999; Neck & Milliman, 1994), namun kelihatannya belum menyerlahkan ekspresi autentik diri sehingga boleh mencipta nilai dan masih tetap tidak memenuhi keperluan sebenar naluri dan psikologi manusia.

Sememangnya fenomena kepemimpinan adalah isu yang kompleks dan dinamik serta bersifat pelbagai dimensi (Bass, 1991). Maka, walaupun ianya telah dikaji oleh ramai sarjana daripada pelbagai disiplin ilmu, namun belum ada model yang boleh dianggap sebagai *a grand theory of leadership* (Yukl, 1989). Tambahan pula, kajian di luar negara bukanlah bersifat sejagat dan mungkin kurang sesuai untuk konteks dan budaya serta amalan nilai-nilai masyarakat Malaysia. Elemen-

elemen yang dimasukkan tidak semestinya sepadan dengan syariat Islam dan pengamalan dalam operasi pentadbiran sistem pendidikan kita. Perlu diakui bahawa terdapat perbezaan yang ketara antara Malaysia dengan negara-negara luar dari segi sistem nilai, falsafah hidup, prinsip sosiobudaya dan politik.

Namun, kekurangan model yang bersesuaian dengan amalan organisasi pendidikan di Malaysia tersebut mendorong organisasi tempatan mengadaptasi strategi dan amalan berpandukan model yang dibina oleh pengkaji luar negara (Noor Azam, 2008; Yusuf Boon & Fadzlon, 2011; Zuraidah, 2010). Malah terdapat kecenderungan di negara membangun seperti Malaysia untuk menjadikan model, instrumen dan dapatan kajian luar terutama oleh negara maju sebagai penanda aras bagi mengukur keberkesanan sekolah (Muhammad Faizal & Shahril, 2008) sedangkan konteks, keperluan dan permasalahan adalah berbeza dan memerlukan strategi yang bersesuaian dengan pembangunan setempat (Harris, 2002). Adaptasi strategi yang kurang bersesuaian tidak akan mendatangkan manfaat jangka panjang kepada organisasi (Dinham, Crowther & Harris, 2011). Ini adalah kerana suatu amalan yang boleh diterima dalam masyarakat barat contohnya, mungkin tidak sesuai dengan nilai masyarakat timur. Justeru, membuat tranformasi dengan menyesuaikan amalan budaya asing ke dalam konteks pendidikan di Malaysia belum dapat dipastikan kejayaannya (Rosnah, 2013).

Jurang tersebut mengisyaratkan bahawa, dalam proses pendidikan dan pembangunan generasi manusia, sewajarnyalah pemimpin Muslim berpandukan kepada model kepemimpinan yang menitikberatkan pertimbangan nilai dan etika yang menghubungkan dirinya dengan Allah dan juga dengan sesama manusia melalui visi spiritual (sebagai hamba) dan visi sosial (sebagai khalifah). Kedua-duanya saling melengkapi kerana visi kehambaan diri kepada Allah adalah pemandu

matlamat di dalam melaksanakan amanah sebagai khalifah, penjana perubahan agar pemimpin dapat membezakan antara kebenaran dengan kebatilan (Rohana, 2010).

Isu kekurangan model kepimpinan acuan Malaysia tersebut telah mengispirasikan pengkaji untuk mengaplikasikan konsep eklektik dalam pengajaran (Mok Song Sang, 2013) di dalam kajian ini, dengan melakukan pengujian bagi menghasilkan model konseptual organisasi kepemimpinan pendidikan melalui pengintegrasian teori Islam dengan teori-teori barat dan teori-teori tempatan yang bersesuaian dan tidak menyalahi syariat. Menurut Mok Soon Sang, pendekatan eklektik terbentuk melalui penggunaan hasil pemilihan yang tidak terbatas kepada satu sumber sahaja sebaliknya menggabungkan dan mengintegrasikan beberapa kaedah. Tinjauan literatur juga menunjukkan bahawa konsep eklektik telah digunapakai secara meluas dalam bidang kepimpinan (Day, 2011; Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002; Mellahi, 2000). Maka, pengkaji melihat kaedah eklektik ini sesuai untuk turut digunakan dalam pengamalan orientasi kepemimpinan pengetua.

Isu terakhir yang mendasari perbincangan dalam bahagian pernyataan masalah ini adalah berkaitan jurang metodologi. Dalam literatur kepimpinan, Dansereau, Alutto dan Yammarino (1984) telah mengetengahkan pendekatan pelbagai peringkat dalam penyelidikan sejak lebih daripada tiga dekad yang lalu. Mereka menyatakan tentang kepentingan menspesifikasikan dengan jelas fenomena peringkat-peringkat analisis yang dijangka wujud secara teori. Mereka juga menegaskan kepentingan untuk memastikan pengukuran konstruk dan teknik analisis data yang diaplikasikan adalah sesuai dengan peringkat analisis yang ditentukan agar kesimpulan yang dibuat tidak mengelirukan.

Kewajaran untuk melaksanakan kaedah analisis pelbagai peringkat (*multilevel*) bagi data hierarki seperti data guru terkelompok (*nested*) dalam sekolah

turut ditekankan oleh ramai sarjana seperti Bock (2014), Bryk dan Raudenbush (1992), Garson (2013), Hox (1995), Hox, Moerbeek dan Van de Schoot (2017), Kreft dan Leeuw (1998), Snijders (2011) dan lain-lain. Namun begitu, didapati kebanyakan kajian terdahulu dalam bidang organisasi dan kepemimpinan di Malaysia mengguna pakai metodologi yang menjurus kepada analisis peringkat tunggal (*single level*). Isu berkenaan peringkat analisis tidak ditangani dengan secukupnya (Chan, 1998) sedangkan data yang dianalisis adalah bersifat hierarki, dan adalah penting untuk menganalisis semua peringkat data menggunakan analisis pelbagai peringkat (*multilevel analysis*) (Toor & Ofori, 2008) untuk mengelakkan dapatan kajian yang palsu dari segi kesignifikannya (Hox, 2010).

Struktur berhierarki dalam data pelbagai peringkat ini perlu diberi perhatian kerana sifat data terkelompok inilah sebenarnya menjadikan responden, contohnya guru dalam sesebuah sekolah cenderung untuk mempunyai persepsi yang homogen (*shared perception*) disebabkan mereka memiliki ciri-ciri yang dikongsi bersama serta saling bersandar antara satu sama lain. Dalam sistem pendidikan di Malaysia, ekoran daripada pelaksanaan konsep pemusatan yang bertujuan mewujudkan piawaian iaitu standard yang seragam di seluruh negara, ditambah lagi dengan faktor geografi sekolah, status sosioekonomi dan perkongsian pengalaman yang dilalui bersama, maka responden guru yang dipilih cenderung untuk mempunyai ciri yang sama (*similar*) antara satu sama lain. Hasilnya, purata korelasi antara pemboleh ubah yang diukur menggunakan responden guru dari sekolah yang sama akan menunjukkan nilai yang tinggi, iaitu dengan kata lain ketetapan *assumption of independence* telah dilanggar (Hox, 2010). Memandangkan salah satu syarat dalam pengujian statistik adalah data yang tidak bersandar antara satu sama lain, maka data bersifat hierarki yang dianalisis dalam konteks peringkat tunggal (*single level*) adalah

tidak ideal dan bukan solusi yang optimum (Krull & MacKinnon, 2001), malah akan memberikan keputusan yang kurang tepat dan diragui (Hox, 2010; Yammarino & Dansereau, 2008).

Isu pengabaian sifat data terkelompok ini perlu dikendalikan sebaiknya kerana berpotensi untuk mengakibatkan bias dalam pekali ramalan yang dianggarkan (*estimated prediction coefficients*) (Bryk & Raudenbush, 1992). Menyedari senario yang berlaku, dan pastinya setelah mengambil kira sifat data hierarki dalam kajian ini, maka pengkaji menggunakan kaedah pemodelan linear berhierarki atau pelbagai peringkat dengan perisian *Hierarchical Linear Modeling* (HLM) yang boleh menganalisis data secara serentak dengan cekap berkaitan pengaruh kedua-dua peringkat iaitu peringkat individu dan kumpulan.

Rumusannya, isu dan permasalahan utama yang membawa kepada keperluan untuk menjalankan kajian ini adalah berlegar kepada empat aspek utama iaitu aspek praktikal, teoretikal, konseptual dan metodologikal. Aspek praktikal adalah berkaitan soal kepemimpinan (model, stail dan hubungan interpersonal), kualiti dan akauntabiliti guru yang terus dipersoalkan serta iklim sekolah yang kurang kondusif. Aspek teoretikal pula adalah tentang fungsi mediator dan moderator yang masih kurang dikaji. Manakala aspek konseptual yang diketengahkan ialah tentang kurangnya kajian empirikal berkenaan kepimpinan spiritual, iklim dini dan religiositi di Malaysia serta isu kekurangan model kepimpinan organisasi yang bersesuaian dengan konteks, budaya dan amalan nilai-nilai masyarakat Malaysia. Aspek metodologikal yang dimaksudkan ialah tentang kaedah kajian di mana kebanyakan kajian yang dijalankan di Malaysia masih menggunakan teknik pengumpulan data daripada sumber tunggal yang berpotensi terdedah kepada risiko bias (*common method variance - CMV*). Di samping itu, memandangkan kajian ini adalah berkaitan

organisasi, pengkaji mendedahkan teknik analisis data pelbagai peringkat menggunakan kaedah permodelan linear berhiearki yang masih agak asing dalam kalangan pengkaji di Malaysia.

1.4 Objektif Kajian

Kajian yang melibatkan analisis pelbagai peringkat ini dijalankan bagi memenuhi enam objektif utama iaitu untuk:

(1) Menganalisis pengaruh orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini terhadap atribut psikologi (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dan prestasi guru *(cross level effects)*.

(2) Menganalisis pengaruh pemboleh ubah bebas yang lebih dominan (iaitu antara orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini) terhadap atribut psikologi (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dan prestasi guru *(cross level effects)*.

(3) Menganalisis pengaruh orientasi kepemimpinan pengetua yang paling dominan (iaitu antara kepimpinan transformasi, kepimpinan instruksional dan kepimpinan spiritual) terhadap atribut psikologi (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dan prestasi guru *(cross level effects)*.

(4) Menganalisis pengaruh kepercayaan, motivasi dan komitmen terhadap prestasi *(lower level effects)*.

(5) Menguji pengaruh kepercayaan, motivasi dan komitmen sebagai mediator dalam hubungan antara pemboleh ubah bebas (orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini) dan pemboleh ubah terikat (prestasi) *(mediation effects)*.

Universiti Malaya

(6) Menguji peranan iklim dini dan religiositi sebagai moderator dalam hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah terikat *(interacion effects)*.

1.5 Persoalan Kajian

Berdasarkan objektif kajian di atas, seterusnya persoalan dan hipotesis kajian dirangka. Pengkaji mengemukakan enam persoalan kajian bagi memperincikan lagi objektif yang ingin dicapai dalam kajian ini iaitu:

(1) Adakah orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini mempunyai hubungan yang positif dengan atribut psikologi (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dan prestasi guru?

(2) Apakah pemboleh ubah bebas pada peringkat kumpulan (iaitu antara orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini) yang mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap atribut psikologi (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dan prestasi guru?

(3) Apakah orientasi kepemimpinan pengetua (iaitu antara kepimpinan transformasi, kepimpinan instruksional atau kepimpinan spiritual) yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap atribut psikologi (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dan prestasi guru?

(4) Adakah kepercayaan, motivasi dan komitmen mempengaruhi prestasi guru?

(5) Adakah kepercayaan, motivasi dan komitmen berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini dengan prestasi guru?

Universiti Malaya

(6) Adakah iklim dini dan religiositi berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah terikat?

1.6 Hipotesis Kajian

Bertitik tolak daripada objektif kajian juga, 37 hipotesis kajian telah dibina sebagai panduan penyelidikan. Hipotesis ini hanyalah sebagai jangkaan atau ramalan awal pengkaji tentang perkara yang dikaji berasaskan teori-teori dan literatur yang relevan. Kesemua 37 hipotesis yang dipostulasikan dalam kajian ini diuji bagi menjawab persoalan-persoalan kajian.

Hipotesis kajian 1 hingga 8 diuji bagi menjawab persoalan kajian yang pertama:

–Adakah orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini mempunyai hubungan yang positif dengan atribut psikologi (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dan prestasi guru?"

H_1: Orientasi kepemimpinan pengetua mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kepercayaan guru kepada pengetua.

H_2: Iklim dini mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kepercayaan guru kepada pengetua.

H_3: Orientasi kepemimpinan pengetua mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan motivasi guru.

H_4: Iklim dini mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan motivasi guru.

H_5: Orientasi kepemimpinan pengetua mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen guru.

Universiti Malaya

H_6: Iklim dini mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen guru.

H_7: Orientasi kepemimpinan pengetua mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi guru.

H_8: Iklim dini mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi guru.

Hipotesis 9 hingga 12 diuji bagi menjawab persoalan kajian yang kedua:

–Apakah pemboleh ubah bebas pada peringkat kumpulan (iaitu antara orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini) yang mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap atribut psikologi (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dan prestasi guru?"

H_9: Orientasi kepemimpinan pengetua merupakan pemboleh ubah bebas (peringkat kumpulan) yang mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap kepercayaan guru kepada pengetua.

H_{10}: Orientasi kepemimpinan pengetua merupakan pemboleh ubah bebas (peringkat kumpulan) yang mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap motivasi guru.

H_{11}: Orientasi kepemimpinan pengetua merupakan pemboleh ubah bebas (peringkat kumpulan) yang mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap komitmen guru.

H_{12}: Orientasi kepemimpinan pengetua merupakan pemboleh ubah bebas (peringkat kumpulan) yang mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap prestasi guru.

Universiti Malaya

Hipotesis 13 hingga 16 diuji bagi menjawab persoalan kajian yang ketiga:

–Apakah orientasi kepemimpinan (iaitu antara kepimpinan transformasi, kepimpinan instruksional atau kepimpinan spiritual) yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap atribut psikologi (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dan prestasi guru?"

H_{13}: Kepimpinan transformasi merupakan orientasi kepemimpinan yang paling dominan dalam mempengaruhi kepercayaan guru kepada pengetua.

H_{14}: Kepimpinan transformasi merupakan orientasi kepemimpinan yang paling dominan dalam mempengaruhi motivasi guru.

H_{15}: Kepimpinan transformasi merupakan orientasi kepemimpinan yang paling dominan dalam mempengaruhi komitmen guru.

H_{16}: Kepimpinan transformasi merupakan orientasi kepemimpinan yang paling dominan dalam mempengaruhi prestasi guru.

Hipotesis 17 hingga 19 diuji bagi menjawab persoalan kajian yang keempat:

–Adakah kepercayaan, motivasi dan komitmen mempengaruhi prestasi guru?"

H_{17}: Kepercayaan guru kepada pengetua mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi guru.

H_{18}: Motivasi guru mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi guru.

H_{19}: Komitmen guru mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi guru.

Universiti Malaya

Hipotesis 20 hingga 25 diuji bagi menjawab persoalan kajian yang kelima:

–Adakah kepercayaan, motivasi dan komitmen berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini dengan prestasi guru?"

H_{20}: Kepercayaan guru kepada pengetua berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan prestasi guru.

H_{21}: Kepercayaan guru kepada pengetua berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara iklim dini dan prestasi guru.

H_{22}: Motivasi guru berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan prestasi guru.

H_{23}: Motivasi guru berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara iklim dini dan prestasi guru.

H_{24}: Komitmen guru berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan prestasi guru.

H_{25}: Komitmen guru berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara iklim dini dan prestasi guru.

Hipotesis 26 hingga 37 diuji bagi menjawab persoalan kajian yang keenam:

–Adakah iklim dini dan religiositi berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah terikat?"

H_{26}: Iklim dini berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan kepercayaan guru kepada pengetua.

Universiti Malaya

Dengan kata lain, dalam keadaan iklim dini yang baik, hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan kepercayaan guru kepada pengetua akan meningkat.

H_{27}: Iklim dini berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan motivasi guru.

Dengan kata lain, dalam keadaan iklim dini yang baik, hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan motivasi guru akan meningkat.

H_{28}: Iklim dini berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan komitmen guru.

Dengan kata lain, dalam keadaan iklim dini yang baik, hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan komitmen guru akan meningkat.

H_{29}: Iklim dini berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan prestasi guru.

Dengan kata lain, dalam keadaan iklim dini yang baik, hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan prestasi guru akan meningkat.

H_{30}: Iklim dini berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara kepercayaan guru kepada pengetua dan prestasi guru.

Dengan kata lain, dalam keadaan iklim dini yang baik, hubungan antara kepercayaan guru kepada pengetua dan prestasi guru akan meningkat.

H_{31}: Iklim dini berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara motivasi guru dan prestasi guru.

Dengan kata lain, dalam keadaan iklim dini yang baik, hubungan antara motivasi guru dan prestasi guru akan meningkat.

Universiti Malaya

H_{32}: Iklim dini berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara komitmen guru dan prestasi guru.

Dengan kata lain, dalam keadaan iklim dini yang baik, hubungan antara komitmen guru dan prestasi guru akan meningkat.

H_{33}: Religiositi berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara kepercayaan guru kepada pengetua dan prestasi guru.

Dengan kata lain, dalam keadaan religiositi yang tinggi, hubungan antara kepercayaan guru kepada pengetua dan prestasi guru akan meningkat.

H_{34}: Religiositi berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara motivasi guru dan prestasi guru.

Dengan kata lain, dalam keadaan religiositi yang tinggi, hubungan antara motivasi guru dan prestasi guru akan meningkat.

H_{35}: Religiositi berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara komitmen guru dan prestasi guru.

Dengan kata lain, dalam keadaan religiositi yang tinggi, hubungan antara komitmen guru dan prestasi guru akan meningkat.

H_{36}: Religiositi berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara kepercayaan guru kepada pengetua dan komitmen guru.

Dengan kata lain, dalam keadaan religiositi yang tinggi, hubungan antara kepercayaan guru kepada pengetua dan komitmen guru akan meningkat.

H_{37}: Religiositi berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara motivasi guru dan komitmen guru.

Dengan kata lain, dalam keadaan religiositi yang tinggi, hubungan antara motivasi guru dan komitmen guru akan meningkat.

Universiti Malaya

Kesemua 6 objektif kajian, 6 persoalan kajian dan 37 hipotesis kajian ini dipaparkan dalam Jadual 1.1 berikut:

Jadual 1.1
Objektif, Persoalan dan Hipotesis Kajian

Objektif Kajian	Persoalan Kajian	Hipotesis Kajian
(1) Menganalisis pengaruh orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini terhadap atribut psikologi (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dan prestasi guru.	(1) Adakah orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini mempunyai hubungan yang positif dengan psikologi (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dan prestasi guru?	(1) Orientasi kepemimpinan pengetua mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kepercayaan guru kepada pengetua. (2) Iklim dini mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kepercayaan guru kepada pengetua. (3) Orientasi kepemimpinan pengetua mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan motivasi guru. (4) Iklim dini mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan motivasi guru. (5) Orientasi kepemimpinan pengetua mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen guru. (6) Iklim dini mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen guru. (7) Orientasi kepemimpinan pengetua mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi guru. (8) Iklim dini mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi guru.
(2) Menganalisis pengaruh pemboleh ubah bebas yang lebih dominan (iaitu antara orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini) terhadap atribut psikologi (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dan prestasi guru.	(2) Apakah pemboleh ubah bebas pada peringkat kumpulan (iaitu antara orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini) yang mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap atribut psikologi (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dan prestasi guru?	(9) Orientasi kepemimpinan pengetua merupakan pemboleh ubah bebas pada peringkat kumpulan yang mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap kepercayaan guru kepada pengetua. (10) Orientasi kepemimpinan pengetua merupakan pemboleh ubah bebas pada peringkat kumpulan yang mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap motivasi guru. (11) Orientasi kepemimpinan pengetua merupakan pemboleh ubah bebas pada peringkat kumpulan yang mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap komitmen guru. (12) Orientasi kepemimpinan pengetua merupakan pemboleh ubah bebas pada peringkat kumpulan yang mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap prestasi guru.

Universiti Malaya

Jadual 1.1 sambungan

Objektif Kajian	Persoalan Kajian	Hipotesis Kajian
(3) Menganalisis pengaruh orientasi kepemimpinan pengetua yang paling dominan (iaitu antara kepimpinan transformasi, kepimpinan instruksional dan kepimpinan spiritual) terhadap atribut psikologi (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dan prestasi guru.	(3) Apakah orientasi kepemimpinan pengetua yang paling dominan (iaitu antara kepimpinan transformasi, kepimpinan instruksional dan kepimpinan spiritual) yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap atribut psikologi (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dan prestasi guru?	(13) Kepimpinan transformasi merupakan orientasi kepemimpinan pengetua yang paling dominan dalam mempengaruhi kepercayaan guru kepada pengetua. (14) Kepimpinan transformasi merupakan orientasi kepemimpinan pengetua yang paling dominan dalam mempengaruhi motivasi guru. (15) Kepimpinan transformasi merupakan orientasi kepemimpinan pengetua yang paling dominan dalam mempengaruhi komitmen guru. (16) Kepimpinan transformasi merupakan orientasi kepemimpinan pengetua yang paling dominan dalam mempengaruhi prestasi guru.
(4) Menganalisis pengaruh kepercayaan, motivasi dan komitmen terhadap prestasi.	(4) Adakah kepercayaan, motivasi dan komitmen mempengaruhi prestasi guru?	(17) Kepercayaan guru kepada pengetua mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi guru. (18) Motivasi guru mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi guru. (19) Komitmen guru mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi guru.
(5) Menguji pengaruh kepercayaan, motivasi dan komitmen sebagai mediator dalam hubungan antara pemboleh ubah bebas (orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini) dan pemboleh ubah terikat (prestasi).	(5) Adakah kepercayaan, motivasi dan komitmen berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini dengan prestasi guru?	(20) Kepercayaan guru kepada pengetua berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan prestasi guru. (21) Kepercayaan guru kepada pengetua berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara iklim dini dan prestasi guru. (22) Motivasi guru berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan prestasi guru. (23) Motivasi guru berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara iklim dini dan prestasi guru. (24) Komitmen guru berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan prestasi guru. (25) Komitmen guru berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara iklim dini dan prestasi guru.

Universiti Malaya

Jadual 1.1 sambungan

Objektif Kajian	Persoalan Kajian	Hipotesis Kajian
(6) Menguji peranan iklim dini dan religiositi sebagai moderator dalam hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah terikat.	(6) Adakah iklim dini dan religiositi berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah terikat?	(26) Iklim dini berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan kepercayaan guru kepada pengetua. Dengan kata lain, dalam keadaan iklim dini yang baik, hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan kepercayaan guru kepada pengetua akan meningkat.
		(27) Iklim dini berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan motivasi guru. Dengan kata lain, dalam keadaan iklim dini yang baik, hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan motivasi guru akan meningkat.
		(28) Iklim dini berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan komitmen guru. Dengan kata lain, dalam keadaan iklim dini yang baik, hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan komitmen guru akan meningkat.
		(29) Iklim dini berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan prestasi guru. Dengan kata lain, dalam keadaan iklim dini yang baik, hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan prestasi guru akan meningkat.
		(30) Iklim dini berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara kepercayaan guru kepada pengetua dan prestasi guru. Dengan kata lain, dalam keadaan iklim dini yang baik, hubungan antara kepercayaan guru kepada pengetua dan prestasi guru akan meningkat.
		(31) Iklim dini berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara motivasi guru dan prestasi guru. Dengan kata lain, dalam keadaan iklim dini yang baik, hubungan antara motivasi guru dan prestasi guru akan meningkat.

Universiti Malaya

Jadual 1.1 sambungan

Objektif Kajian	Persoalan Kajian	Hipotesis Kajian
		(32) Iklim dini berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara komitmen guru dan prestasi guru. Dengan kata lain, dalam keadaan iklim dini yang baik, hubungan antara komitmen guru dan prestasi guru akan meningkat.
		(33) Religiositi berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara kepercayaan guru kepada pengetua dan prestasi guru. Dengan kata lain, dalam keadaan religiositi yang tinggi, hubungan antara kepercayaan guru dan prestasi guru akan meningkat.
		(34) Religiositi berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara motivasi guru dan prestasi guru. Dengan kata lain, dalam keadaan religiositi yang tinggi, hubungan antara motivasi guru dan prestasi guru akan meningkat.
		(35) Religiositi berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara komitmen guru dan prestasi guru. Dengan kata lain, dalam keadaan religiositi yang tinggi, hubungan antara komitmen guru dan prestasi guru akan meningkat.
		(36) Religiositi berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara kepercayaan guru kepada pengetua dan komitmen guru. Dengan kata lain, dalam keadaan religiositi yang tinggi, hubungan antara kepercayaan guru kepada pengetua dan komitmen guru akan meningkat.
		(37) Religiositi berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara motivasi guru dan komitmen guru. Dengan kata lain, dalam keadaan religiositi yang tinggi, hubungan antara motivasi guru dan komitmen guru akan meningkat.

Universiti Malaya

1.7 Kerangka Teoretikal Kajian

Teori dan model berperanan sebagai panduan serta sandaran untuk menerangkan tentang kajian yang dijalankan seterusnya membuat hipotesis dapatan kajian. Maka, setelah merujuk, meneliti dan mengkaji pelbagai teori dan model daripada sumber literatur Islam, barat dan Malaysia sendiri, pengkaji telah memilih beberapa teori mengikut kesesuaian sebagai landasan utama kajian ini. Elemen-elemen yang menepati konteks kajian dipilih dan diintegrasikan bagi membentuk kerangka teoretikal kajian seterusnya membina model cadangan kajian ini. Konstruk-konstruk dalam kajian ini diperhalusi secara multidimensi berpandukan sumber-sumber, teori-teori dan model-model berikut:

1. Sumber wahyu al-Quran iaitu:
   i. Surah Al Anbiya‘, 21: ayat 73
   ii. Surah Al Baqarah, 2: ayat 30
   iii. Surah Al Hajj, 22: ayat 41
2. Hadis Rasulullah iaitu:
   i. Hadis riwayat Abu Daud; No 2608, Kitab: Al Jihad, Bab: Musafir
   ii. Hadis riwayat Muslim; No 3408, Kitab: Kepimpinan, Bab: Kelebihan Imam yang adil, hukuman yang adil dan galakan kepada kelembutan
3. Teori utama yang menghubungkan konstruk-konstruk kajian melibatkan hubungan antara pemimpin dan pengikut dalam organisasi:
   i. *Meso Theory Nesting of Organizational Entities* (Klein & Kozlowski, 2000b)
   ii. *Social Exchange Theory* (SET) (Blau, 1964a)
   iii. Teori *Leader Member Exchange* (LMX) (Graen, 1976)
   iv. *Path Goal Leadership Theory* (House, 1971)

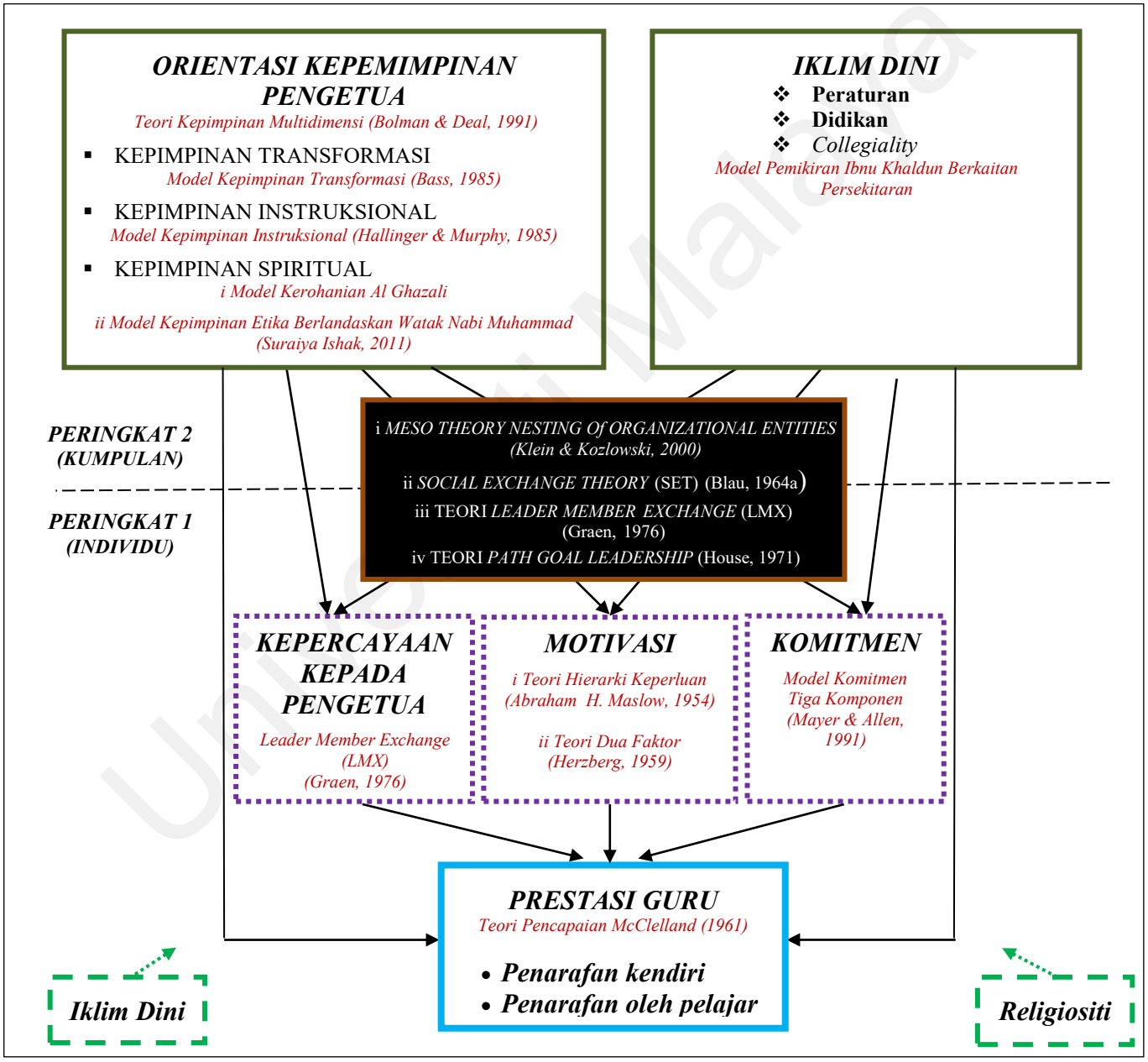
Universiti Malaya

4. Teori yang mendasari konstruk orientasi kepemimpinan pengetua:
   i. Teori Kepimpinan Multidimensi (Bolman & Deal, 1991)
5. Model yang mendasari konstruk kepimpinan transformasi:
   i. Model Kepimpinan Transformasi (Bass, 1985)
6. Model yang mendasari konstruk kepimpinan instruksional
   i. Model Kepimpinan Instruksional (Hallinger & Murphy, 1985)
7. Model dan teori yang mendasari konstruk kepimpinan spiritual
   i. Model Kerohanian Al Ghazali (Siti Sarawati & Ishak, 2011)
   ii. Model Kepimpinan Etika Berlandaskan Watak Nabi Muhammad (Suraiya, 2011)
8. Teori yang mendasari konstruk iklim organisasi
   i. Model Pemikiran Ibnu Khaldun Berkaitan Persekitaran
9. Teori yang mendasari konstruk kepercayaan, motivasi dan komitmen
   i. Teori Hierarki Keperluan (Abraham H. Maslow, 1954)
   ii. Teori Dua Faktor (Herzberg, Mausner, & Synderman, 1959)
   iii. Model Komitmen Tiga Komponen (Meyer & Allen, 1991)
10. Model dan teori yang mendasari konstruk prestasi
   i. Teori Pencapaian McClelland (McClelland, 1961)

Kajian berkenaan orientasi kepemimpinan pengetua, iklim dini dan atribut psikologi guru ke arah pencapaian prestasi ini dijalankan dengan panduan model-model dan teori-teori yang mendasari kajian ini sebagaimana yang dijelaskan di atas. Seterusnya kerangka konseptual kajian dibina hasil integrasi elemen-elemen yang relevan dan bersesuaian bersumberkan dalil naqli serta model-model dan teori-teori

Universiti Malaya

di atas yang dijadikan rujukan bagi menggambarkan fenomena iaitu perkaitan antara faktor-faktor pada peringkat organisasi (sekolah) dan peringkat individu (guru). Panduan teori ini penting sebagai landasan untuk meramal, menerangkan serta menghubung kait konstruk-konstruk yang dikaji (Mohd Awang, Haslina & R Zirwatul Aida, 2018). Kerangka teoretikal kajian ini dipaparkan dalam Rajah 1.1 berikut:



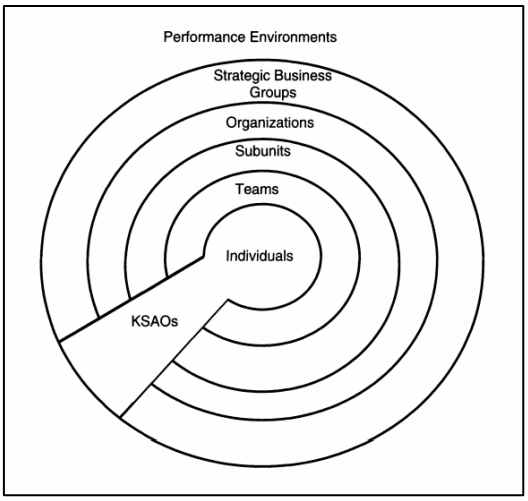
Rajah 1.1. Kerangka teoretikal kajian

1.7.1 *Meso Theory Nesting of Organizational Entities* (Klein & Kozlowski (2000b)

Fenomena sesebuah organisasi dikatakan bergantung pada kumpulan-kumpulan subordinatnya untuk bertindak balas terhadap tuntutan persekitaran. Potensi kumpulan pula berpunca dari keupayaan mereka untuk memanfaatkan kemahiran individu-individu yang menganggotainya yang seterusnya memberi impak sinergi kepada organisasi melalui penghasilan prestasi. Teori meso mengetengahkan pandangan bahawa sebarang hasil (*outcome*) organisasi adalah perolehan daripada sumbangan setiap subordinat yang terdiri daripada tahap yang berbeza. Ini adalah kerana secara logiknya, individu dalam sesebuah organisasi terkelompok dalam kumpulan kerja yang tertentu. Kumpulan-kumpulan ini pula terangkum dalam beberapa subunit organisasi yang lebih besar seperti jabatan, daerah, negeri atau sebagainya, yang menganggotai sesebuah organisasi tersebut.

Lazimnya, sesebuah organisasi terdiri daripada para pekerja yang berkhidmat dalam pasukan (*team*). Namun mereka tetap berada di bawah gagasan kepemimpinan yang sama. Unit terkecil adalah individu yang berada pada peringkat paling bawah. Mereka dipengaruhi oleh peringkat yang lebih atas iaitu kumpulan dan kumpulan pula dipengaruhi oleh peringkat yang lebih tinggi lagi dalam organisasi. Begitulah seterusnya hingga kepada barisan kepemimpinan teratas. Mathieu, Maynard, Taylor, Gilson dan Ruddy (2007) menggambarkan konsep hierarki ini sebagaimana dalam Rajah 1.2 berikut:

Universiti Malaya



Rajah 1.2. Kerangka teori meso bagi entiti organisasi
(*sumber*: Mathieu et al., 2007)

Dalam konteks kajian ini yang hanya melibatkan dua peringkat analisis, pengkaji merangkumkan guru dan murid sebagai mewakili peringkat individu, manakala sekolah (kepemimpinan pengetua dan iklim sekolah) pula mewakili peringkat kumpulan. PPD, JPN dan KPM yang berada dalam peringkat hierarki yang lebih tinggi dalam sistem pendidikan Malaysia merupakan lapisan yang lebih berpengaruh namun tidak dijadikan fokus dalam kajian ini.

1.7.2 *Social Exchange Theory* (SET) (Thibaut & Kelley (1959); Homans (1958 & 1961); Blau (1964) dan Emerson (1976)

Prinsip yang mendasari teori pertukaran sosial ini ialah kewujudan rasa tanggungjawab dalam diri seseorang individu untuk membalas kebaikan yang diterima daripada orang atau pihak lain sebagai reaksi positif terhadap layanan yang disukai. Dalam konteks persekitaran organisasi, teori ini memperkenalkan konsep kesalingan (*reciprocity*) yang diperkenalkan oleh (Gouldner, 1960) iaitu aktiviti yang memanifestasikan prinsip timbal balas antara pemimpin dan mereka yang dipimpin dengan cara saling memperteguh dan menyokong sesuatu tindakan bagi mencapai matlamat bersama. Ia menjadi asas untuk memahami peranan organisasi dalam membentuk kepercayaan, komitmen, rasa tanggungjawab dan sikap pekerja yang

diingini (Aryee, Budhwar & Chen, 2002; Cropanzano & Mitchell, 2005). Majikan mengiktiraf sumbangan dan kesetiaan para pekerja serta mengambil berat kebajikan mereka manakala pekerja menyatakan penghargaan dengan memberikan khidmat yang terbaik. Perhubungan yang bersandarkan konsep pertukaran atau timbal balas ini memerlukan norma keadilan untuk mewujudkan sikap mempercayai yang membawa kepada kestabilan hubungan dalam bentuk komitmen serta peningkatan darjah pergantungan antara kedua-dua pihak.

1.7.3 Teori *Leader Member Exchange* (LMX)(Graen, 1976)

Teori LMX memfokuskan kepada interaksi antara pemimpin dengan pengikut yang memberi kesan kepada proses kepemimpinan. Ia merupakan manifestasi daripada pola hubungan *dyadic* (berdasarkan 2 pihak iaitu pemimpin dan pengikut) yang meliputi tiga fasa atau tahap sebagaimana yang digambarkan dalam Jadual 1.2 berikut:

Jadual 1.2
Fasa Interaksi Pemimpin-Pengikut

FASA	***TAHAP 1:*** *Asing*	***TAHAP 2:*** *Perkenalan*	***TAHAP 3:*** *Perkongsian*
Peranan	Tertulis	Pengujian	Perundingan
Pengaruh	Satu Arah	Campuran	Timbal Balik
Pertukaran	Kualiti Rendah	Kualiti Sederhana	Kualiti Tinggi
Kepentingan	Diri Sendiri	Diri Sendiri dan Orang Lain	Kumpulan

Pada fasa pertama iaitu _fasa asing', interaksi *dyad* pemimpin-pengikut biasanya terbina melalui peraturan formal organisasi atau kontrak pekerjaan yang telah ditandatangani. Pemimpin dan orang bawahannya berhubung antara satu sama lain sesuai dengan peranan-peranan yang diharapkan oleh organisasi selaras dengan deskripsi kerja (*job description*). Pekerja berhadapan dengan seorang pemimpin yang bersifat formal, yang secara hierarki berstatus lebih tinggi di atas posisi mereka, dan

tujuan hubungan sekadar untuk memperoleh ganjaran ekonomi daripada orientasi yang dilaksanakan oleh pemimpin. Motif pekerja adalah terarah untuk kepentingan diri mereka sendiri berbanding kebaikan kumpulan.

. Fasa kedua iaitu _fasa perkenalan' pula bermula dengan adanya tawaran yang dikemukakan oleh pemimpin atau pengikut untuk meningkatkan _pertukaran sosial' yang sifatnya berorientasikan kerjaya (*career-oriented*) yang mungkin melibatkan interaksi saling berkongsi sumber-sumber atau maklumat. Fasa ini merupakan fasa ujian, baik untuk pemimpin mahu pun orang bawahan. Dari sisi orang bawahan, ujian tersebut berkisar kepada kepentingan mereka untuk melaksanakan peranan dan tanggungjawab yang lebih. Manakala dari sisi pemimpin, untuk menilai sama ada perlu menyediakan cabaran baru ke atas subordinat. Semasa fasa ini, dyad beralih dari interaksi yang sekadar diatur melalui peraturan formal dan peranan organisasi kepada cara berhubungan yang baru iaitu membina kepercayaan dan rasa hormat yang lebih tinggi antara satu sama lain. Fokus untuk kepentingan peribadi dikurangkan dan beralih kepada pencapaian matlamat kumpulan.

Fasa ketiga iaitu _fasa perkongsian' mempunyai ciri-ciri pertukaran pemimpin-ahli yang lebih berkualiti di mana pihak yang memasuki fasa ini menunjukkan perhubungan yang diasaskan kepada rasa saling percaya, menghormati, bertanggungjawab dan bergantung antara satu sama lain.

Berdasarkan teori pertukaran pemimpin-pengikut (*Leader Member Exchange Theory* (LMX)) tersebut, pengupayaan potensi pekerja dapat dijayakan melalui hubungan intrapersonal dan interpersonal (Liden, Wayne & Sparrowe, 2000). Meninjau dengan lebih mendalam konsep yang tersirat, hubungan intrapersonal pemimpin dengan Pencipta akan melahirkan identiti pemimpin yang menjiwai nilai murni, iaitu atribut dalaman yang akan menjelmakan tindakan positif dalam

hubungan interpersonal sehingga mampu menerapkan etos kecemerlangan dalam kalangan staf.

1.7.4 Teori *Path Goal Leadership* (House, 1971)

Tidak dapat dinafikan bahawa pengetua sebagai teraju kepemimpinan tertinggi di sekolah memainkan peranan utama dalam meningkatkan kepercayaan (Ebmeier & Nicklaus, 1999; Handford & Leithwood, 2013; Kars & Inandi, 2018; Mohammed Borhandden, Rozanne Emilia, Lokman, Shafeeq, Vazhathodi & Khadijah, 2018), motivasi dan komitmen guru melalui kepemimpinan yang berkesan di samping mewujudkan suasana kerja yang kondusif (Leithwood, Day, Sammons, Harris & Hopkins, 2006).

House (1971) mengemukakan teori *Path Goal Leadership* berdasarkan jangkaan teori motivasi atas premis bahawa usaha dan pencapaian subordinat dipengaruhi oleh tingkah laku pemimpin. Menurut teori ini, terdapat empat gaya atau tingkah laku yang diamalkan oleh pemimpin untuk membantu menyediakan laluan dan menghapuskan halangan ke arah pencapaian matlamat iaitu:

(i) *Mengarah* - Pemimpin akan memberikan garis panduan dan menetapkan piawaian pelaksanaan supaya subordinat mendapat gambaran yang jelas apa yang diharapkan daripada mereka. Pemimpin juga mengawal tingkah laku subordinat dalam melaksanakan tugas melalui penggunaan ganjaran sekiranya berjaya dan tindakan disiplin apabila tidak mencapai piawaian.

(ii) *Menyokong* - Pemimpin bersikap mesra dan mengambil berat tentang keperluan, kebajikan dan kesejahteraan subordinat.

Universiti Malaya

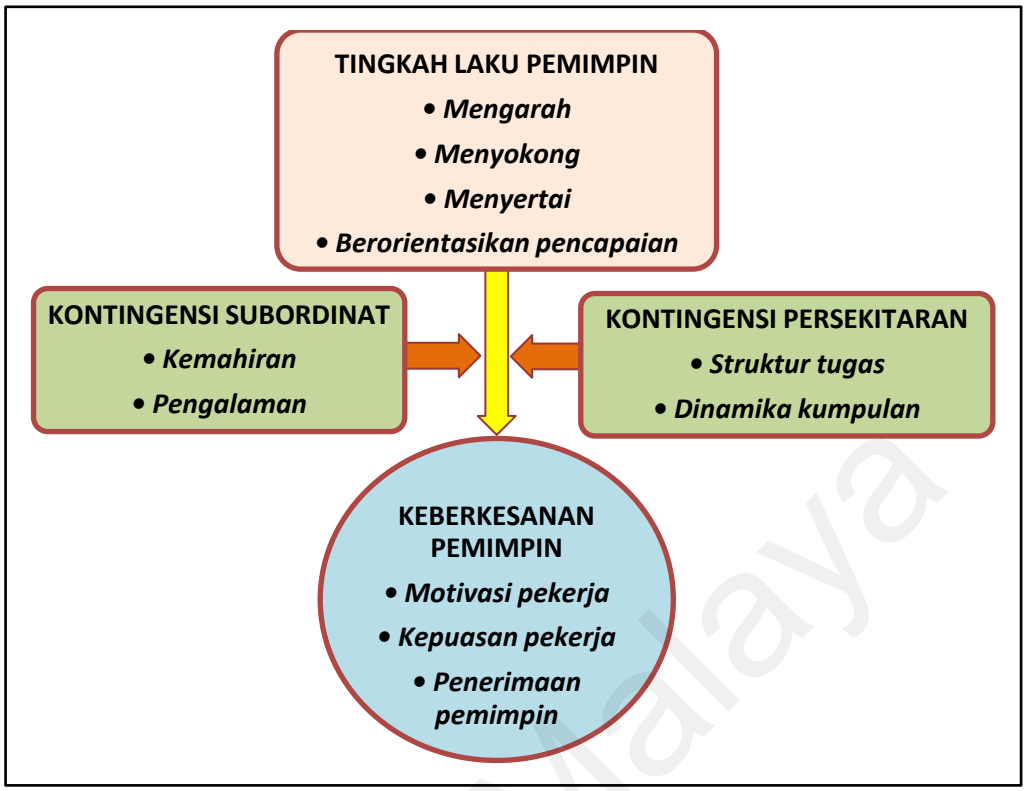
(iii) *Menyertai* - Pemimpin mengamalkan kaedah perkongsian maklumat serta penglibatan dan penyertaan bersama seluruh subordinat dalam proses membuat keputusan penting berkaitan kerja, matlamat tugasan dan laluan ke arah matlamat yang dihasratkan.

(iv) *Berorientasikan pencapaian* - Pemimpin menetapkan matlamat yang mencabar dan meletakkan keyakinan bahawa subordinat cukup bertanggungjawab untuk mencapainya kemudian memberikan galakan kepada subordinat untuk sampai ke puncak pelaksanaannya.

Kesemua tingkah laku ini tidak ditetapkan untuk situasi tertentu malah setiap satu daripadanya adalah efektif dalam beberapa situasi, namun bukan untuk semua situasi. Pemimpin boleh memilih untuk mengaplikasikan lebih daripada satu gaya mengikut kesesuaian keadaan. Ini adalah berdasarkan ramalan bagaimana gaya kepemimpinan yang berbeza boleh mempengaruhi prestasi dan kepuasan subordinat. Mengikut teori laluan matlamat ini, kepemimpinan tidak dianggap sebagai kuasa atau kedudukan sebaliknya pemimpin bertindak selaku juru latih atau fasilitator kepada orang bawahan. Hubungan antara tingkah laku pemimpin dan keberkesanan kepemimpinan bergantung kepada sokongan subordinat dan faktor-faktor persekitaran. Ciri-ciri subordinat yang mempengaruhi kesesuaian gaya pemimpin dan keberkesanan kepemimpinan termasuklah keupayaan, kesediaan, keperluan, lokus kawalan dan sebagainya. Manakala ciri-ciri persekitaran yang mempengaruhi antaranya ialah struktur tugas dan dinamika organisasi.

Jaringan perhubungan antara komponen-komponen dalam teori ini digambarkan dalam Rajah 1.3 berikut:

Universiti Malaya



Rajah 1.3. Path Goal Leadership Theory (House, 1971)

1.7.5 Teori Kepimpinan Pelbagai (Bolman & Deal, 1991)

Teori Kepemimpinan Bolman dan Deal yang diperkenalkan pada tahun 1991 dan dikemas kini semula pada tahun 2003 adalah hasil proses penambahbaikan terhadap model-model kepemimpinan dan model-model tingkah laku yang kerap digunakan dalam menganalisis kepemimpinan organisasi. Teori ini memfokuskan kepada matlamat mengupayakan dan memberi autonomi kepada pekerja melalui proses transformasi minda, latihan, bimbingan, tunjuk ajar dan sokongan dengan mengutamakan nilai kemanusiaan berpandukan dasar berikut:

(i) *Tujuan* - Organisasi wujud untuk menyediakan perkhidmatan bagi memenuhi keperluan manusia. Setiap warga organisasi harus berperanan di mana pemimpin bertanggungjawab membangunkan staf iaitu meningkatkan ilmu, kemahiran dan kompetensi guru, manakala guru sewajarnya sentiasa berusaha meningkatkan kualiti serta prestasi kerja.

(ii) *Konsep kesalingan* (*reciprocity*) – Organisasi dan pekerja saling memerlukan. Idea, bakat dan kepakaran pekerja diperlukan untuk produktiviti organisasi dan sebagai timbal baliknya, mereka memiliki kerjaya, mendapat gaji, insentif dan peluang meningkatkan diri di samping kepuasan serta rasa dihargai.

Dalam jangka masa yang panjang, amalan kepemimpinan yang memberi keutamaan kepada aspek sumber manusia ini mampu mengembangkan potensi pekerja (Hoy & Miskel, 2001) dengan mencetuskan motivasi, inovasi dan prestasi yang tinggi ekoran responsif pemimpin terhadap keperluan mereka (Yukl & Lepsinger, 2004). Dengan itu, organisasi akan beroperasi dengan baik dan berkesan.

Kesimpulannya, pengetua dan guru tertakluk dalam satu proses perubahan kolaboratif yang akan menyumbang kepada prestasi sekolah sekali gus mewujudkan iklim iaitu persekitaran yang produktif.

1.7.6 Model Kepimpinan Transformasi (Bass, 1985)

Teori kepimpinan transformasi yang mula diperkenalkan oleh J. M. Bass pada tahun 1978 telah mendapat perhatian ribuan pengkaji untuk melaksanakan penyelidikan dalam topik tersebut termasuklah kajian ini. Pendekatan gaya kepimpinan transformasi dilihat berkesan dalam meningkatkan prestasi organisasi kerana pemimpin transformasi mengamalkan konsep pemerkasaan (*empowerment*) kepada pengikut yang menginspirasikan mereka. Pemimpin transformasi memberikan perhatian yang sewajarnya kepada pengikut melalui penyediaan sumber (*job resources*) yang diperlukan bagi memastikan bahawa keperluan mereka dipenuhi. Dengan menyediakan persekitaran yang menggalakkan kewujudan semangat saling mempercayai dan menghormati, di samping begitu prihatin dalam membantu pengikutnya mencapai potensi diri dengan melatih mereka berkembang

secara peribadi dalam konteks visi dan matlamat organisasi, gaya kepimpinan transformasi berupaya menyuburkan rasa diperlukan dalam kalangan pekerja, yang seterusnya meningkatkan sumbangan individu kepada organisasi.

Pada tahun 1985, Bernard M. Bass telah melakukan penambahbaikan kepada teori kepimpinan Burns. Menurut Bass (1985), kepimpinan transformasi mengandungi empat komponen ciri-ciri pemimpin iaitu:

(i) *Mempunyai pengaruh ideal* - Pemimpin trasformasi dikenali sebagai pemimpin karismatik kerana mereka bertindak sebagai *role model* yang dihormati, dikagumi dan dipercayai. Pengikut menganggap mereka sebagai pemimpin yang mempunyai keupayaan dan daya tarikan peribadi yang luar biasa, gigih, penuh kesungguhan, konsisten dan sanggup mengambil risiko. Mereka mempamerkan standard moral dan etika yang tinggi serta boleh diharapkan untuk bertindak dengan betul. Kepimpinan yang berkarisma ini menjadi pencetus dan penjana perubahan dalam sesebuah organisasi disebabkan kekuatan kuasa mempengaruhi yang boleh menarik minat pengikut. Bass melihat sifat karismatik ini sebagai komponen terpenting dalam konsep kepimpinan transformasi.

(ii) *Menginspirasikan dan memotivasikan para pengikutnya* - Pemimpin transformasi memiliki aura semangat berpasukan. Mereka menunjukkan sikap optimis dan mewujudkan wawasan yang dikongsi bersama serta suasana kerja penuh komitmen ke arah mencapai matlamat organisasi. Pemimpin transformasi berupaya merangsang pengikutnya untuk melakukan sesuatu di luar batas jangkaan.

Universiti Malaya

(iii) *Memberi rangsangan intelektual* - Pemimpin transformasi mengembangkan kreativiti dan inovasi dengan menggalakkan semua peringkat warga organisasi memberi idea, cadangan dan padangan baru tanpa dikritik. Faktor keilmuan dan keintelektualan dijadikan penentu kepada setiap tindakan dan keputusan yang dibuat. Suasana yang dibentuk tersebut dapat memupuk iltizam warga organisasi untuk memikirkan penyelesaian sebarang masalah dengan teknik yang baru.

(iv) *Mempunyai pertimbangan keindividuan yang tinggi* - Pemimpin transformasi bertindak sebagai mentor dan jurulatih yang menghormati dan melayani kehendak serta keperluan individu dalam kelompok yang dipimpinnya dengan mengimplementasikan pelbagai pendekatan, menerima perbezaan sikap dan sifat manusia, mengamalkan interaksi secara peribadi, komunikasi dua hala dan menjadi pendengar yang baik. Ringkasnya mereka berusaha melihat dan memahami kerencaman dan kepelbagaian ragam serta kecenderungan pengikutnya. Setiap warga organisasi dianggap penting dan mempunyai tanggungjawab masing-masing untuk disempurnakan. Sumbangan seluruh warga organisasi pada setiap peringkat diiktiraf tanpa mengira status dan pangkat. Maka pengikut rasa dihargai dan ini secara tidak langsung mendorong mereka untuk melakukan yang terbaik melebihi jangkaan dan terus berkembang ke tahap pembangunan potensi diri yang lebih tinggi.

Universiti Malaya

Empat komponen kepimpinan transformasi tersebut digambarkan dalam Rajah 1.4 berikut:

Rajah 1.4. Model kepimpinan transformasi

1.7.7 Model Kepimpinan Instruksional (Hallinger & Murphy, 1985)

Hallinger dan Murphy mencadangkan 11 fungsi atau amalan kepimpinan instruksional yang mencakupi tiga dimensi utama iaitu mendefinisikan visi sekolah, mengurus program instruksional dan mewujudkan iklim pembelajaran. Fungsi-fungsi tersebut ialah:

1. Mendefinisikan visi sekolah:
   - i Merangka matlamat akademik sekolah
   - ii Menyebarluas matlamat sekolah

2. Mengurus program instruksional
   - iii Mencerap dan menilai pengajaran guru
   - iv Menyelaras kurikulum
   - v Memantau kemajuan akademik pelajar

3. Membina iklim positif
   - vi Mengawal dan melindungi waktu pengajaran
   - vii Mengekalkan ketampakan
   - viii Memberi insentif terhadap usaha guru

Universiti Malaya

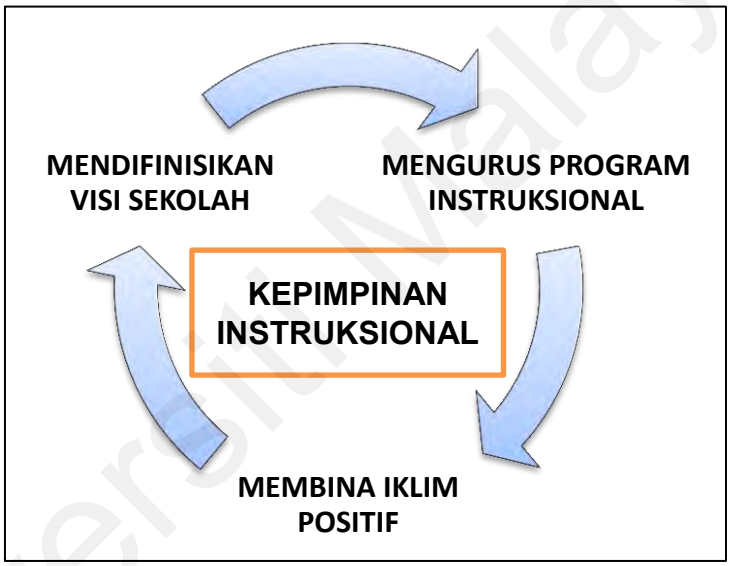
ix Membudayakan perkembangan profesional staf

x Menetapkan dan menguatkuasakan dasar dan standard akademik

xi Menyediakan ganjaran untuk pelajar

Kesemua dimensi ini merujuk kepada usaha serta tindakan pengetua bagi mewujudkan suasana kerja yang produktif seterusnya menggalakkan proses pengajaran dan pembelajaran yang optimum di sekolah.

Tiga komponen kepimpinan instruksional tersebut digambarkan dalam Rajah 1.5 berikut:



Rajah 1.5. Model kepimpinan instruksional

1.7.8 Model Kerohanian Imam Al Ghazali (sumber: Siti Sarawati & Ishak, 2011)

Model Kerohanian Imam Al Ghazali mengemukakan tuntutan agar kepimpinan dan pengurusan organisasi diaplikasikan mengikut perspektif agama. Secara keseluruhannya, idea yang diketengahkan ialah supaya pemimpin mempunyai kekuatan spiritual (kompetensi rohani) sebagai aset utama bagi membina kualiti diri sebagai individu yang berintegriti, mampu mengendali emosi dalam mentadbir urus organisasi dan berhubungan dengan orang bawahan. Ringkasnya, perlu wujud

Universiti Malaya

keselarasan antara momentum pembangunan fizikal dan material dengan pembangunan dimensi spiritual dan psikologi insan. Sebagai timbal baliknya, melalui tadbir urus insan yang mantap, setiap ahli organisasi akan menjadi entiti sumber manusia yang berkapasiti unggul.

Bagi mencapai matlamat tersebut, Imam Al Ghazali menyarankan agar pemimpin perlu terlebih dahulu memiliki tahap kompetensi yang tinggi agar berupaya menyemai budaya positif dalam kalangan ahli organisasi, seterusnya menjadi amalan yang konsisten sehingga mewujudkan kebiasaan yang membentuk iklim organisasi. Ini adalah kerana, dalam proses membina sikap dan mentaliti yang membentuk personaliti, manusia lebih banyak dipengaruhi oleh sistem kepercayaan hasil daripada momentum pengalaman sosialisasi yang dialami dalam kehidupan. Kepercayaan ini adalah relevan dengan faktor ilmu, nilai dan kepakaran yang dimiliki, kemudian akan menentukan sikap, bentuk perlakuan serta tindakan manusia dalam melaksanakan tanggungjawab sebagai khalifah iaitu terhadap agama, diri, keluarga, organisasi, masyarakat dan juga negara.

Model ini memperlihatkan keperluan bagi setiap pemimpin untuk mempunyai kekuatan rohani (*inner strength*) dan menzahirkannya dalam bentuk pengamalan integriti dalam setiap tindak tanduk. Integriti termasuk dalam paradigma tauhid yang signifikan dengan konsep ihsan sebagai penghayatan akhlak mulia atas keyakinan bahawa Allah melihat dan menilai setiap apa yang dilakukan. Ianya bermula dengan rasa kehambaan diri kepada Allah, diikuti niat yang ikhlas dalam setiap tingkah laku semata-mata untuk mencari keredaan Allah dan bukannya sanjungan manusia. Konsep inilah yang harus ditekankan dan dibudayakan agar seluruh ahli organisasi bermotivasi untuk bekerja atas matlamat kebaikan hidup di dunia dan di akhirat. Bila Allah dan agama diletakkan sebagai keutamaan, konsep kerja akan difahami sebagai

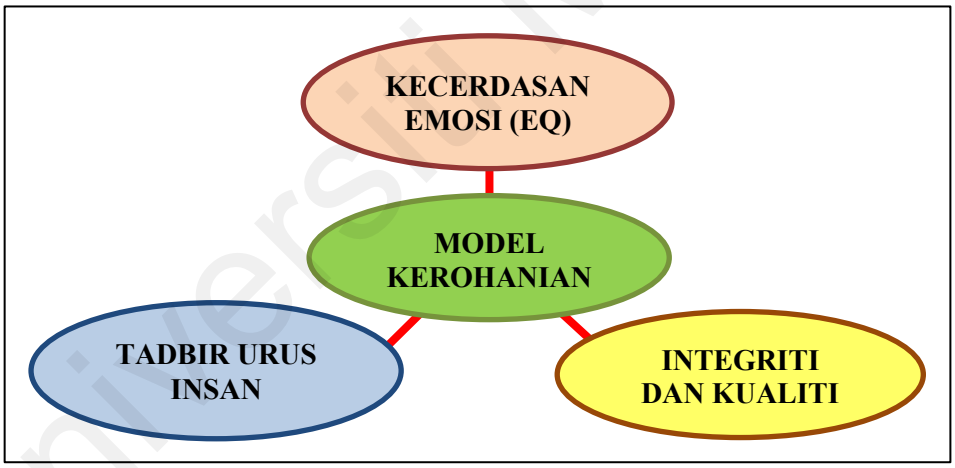
ibadah. Hasilnya pastilah berupa sumbangan yang berkualiti ke arah merealisasikan matlamat organisasi. Kemantapan nilai integriti di tempat kerja bukan sahaja berupaya mengatasi masalah etika malah menjelmakan tingkah laku yang lebih profesional.

Menurut Imam Al Ghazali, kekuatan rohani atau spiritual (*spiritual quotient* - SQ) akan dapat mengemudi kecerdasan emosi seseorang melalui *tazkiyah an nafs* (pembersihan jiwa daripada sifat keji dan pengisian dengan sifat-sifat terpuji). Jiwa yang bersih akan menyedari tanggungjawab kepada Allah dan sesama manusia, sekali gus berupaya menjadi medium ke arah perkembangan emosi yang lebih positif untuk menghasilkan peribadi yang berketerampilan. Kompetensi emosi (*emotional quotient* - EQ) inilah yang membolehkan pemimpin menginterpretasikan persekitaran sosial, memahami keperluan orang lain dan menangani sebarang masalah dengan lebih berhikmah. Nilai personaliti unggul ini menyebarkan dimensi pengaruh yang sangat dinamik kerana akan meningkatkan tahap penghargaan kendiri ahli yang akhirnya membawa kepada keberkesanan tadbir urus insan. Kepimpinan melalui teladan akan lebih terkesan di hati orang bawahan dan mereka akan terdorong untuk memberi komitmen dan prestasi yang cemerlang. Ringkasnya, momentum dari dalam diri akan menguatkan emosi, mentaliti dan personaliti untuk lebih bermotivasi dalam melaksanakan amanah sebagai ahli organisasi.

Sebagai rumusannya, Model Kerohanian Imam Al Ghazali ini membincangkan kepentingan aspek kerohanian iaitu pemurnian hati yang disusuli dengan amalan mulia sehingga menjelmakan akhlak terpuji yang tekal dan konsisten. Al Ghazali menegaskan bahawa, sebagai umat Islam, sasaran dan wawasan utama kita sewajarnya adalah untuk menjadi hamba Allah yang bertakwa melalui budaya hidup beribadah. Bermula dari jiwa yang bersih dan amal yang soleh, seorang

Muslim akan muncul sebagai individu yang berpersonaliti mulia, bertamadun dan berdaya maju. Hasilnya, negara bukan sahaja memiliki fasiliti kelas pertama tetapi juga modal insan yang memiliki minda, jiwa dan peradaban kelas pertama.

Pengkaji melihat idea dan konseptual yang diketengahkan oleh Imam Al Ghazali ini memenuhi piawaian organisasi unggul yang dihasratkan kerana akan mewujudkan iklim dini yang boleh menjadi anteseden kepada penyempurnaan tanggungjawab seluruh ahli organisasi. Memandangkan kesesuaiannya, maka Model Kerohanian Imam Al Ghazali ini dipilih untuk dijadikan sebagai panduan dalam kajian berkaitan organisasi sekolah ini. Model tersebut sebagaimana yang digambarkan oleh Siti Sarawati dan Ishak (2011) adalah seperti dalam Rajah 1.6 berikut:



Rajah 1.6. Idea dan konseptual Model Kerohanian Al Ghazali

1.7.9 Model Kepimpinan Etika Berlandaskan Watak Nabi Muhammad (Suraiya, 2011)

Suraiya (2011) mempunyai pandangan yang sehaluan dengan Trevino, Hartman dan Brown (2000) iaitu dalam merealisasikan kepemimpinan yang beretika, seseorang pemimpin perlu memiliki ciri-ciri sebagai manusia bermoral dan dalam masa yang sama bertindak sebagai pengurus moral. Trevino et al. (2000) turut

mengemukakan saranan bahawa reputasi seorang pemimpin bergantung pada bagaimana persepsi orang bawahan terhadap peranan yang dimainkan oleh ketua sebagai manusia bermoral dan pengurus moral. Maka seorang pemimpin wajar mempunyai ciri-ciri dan sifat-sifat sebagai individu yang bermoral dari segi sifat, tingkah laku dan etika ketika membuat keputusan. Dalam masa yang sama juga, seorang pemimpin perlu mempunyai ciri-ciri sebagai pengurus moral yang boleh diteladani, sentiasa mengkomunikasikan tentang etika, memberi ganjaran dan tidak mengabaikan disiplin. Melalui imej etika yang kukuh dan pembudayaannya, pemimpin akan mendapat sokongan dan perhatian pekerja malah berupaya mempengaruhi pemikiran dan tingkah laku mereka.

Model yang dikemukakan oleh Trevino et al. (2000) boleh digambarkan dalam Rajah 1.7 berikut:

DUA RUKUN KEPIMPINAN BERETIKA

Manusia Moral

Sifat
- Integriti
- Jujur
- Boleh dipercayai

Tingkah laku
- Lakukan perkara yang betul
- Prihatin pada orang bawah
- Terbuka
- Peribadi bermoral

Membuat keputusan
- Berpegang kepada nilai
- Mempunyai objektif / Adil
- Mementingkan persatuan
- Mengikut peraturan membuat keputusan yang beretika

Pengurus Moral

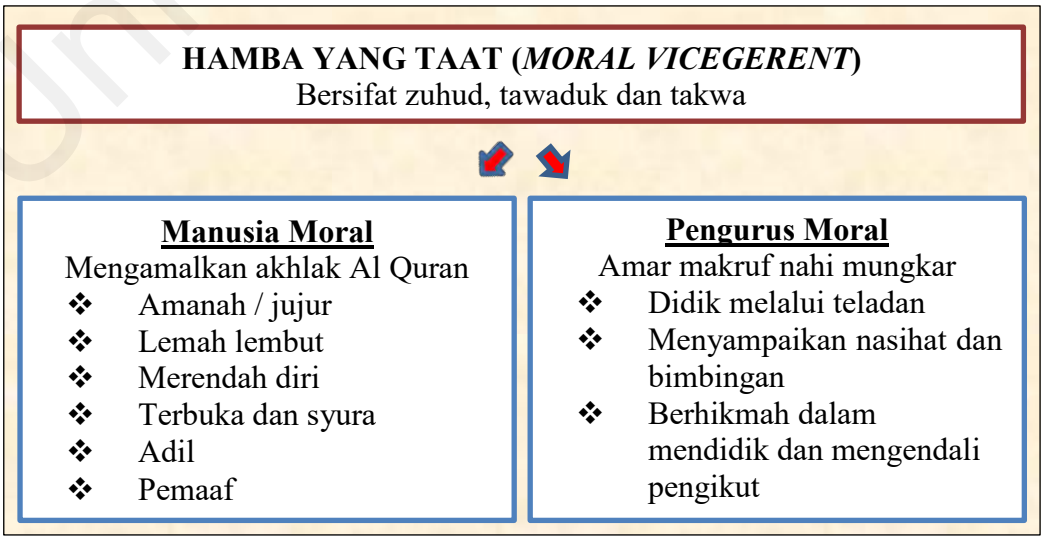
- Berperanan sebagai *role model* melalui tindakan yang boleh dilihat
- Memberi ganjaran dan mendisiplinkan
- Berkomunikasi tentang etika dan nilai

Rajah 1.7. Model *The Two Pillars of Ethical Leadership* (Trevino et al., 2000)

Universiti Malaya

Suraya mengembangkan idea asas Trevino et al. (2000) yang diketengahkan dalam model *The Two Pillars of Ethical Leadership* tersebut dengan memberi penekanan yang berbeza melalui pendekatan yang islamik. Beliau menegaskan, seorang pemimpin perlu mencontohi akhlak Rasulullah dengan terlebih dahulu menjadikan diri mereka sebagai seorang yang berakhlak luhur dan perlu berusaha secara berterusan menggalakkan dan membina budaya etika dalam kalangan ahli organisasi melalui program-program pembangunan spiritual. Melalui iman yang teguh, wujud keterikatan hati dengan Allah (*hablum minallah*), maka setiap amalan akan dilakukan dengan ikhlas dan menjadi ibadah. Kesimpulannya, mekanisme kawalan kendiri yang berteraskan sumber dalaman setiap individu dapat direalisasikan.

Suraiya mencadangkan bahawa seseorang pemimpin yang mahu melaksanakan kepemimpinan beretika perlu menggalakkan amalan nilai-nilai murni dan menyediakan persekitaran (iklim) yang merangsang pilihan kelakuan yang bermoral dalam kalangan ahli. Ciri-ciri manusia moral dan pengurus moral menurut Model Kepimpinan Etika Berlandaskan Watak Nabi Muhammad sebagaimana yang dikemukakan oleh Suraiya adalah seperti dalam Rajah 1.8 berikut:



Rajah 1.8. Model Kepimpinan Etika Berlandaskan Watak Nabi Muhammad

Pemimpin etika yang memiliki ciri-ciri manusia moral sebagaimana yang cuba diketengahkan oleh Trevino et. al dan Suraiya ialah pemimpin yang berintegriti, jujur dan boleh dipercayai. Dalam bertingkah laku, mereka sentiasa melakukan perkara yang betul, prihatin kepada orang lain, bersikap terbuka dan berkeperibadian mulia. Apabila berada dalam situasi yang memerlukan kepada sesuatu keputusan dibuat, pemimpin yang bermoral melakukannya dengan mengikut peraturan yang beretika, sentiasa berpegang teguh kepada nilai-nilai yang baik, berlaku adil dan mengutamakan kepentingan organisasi.

Sebagai pengurus moral pula, pemberian ganjaran dan pengawalan disiplin diaplikasikan di samping sentiasa berkomunikasi mengenai etika dan nilai yang ingin diterapkan. Melalui tindakan-tindakan positif yang boleh dilihat dan dirasai kesannya oleh pengikut, pemimpin etika mampu menjadi model yang boleh diteladani. Nilai-nilai moral yang dipupuk tersebut adalah ibarat gam yang boleh melekatkan iaitu berupaya menyatukan hati seluruh warga organisasi dan memupuk kejeleketan dalam hubungan.

Ringkasnya, Suraiya mengadaptasi model ini daripada model *The Two Pillars of Ethical Leadership* yang diperkenalkan oleh (Trevino et al., 2000) dengan memberi sentuhan nilai spiritual untuk disesuaikan dengan konteks Malaysia. Sebagai rumusannya, kedua-dua model ini membawa mesej yang senada walaupun sumber asalnya daripada barat kemudian dimurnikan oleh penyelidik Muslim tempatan. Inti patinya ialah, untuk menjadi pemimpin spiritual, tidak memadai hanya menjadi seorang yang beretika dengan jati diri yang luhur. Namun, pemimpin yang spiritual juga perlu menumpukan perhatian kepada usaha untuk menyemai nilai-nilai etika dan prinsip-prinsip yang betul dalam diri warga organisasi yang akan membimbing tindakan yang benar oleh semua kakitangan.

Universiti Malaya

Pengkaji melihat saranan yang dikemukakan melalui kedua-dua model ini sebagai suatu yang ideal dan praktikal serta sesuai untuk diadaptasikan bertepatan dengan slogan ―kepimpinan melalui teladan" yang telah diperkenalkan oleh mantan Perdana Menteri Malaysia Tun Dr Mahathir yang terus relevan hingga ke hari ini.

1.7.10 Model Pemikiran Ibnu Khaldun Berkaitan Persekitaran

Ibnu Khaldun (1332-1406 M) merupakan salah seorang sarjana Muslim yang diiktiraf sebagai tokoh ulung disebabkan ketinggian ilmu dan pemikiran beliau terutama dalam bidang sejarah, sosiologi, politik, ekonomi juga pendidikan. Menurut Ibnu Khaldun, iklim sekolah merupakan aspek penting yang perlu dititikberatkan bagi membentuk persekitaran yang positif. Ini adalah kerana faktor persekitaran akan membentuk suatu sistem dalam komuniti yang akhirnya menjadi budaya yang diterima, dikongsi bersama serta dipraktikkan. Budaya inilah yang seterusnya mengolah daya pemikiran seseorang yang akhirnya dimanifestasikan dalam bentuk tingkah laku dan pengamalan dalam kehidupan seharian.

Ibnu Khaldun mempunyai pandangan bahawa iklim sekolah memberi pengaruh yang besar kepada keberkesanan sekolah yang bermula dengan keberkesanan pengajaran guru dan seterusnya menentukan prestasi pelajar. Maka titik permulaannya ialah mewujudkan persekitaran yang soleh di sekolah yang akan mempengaruhi pembentukan jiwa dan sahsiah warganya. Usaha melahirkan generasi yang berkualiti, mempunyai jati diri yang utuh serta seimbang dari sudut rohani, jasmani, emosi dan sahsiah selaras dengan aspirasi FPK memerlukan sokongan iklim dini.

Dalam karya beliau yang masyhur iaitu kitab Al Muqaddimah (1377), secara tersirat Ibnu Khaldun telah mengetengahkan pemikiran yang bernas berupa strategi-strategi pelaksanaan iklim dini melalui wadah pendidikan ke arah mewujudkan

organisasi sekolah yang sejahtera. Antaranya ialah i) strategi *ansyitah* (aktiviti atau program); ii) strategi *talqin* (mengingatkan kembali dengan kaedah pandang dengar); iii) strategi amali (pelaksanaan sesuatu ilmu secara praktik), iv) strategi *tikrar* (pengulangan secara berterusan untuk membiasakan); v) strategi *taqlid* (peniruan); dan vi) strategi *qudwah hasanah* (contoh teladan yang baik).

Melalui strategi *ansyitah* yang dirancang dengan teliti oleh pihak sekolah kemudian dijalankan sebagai rutin, para guru dan pelajar akan melaksanakan aktiviti-aktiviti yang berfaedah yang dapat menyuburkan perkembangan sosial yang sihat melalui peningkatan kemahiran untuk berinteraksi, bertindak, menyelesaikan masalah, berkerjasama dan sebagainya.

Ilmu-ilmu dan kemahiran yang diperoleh melalui pelbagai program yang dijalankan secara tidak langsung akan diperkukuhkan melalui strategi *talqin* iaitu apa yang diperhatikan dan didengari daripada persekitaran hidup seseorang. Untuk itu, kaedah nasihat secara berhikmah serta konsep amar makruf nahi mungkar perlu diaplikasikan di sekolah agar cita-cita membentuk iklim dini dapat dapat direalisasikan. Ilmu dan pengajaran yang baik yang diperoleh perlu dipraktikkan (*amali*) oleh seluruh warga sekolah agar lebih dihayati seterusnya membentuk budaya. Nilai, perilaku dan amalan baik yang dibudayakan tersebut akan membentuk iklim dini yang seterusnya akan memberi kesan kepada pembentukan watak sekolah.

Apabila budaya yang sihat mula terbentuk, ianya perlu disusuli dengan strategi *tikrar* iaitu melakukan pembiasaan dan pengulangan agar amalan kebaikan dapat dilazimi secara *istiqamah* (konsisten) sehingga menjadi tabiat. Hal ini menjadi tanggung jawab bersama agar kebaikan dapat dibudayakan dan disebarkan. Secara semulajadinya, manusia bersifat suka meniru (*taqlid*) pandangan serta perbuatan orang lain di sekeliling mereka. Jika wujud persekitaranyang baik, ciri-ciri yang baik

akan ditiru dan dapat disebarkan. Di sekolah, guru-guru akan melakukan apa yang dilakukan oleh pengetua dan pentadbir dengan anggapan ianya adalah amalan yang betul dan terbaik. Begitulah juga para pelajar akan meniru tingkah laku guru-guru mereka. Maka *qudwah hasanah* merupakan strategi yang penting untuk diberi perhatian memandangkan seseorang akan mudah terpengaruh dengan individu-individu yang berada dalam persekitaran mereka. Pengetua perlu mempunyai keperibadian yang positif agar boleh menjadi *role model* yang boleh diteladani oleh semua guru dan murid. Semua guru juga perlu berupaya menunjukkan contoh teladan terbaik kepada murid-murid kerana setiap tindak tanduk guru sentiasa diperhatikan oleh murid.

Ringkasnya, fitrah manusia sukakan kebaikan. Justeru, persekitaran sekolah yang baik dan pengamalan religiositi yang berterusan akan meningkatkan kecerdasan spiritual warga sekolah seterusnya membantu ke arah pembentukan individu yang berprestasi cemerlang. Strategi pelaksanaan iklim dini di sekolah sebagaimana yang disarankan oleh Ibnu Khaldun digambarkan dalam Rajah 1.9 berikut:

Rajah 1.9. Strategi Ibnu Khadun dalam pelaksanaan iklim dini

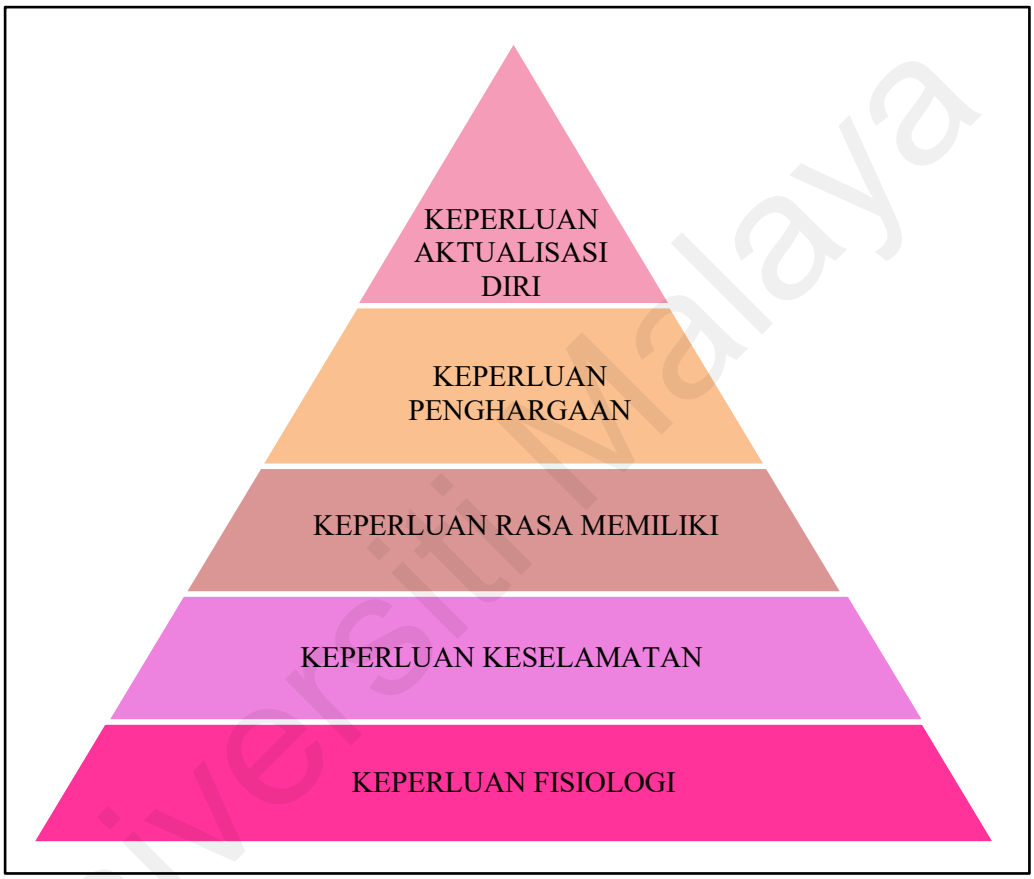
Potensi-potensi yang terhasil daripada rangkaian hubungan serta kerjasama antara individu dalam organisasi perlu dimanfaatkaan untuk perkembangan prestasi, seterusnya pembangunan sesuatu bangsa (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Zhao, Li, Lee & Chen, 2011).

1.7.11 Teori Hierarki Keperluan (Maslow, 1954)

Teori awal yang menerangkan konsep motivasi ialah Teori Hierarki Keperluan oleh Abraham H. Maslow. Bagi menggambarkan teorinya, Maslow mengemukakan model berbentuk piramid dengan aras pertama ialah keperluan fisiologi dan meningkat hingga ke peringkat aktualisasi diri (*self actualization*). Menurut teori ini, motivasi seseorang didorong oleh keinginan untuk mencapai lima tingkat kepuasan dalam hidupnya iaitu keperluan fisiologi, keperluan keselamatan, keperluan sosial atau rasa memiliki, keperluan kepada penghargaan dan keperluan kepada aktualisasi iaitu realisasi diri. Maslow mengklasifikasikan keperluan ini dalam bentuk hierarki iaitu dimulai keperluan paling rendah yang lebih mendesak diikuti keperluan yang lebih tinggi.

Keperluan fisiologi adalah paling asas meliputi keperluan kepada makanan, minuman, pakaian, tempat tinggal dan sebagainya. Keperluan keselamatan pula mencakupi aspek perlindungan, kebergantungan, stabiliti, keamanan, keteraturan dan sebagainya. Keperluan sosial bererti manusia inginkan kasih sayang dan rasa memiliki dalam perhubungan. Keperluan yang lebih tinggi iaitu penghargaan bermaksud manusia perlukan perhatian, pencapaian, prestij, apresiasi dan sebagainya manakala tingkat keperluan paling tinggi dalam teori ini iaitu keperluan kepada realisasi atau aktualisasi diri (*self actualization*) menunjukkan manusia perlu menyedari potensi diri untuk berkembang.

Maslow berpendapat, motivasi masyarakat yang sedang berkembang lebih banyak memfokuskan kepada pemenuhan keperluan tahap rendah berbanding masyarakat yang sudah maju yang mengutamakan keperluan lebih tinggi. Hierarki keperluan manusia sebagaimana yang dimasyhurkan oleh Abraham H. Maslow tersebut digambarkan dalam Rajah 1.10 berikut:

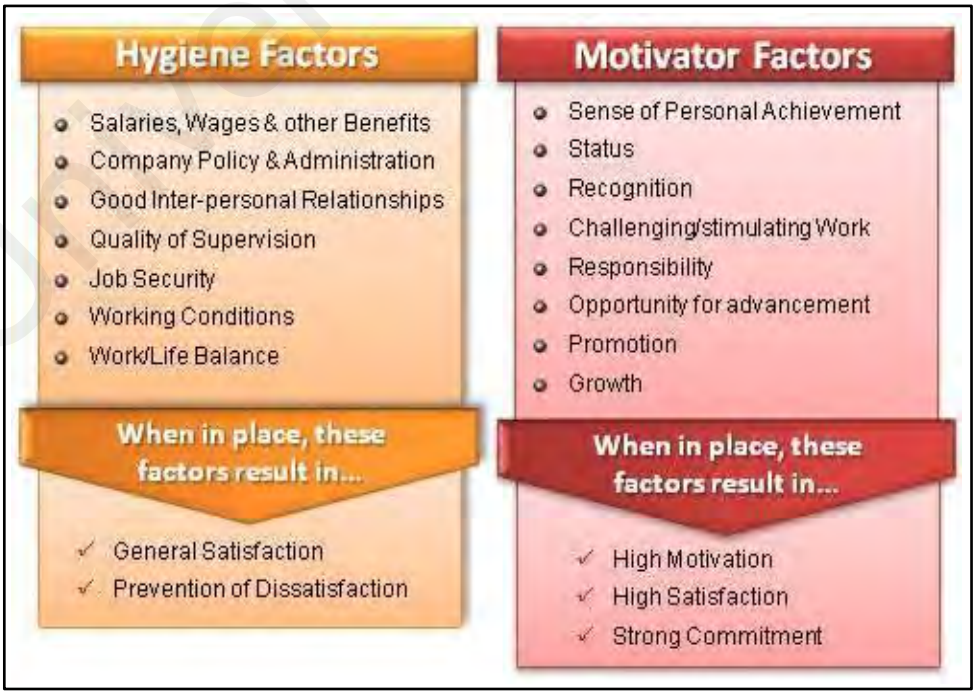


Rajah 1.10. Teori Hierarki Keperluan Maslow (1954)

1.7.12 Teori Dua Faktor (Herzberg, 1959)

Teori yang dikenali juga sebagai Teori Motivasi Herzberg atau Teori *Hygiene-Motivator* ini dikembangkan oleh Frederick Irving Herzberg (1923 – 2000), seorang sarjana dan pemikir hebat di bidang motivasi dan pengurusan. Menurut Herzberg, terdapat faktor-faktor tertentu di tempat kerja yang menyumbang kepada kepuasan juga ketidakpuasan kerja. Beliau mengemukakan dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang iaitu _faktor motivasi‘ (faktor pemuas yang

bersifat motivasi intrinsik bagi memenuhi keperluan psikologi) dan faktor *hygiene* atau *maintenance*' (faktor pemeliharaan yang bersifat motivasi ekstrinsik bagi memenuhi keperluan fisiologi). Faktor motivasi bersumber daripada dalam diri seseorang seperti kepuasan selepas berjaya melepasi satu-satu tugas yang mencabar, kecemerlangan yang diraih dalam pekerjaan, peluang untuk berkembang maju dalam karier dan sebagainya. Manakala faktor *hygiene* bersumber daripada luar (terutama daripada organisasi tempat seseorang bekerja) yang turut mempengaruhi perilaku seseorang dalam kehidupan. Contohnya seperti pencapaian status, hubungan interpersonal dengan majikan dan rakan sejawat, persekitaran tempat kerja, dasar organisasi, sistem ganjaran dan lain-lain. Faktor *hygiene* tidak menghasilkan kepuasan untuk jangka masa yang panjang namun jika faktor-faktor ini tidak wujud akan menyebabkan timbul ketidakpuasan. Maka faktor *hygiene* ini lebih kepada mencipta keadaan yang boleh mencegah timbulnya ketidakpuasan. Pandangan yang diketengahkan oleh Herzberg melalui teori dua faktor tersebut digambarkan dalam Rajah 1.11 berikut:

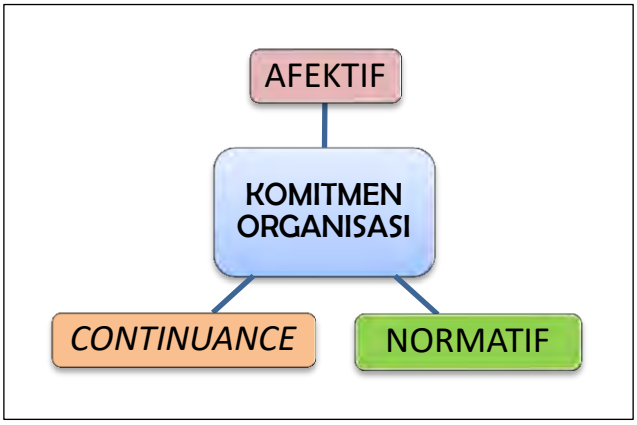


Rajah 1.11. Teori Dua Faktor (Herzberg, 1959)

Implikasi yang tersirat daripada teori dua faktor ini ialah, ternyata faktor motivasi sememangnya mempengaruhi prestasi kerja. Maka guru perlu mengupayakan motivasi intrinsik kerana ianya amat signifikan dalam menjelmakan tindakan positif ke arah mencipta kecemerlangan kendiri juga organisasi. Pemimpin pula perlu memberi perhatian kepada faktor *hygiene* yang merupakan keperluan iaitu sebagai pencetus motivasi mereka yang dipimpin untuk berprestasi di samping dapat menghindari ketidakpuasan pekerja. Iklim atau persekitaran tempat kerja yang harmoni, hubungan interpersonal yang jeleket, kualiti penyeliaan, sistem ganjaran yang sesuai dan lain-lain aspek external perlu diusahakan agar berupaya memaksimakan kualiti kerja subordinat.

1.7.13 Model Komitmen Tiga Komponen (Meyer & Allen, 1991)

Menurut model ini, para pekerja menunjukkan komitmen terhadap organisasi melalui tiga set minda secara serentak merangkumi komitmen afektif, normatif, dan berterusan (*continuance*). Komitmen afektif mencerminkan hubungan emosi dan keterlibatan pekerja dengan organisasi terutamanya melalui pengalaman kerja yang positif. Komitmen normatif pula terhasil daripada dorongan sikap bertanggungjawab yang difikirkan wajar diberi kepada organisasi dengan cara melaksanakan kewajipan yang sepatutnya, mungkin disebabkan norma timbal balik atas sumbangan organisasi yang telah diterima pekerja. Manakala komitmen *continuance* adalah sokongan berterusan kepada organisasi disebabkan persepsi serta pertimbangan pekerja tentang kerugian yang akan dialami jika meninggalkan organisasi, sama ada dari aspek ekonomi atau pun sosial. Model ini digambarkan dalam Rajah 1.12 berikut:



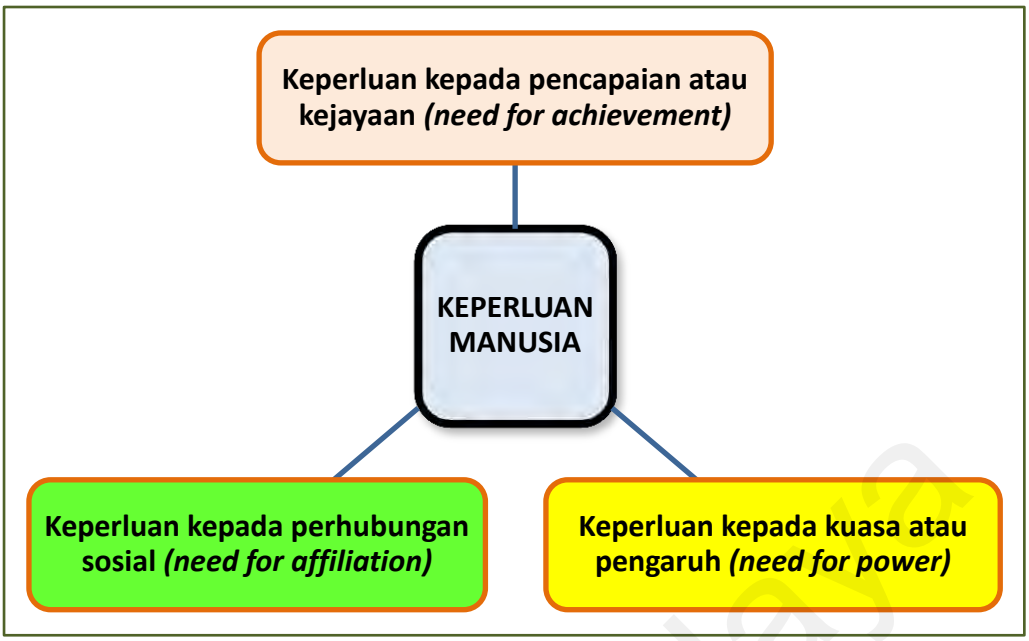
Rajah 1.12. Model Komitmen Tiga Komponen (Meyer & Allen, 1991)

Model komitmen tiga komponen yang dibangunkan oleh Meyer dan Allen (1991) ini boleh dikatakan menjadi antara rujukan utama penyelidikan berkaitan komitmen organisasi (Kiral & Kacar, 2016; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). Ia telah digunakan oleh para penyelidik untuk meramalkan keberhasilan utama pekerja, termasuk perolehan dan tingkah laku dalam organisasi, prestasi kerja, ketidakhadiran dan kelesuan pekerja (Meyer et al., 2002).

1.7.14 Teori Pencapaian McClelland (1961)

Menurut McClelland (1961), ciri-ciri orang yang berprestasi tinggi ialah mereka yang mempunyai tiga kategori keperluan iaitu: i) keperluan kepada pencapaian atau kejayaan (*need for achievement*); ii) keperluan kepada perhubungan sosial (*need for affiliation*) dan iii) keperluan kepada kuasa atau pengaruh (*need for power*). Individu yang mempunyai keperluan yang tinggi dalam ketiga-tiga aspek ini akan menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik. Komponen keperluan dalam teori McClelland ini digambarkan dalam Rajah 1.13 berikut:

Universiti Malaya



Rajah 1.13. Teori Pencapaian McClelland (1961)

McClelland menjelaskan, seseorang yang memiliki keperluan yang tinggi kepada pencapaian akan sentiasa menekuni atau bersungguh-sungguh melakukan yang terbaik berbanding orang lain atas keyakinan bahawa usahanya menuju kepada matlamat yang bernilai kepada dirinya. Keperluan kepada perhubungan pula mendorong seseorang untuk bersahabat, berinteraksi dan bekerjasama dalam kehidupan berorganisasi. Pemuasan keperluan untuk bersosial ini juga akan menjadikan seseorang berusaha menghindari konflik dalam komuniti. Manakala keperluan kepada kuasa pula bererti keinginan untuk mempunyai pengaruh ke atas orang lain dan mendorong kepada orientasi status di mana perhatian yang lebih diberikan kepada perkara-perkara yang boleh membawa kepada peluasan pengaruh. Seseorang yang mempunyai keperluan yang kuat kepada kuasa atau pengaruh ini biasanya akan menyukai situasi persaingan.

Universiti Malaya

1.7.15 Model Al Ghazali: Pembentukan Personaliti Melalui Penyucian Jiwa

Dalam membincangkan elemen pembangunan spiritual, pengkaji merujuk kepada Model Pembentukan Personaliti yang diketengahkan oleh Al Ghazali, seorang sarjana Muslim yang tersohor dalam bidang tasawuf. Imam Al Ghazali (1988a, 1988b, 1994, 2000) telah menghuraikan secara terperinci soal spiritual ini dalam kitabnya *Ihya" „Ulum al-Din* dengan merujuk kepada aspek pembangunan jiwa dan kerohanian. Beliau menegaskan, personaliti ialah akhlak seseorang yang meliputi aspek luaran (jasmaniah) dan aspek dalaman (rohaniah atau spiritual) iaitu kesepaduan antara perlakuan jiwa dan perlakuan jasad. Aspek luaran iaitu tingkah laku yang dijelmakan dari sifat dalaman yang meliputi aspek emosi, sikap, motivasi dan sebagainya. Tingkah laku jasad juga mempengaruhi aspek spiritual seseorang. Walau bagaimanapun, Al Ghazali melihat bahawa aspek dalaman lebih berpengaruh dalam manifestasi personaliti seseorang. Beliau mengklasifikasikan unsur spiritual kepada empat gagasan iaitu *qalb, roh, nafs* dan *„aql. Qalb* ialah hati iaitu perasaan dalaman, *roh* ialah nyawa untuk membolehkan manusia hidup, *nafs* pula adalah jiwa manakala *„aql* merupakan kemampuan manusia untuk berfikir dan menimbang baik buruk sesuatu perkara.

Menurut Al Ghazali, ilmu itu tempatnya di hati. Justeru sebelum belajar, jiwa harus dibersihkan daripada kecenderungan yang buruk supaya ilmu yang diperoleh akan memberi faedah. Begitu juga dengan proses pembentukan personaliti manusia, harus dimulakan dengan *tazkiyah an nafs* iaitu penyucian jiwa melalui *mujahadah an nafs* dan *riyadhah an nafs*. *Mujahadah an nafs* bermaksud menyucikan jiwa daripada sifat tercela dan *riyadhah an nafs* pula bermaksud mengisi dan menghias jiwa dengan sifat terpuji diiringi amal ibadah sebagai mekanisme pemulihan daripada keperibadian yang buruk kepada peribadi mulia. Ini merupakan cara seseorang

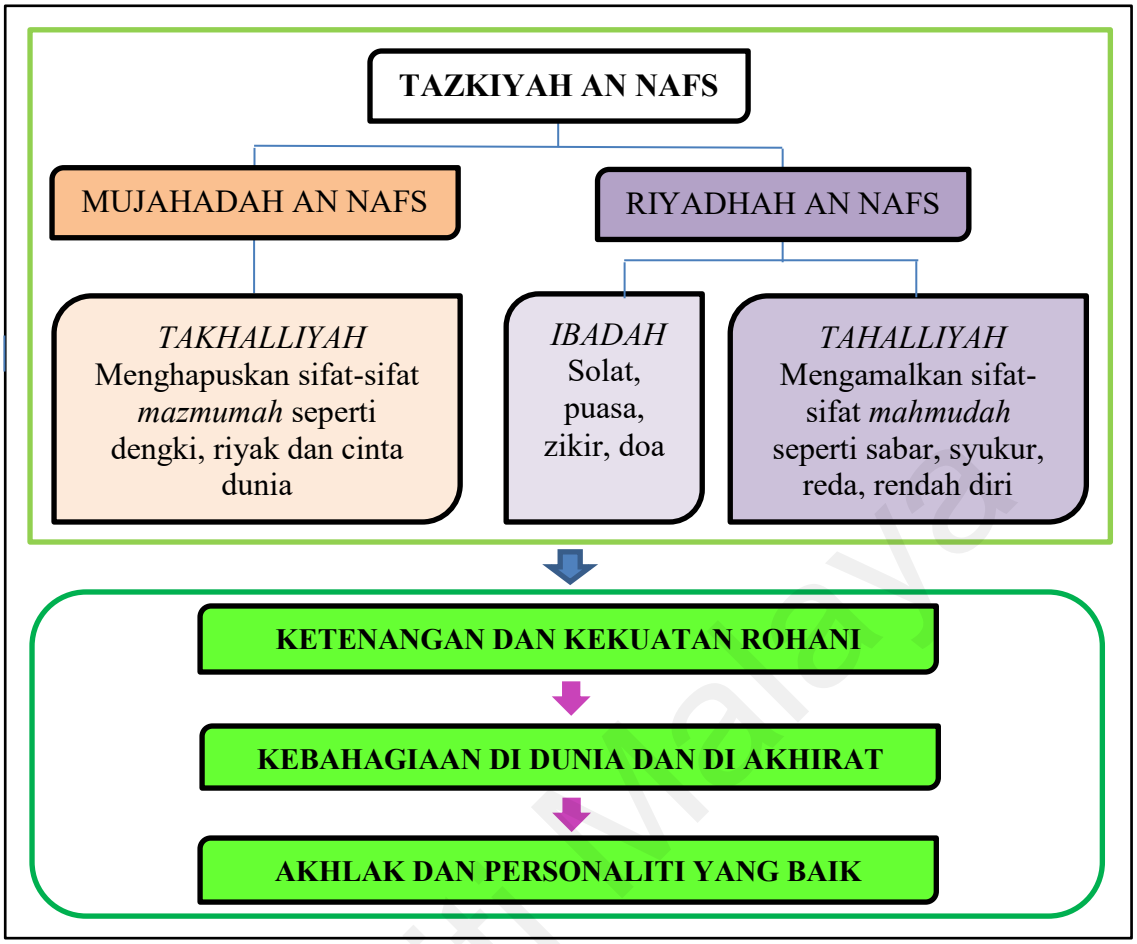
hamba mendekatkan diri kepada Allah sebagai jalan mencapai kebahagiaan hidup di dunia dan di akhirat. Tambah Al Ghazali, tiada kebahagiaan sejati melainkan dengan ilmu, amal dan akhlak yang mulia.

Baik buruknya sesebuah masyarakat ditentukan oleh kualiti dalaman (jiwa) individu yang menganggotainya. Sifat dalaman itu ibarat nadi yang menggerakkan seluruh tingkah laku, akhlak dan tata cara kehidupan seseorang (Ramli, 2008). Kebaikan jiwa itu bergantung kepada pembersihannya. Hati, jiwa dan akal yang bersih hasil *ubudiyah* (rasa kehambaan diri kepada Allah) melalui proses *tazkiyah an nafs* ini akan cenderung kepada kebenaran, melahirkan ketenangan sebenar yang transenden yang menghadirkan kebahagian dalam kehidupan di dunia dan di akhirat. Inilah personaliti Muslim unggul yang cuba digarap ke arah mencipta suasana kehidupan yang lebih sejahtera dan harmoni yang menatijahkan ketamadunan umat yang tinggi. Allah menjamin kejayaan bagi orang-orang yang membersihkan jiwa daripada sebarang sifat keji sebagaimana firmanNya dalam surah As-Syams ayat 9 hingga 10 yang bermaksud :

> *"Sesungguhnya berjayalah orang yang membersihkan jiwanya. Dan sesungguhnya rugilah orang yang mengotori jiwanya".*

Pengkaji berpendapat, pendekatan Al Ghazali ini selari dengan keperluan naluri manusia dan wajar diketengahkan melalui konteks pendidikan arus perdana di Malaysia. Ini adalah kerana, di samping tugas sebagai pemimpin instruksional, pengetua dan guru juga perlu berperanan sebagai *muaddib* iaitu membentuk adab pelajar dengan cara para pendidik perlu berupaya menjadi *qudwah* untuk dicontohi. Model penyucian jiwa ke arah pembentukan personaliti yang baik sebagaimana yang dikemukakan oleh Imam Al Ghazali diringkaskan seperti dalam Rajah 1.14 berikut:

Universiti Malaya



Rajah 1.14. Model Pembentukan Personaliti menurut Al Ghazali

Peranan pengetua dan guru sebagai barisan hadapan sistem pendidikan negara bukan sekadar menyampaikan ilmu tetapi adalah membimbing dan membentuk jati diri murid dengan kapasiti holistik dari segi rohani, emosi, intelek dan jasmani. Justeru, kualiti diri sebagai *murabbi* melalui penghayatan nilai-nilai spiritual dalam kalangan pendidik dan pewujudan iklim dini di sekolah adalah signifikan dengan hasrat murni melahirkan insan madani. Ini adalah kerana intelektualisme dan prestasi sebenar seseorang guru sangat bergantung pada kemantapan spiritualnya.

Konsep ini telah sekian lama dipraktikkan oleh tokoh-tokoh terdahulu seperti Plato, Pythagoras, Socrates dan lain-lain dalam menyampaikan pengajaran moral kepada masyarakat . Lebih awal daripada itu, Allah telah menurunkan banyak ayat al-Quran melalui firmanNya bagi menjelaskan tentang konsep spiritual Islam.

Antaranya dalam ayat 30 surah Ar Rum dan ayat 172 surah Al A‘raf. Maka, sewajarnyalah unsur kerohanian sentiasa dibajai agar membuahkan religiositi yang subur dalam masyarakat. Kesannya, pemugaran peranan sebagai ahli organisasi yang berkesan dapat direalisasikan.

1.8 Kerangka Konseptual Kajian

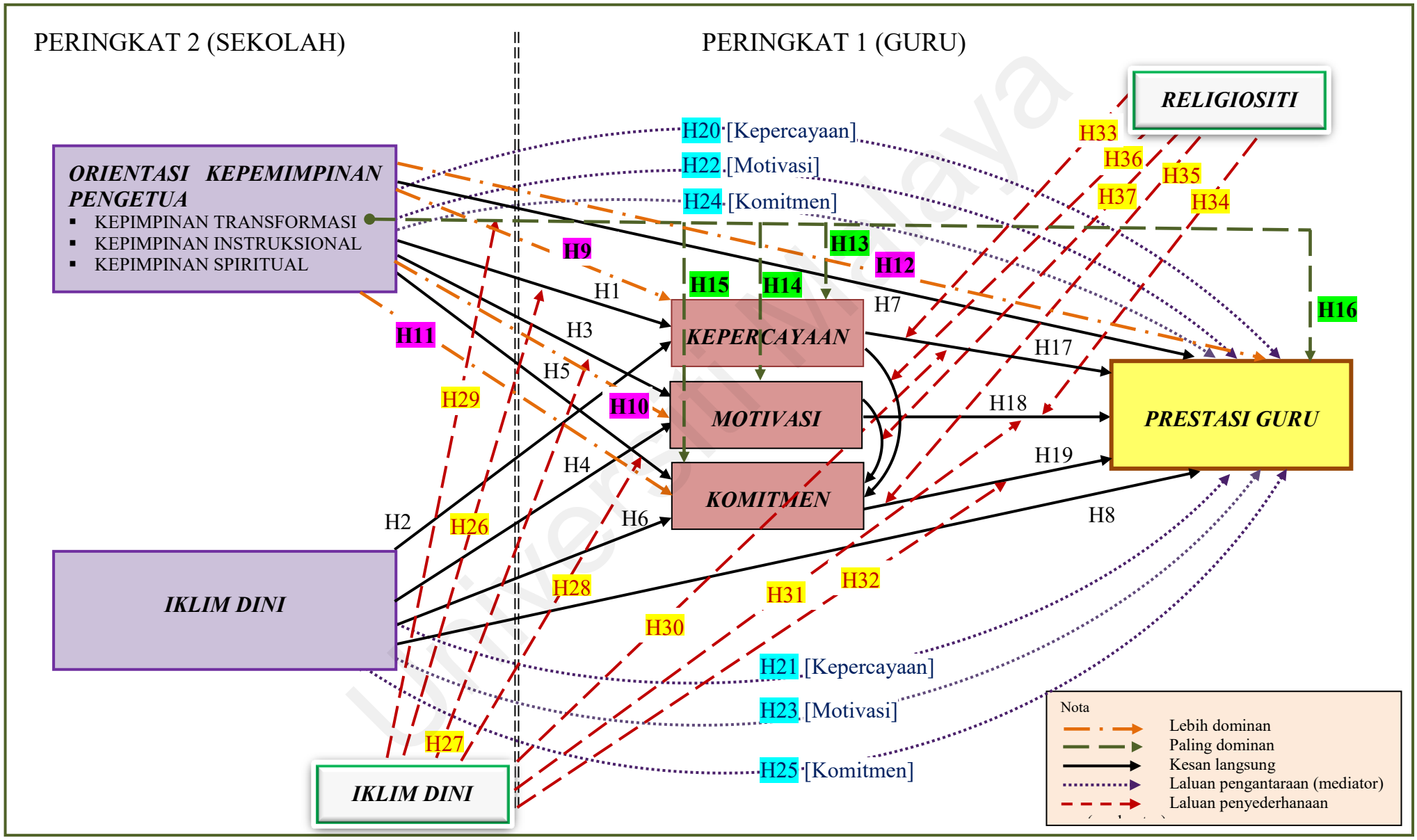
Fokus kajian ini adalah untuk mengkaji pemboleh ubah-pemboleh ubah yang mempengaruhi prestasi guru sama ada di peringkat organisasi sekolah atau peringkat individu guru, kemudian membangunkan model konseptual yang bersesuaian dalam konteks sekolah di Malaysia untuk disumbangkan sebagai salah satu implikasi kajian ini. Secara lebih khusus, pengkaji cuba menganalisis hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua, iklim dini di sekolah, kepercayaan guru kepada pengetua, motivasi dan komitmen guru dengan prestasi guru. Objektifnya adalah untuk mengenal pasti faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi guru. Maka, pembinaan kerangka konseptual ini adalah sebagai asas kajian untuk memberi gambaran secara keseluruhan pemboleh ubah-pemboleh ubah yang diuji dalam kajian ini.

Kerangka ini secara simboliknya mengemukakan dua bentuk komunikasi iaitu hubungan dengan Allah (*hablum minallah*) dan hubungan dengan sesama manusia khususnya antara warga sekolah (*hablum minannas*) yang melibatkan aspek jati diri manusia sebagai hamba Allah dan khalifahNya di muka bumi. Dalam kajian ini, bentuk komunikasi pertama dikategorikan sebagai hubungan intrapersonal iaitu keterikatan hati manusia dengan Allah sebagai Pencipta yang dapat membina kesedaran (*awareness*) tentang hakikat diri manakala bentuk komunikasi kedua diistilahkan sebagai hubungan interpersonal iaitu hubungan sesama manusia yang wajar diaplikasikan dalam berorganisasi.

Bagi menentukan konstruk-konstruk kajian yang membentuk kerangka ini, pengkaji menggabungkan elemen-elemen yang bersesuaian daripada teori dan model yang dirujuk sebagai sandaran sebagaimana yang telah dijelaskan sebelum ini. Kemudian, berdasarkan sorotan literatur, perhubungan antara konstruk diandaikan dan model cadangan dibina untuk diuji menggunakan data kajian.

Berdasarkan tipologi di atas, pengkaji mengemukakan kerangka konseptual seperti yang dipaparkan dalam Rajah 1.15 berikut sebagai gambaran menyeluruh bagi kajian ini.

Universiti Malaya



Rajah 1.15. Kerangka konseptual kajian

Rajah 1.15 menggambarkan faktor di peringkat organisasi iaitu pemboleh ubah orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini yang diramalkan mempengaruhi atribut psikologi guru (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dalam hubungan langsung. Kedua-dua pemboleh ubah (kepemimpinan pengetua dan iklim dini) itu juga diramalkan mempengaruhi prestasi guru dalam hubungan langsung dan tidak langsung iaitu melalui peranan mediator. Atribut psikologi guru tersebut pula diramalkan akan mempengaruhi prestasi guru dalam hubungan langsung, di samping turut berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini dengan prestasi. Selain itu, dapat diperhatikan dalam Rajah 1.15 di atas bahawa peranan iklim dini dan religiositi sebagai moderator turut diuji.

Kesan langsung antara pemboleh ubah-pemboleh ubah dalam kajian ini serta peranan moderator dianalisis secara *multilevel* dengan menggunakan perisian HLM *(Hierarchical Linear Modeling for student)* versi 7.0. Manakala kesan tidak langsung iaitu peranan mediator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini dengan prestasi guru dianalisis menggunakan perisian *Monte Carlo Bootsrapping*. Dapatan hasil pengujian berkaitan hubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah dalam kajian ini akan dikemukakan sebagai model konseptual sebagai sumbangan hasil kajian ini untuk dijadikan panduan bagi meningkatkan prestasi guru ke arah mencapai matlamat keberkesanan sekolah.

Universiti Malaya

1.9 Kepentingan Kajian

Jurang kajian sebagaimana yang telah dibentangkan di atas mendorong pelaksanaan kajian ini sebagai inisiatif untuk mengenal pasti hubung kait antara pemboleh ubah-pemboleh ubah yang terdiri daripada konstruk peringkat organisasi (orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini) serta konstruk peringkat individu (kepercayaan, motivasi, komitmen dan prestasi). Hubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah ini melibatkan analisis peringkat tunggal (*single level*) dan pelbagai peringkat (*multilevel*). Pengaruh pemboleh ubah mediator (kepercayaan, motivasi dan komitmen) juga pemboleh ubah moderator (iklim dini dan religiositi) turut diteliti.

Isu dan permasalahan yang berlaku iaitu kepercayaan guru kepada pengetua diragui, guru kurang motivasi dan komitmen, ditambah pula dengan kurangnya keberkesanan orientasi kepemimpinan pengetua dan kesejahteraan iklim sekolah tidak boleh dipandang sepi. Ini adalah kerana persoalan-persoalan tersebut berkaitan dengan profesionalisme komuniti pendidikan yang merupakan faktor yang signifikan dengan keberkesanan pembelajaran murid. Kelemahan-kelemahan tersebut akan menyebabkan prestasi guru berada pada tahap yang kurang memberangsangkan. Maka, bagaimana kurikulum dan keseluruhan amanah sebagai guru dapat dilaksanakan secara optimum? Oleh yang demikian, kajian ini wajar dijalankan supaya fenomena yang berlaku tersebut dapat diteroka dalam situasi terkini, difahami dan dijelaskan. Realiti sebenar senario yang berlaku dapat diteliti dan dikenal pasti, seterusnya pembangunan model kepemimpinan sekolah mengikut acuan sendiri yang bersesuaian dengan pegangan dan nilai sosiobudaya masyarakat tempatan dapat dikemukakan sebagai langkah-langkah penambahbaikan demi kepentingan dan keberkesanan pendidikan di Malaysia.

Universiti Malaya

Aspek kepemimpinan pengetua dan prestasi guru perlu diberi perhatian memandangkan kapasiti mereka sebagai pendidik termasuklah dari segi kualiti ilmu, kemahiran, keperibadian dan kompetensi mereka diakui sebagai antara elemen penting dalam memastikan pencapaian murid (Abdul Jalil, 2007; Dinham, Crowther, King & Bouchard, 2011). Keperluan kajian ini adalah sejajar dengan penegasan dalam PPPM (2013-2025) bahawa keberhasilan sekolah dan kemenjadian murid ditentukan oleh dua faktor utama iaitu kualiti kepemimpinan sekolah dan kualiti guru. Pelan yang bermatlamat untuk menyediakan pendidikan abad ke-21 ini merupakan komitmen KPM melakukan penambahbaikan sistem pendidikan sebagai usaha meletakkan negara kita sebaris dengan negara maju yang lain menjelang tahun 2020. Melalui Gelombang Kedua PPPM (2016 – 2020) yang kini sedang dalam proses pelaksanaan, kementerian telah mengorak langkah ke arah transformasi kepemimpinan pendidikan melalui pelaksanaan model kepemimpinan baru yang sejajar dengan amalan terbaik di peringkat antarabangsa.

Secara teoretikal, praktikal dan idealnya, acuan model organisasi pendidikan kita sewajarnyalah bercitra keMalaysiaan, bertunjangkan syariah Islam, bersifat multi-dimensi, menyeluruh dan bersepadu. Pelaksanaannya pula haruslah bermatlamatkan untuk penyempurnaan kesejahteraan manusia dalam segala aspek meliputi keperluan rohani dan jasmani serta merangkumi kepentingan hidup di dunia dan di akhirat (Mohd Fauzi & Mohd Khairul Naim, 2012). Orientasi kepemimpinannya pula perlu menitikberatkan hubungan dengan Pencipta (*hablum minallah*) dan dalam masa yang sama menjaga hubungan baik sesama manusia (*hablum minannas*) khususnya komuniti dalam organisasi melalui implementasi hubungan intrapersonal dan interpersonal yang sihat. Di samping itu, penghayatan, penerapan dan pengamalan nilai spiritual kepada warga komuniti sekolah melalui

Universiti Malaya

sistem dan model pendidikan yang terapeutik dan realistik (Mohd. Rohan, 2012) serta pembudayaan iklim dini sangat penting demi menghasilkan pelajar yang berkualiti dan seimbang dari sudut jasmani, emosi, rohani, intelek dan sahsiah selaras dengan Falsafah Pendidikan Kebangsaan Malaysia (Raihan, Kamarul Shukri, Norhisham & Muhlasin, 2018). Kepimpinan dan iklim sekolah adalah saling berkait kerana antara cara untuk mewujudkan budaya agama (biah solehah) di sekolah adalah melalui kepemimpinan pengetua (H. Asmaun, 2009).

Sebagaimana yang telah diperbincangkan sebelum ini, walaupun kajian secara berterusan dalam bidang kepimpinan dan iklim sekolah telah begitu banyak dijalankan sejak beberapa dekad kebelakangan ini ekoran minat yang semakin meningkat dalam kalangan para sarjana, namun elemen keislaman yang berpandukan al-Quran dan hadis kerap diabaikan. Kajian ilmiah berkenaan kepimpinan Islam adalah amat terhad (Adnan, 2006). Tambahan pula kebanyakan model-model dan teori-teori kepimpinan yang dijadikan panduan oleh pentadbir sekolah adalah hasil cetusan idea para sarjana barat (Razalaeigh, 2015). Maka terdapat kewajaran untuk melaksanakan kajian ini yang berpandukan teori kepimpinan Rasululah dengan memberi penekanan kepada aspek kepimpinan islamik, iklim dini dan pengupayaan mekanisme psikologi guru dalam konteks pendidikan sekolah di negara kita.

Kajian tinjauan ini adalah relevan berdasarkan andaian bahawa asimilasi dan akulturasi pelbagai orientasi kepemimpinan (iaitu melibatkan gaya kepimpinan transformasi, instruksional dan spiritual) disertai sokongan iklim sekolah yang sejahtera dapat mempengaruhi peningkatan atribut psikologi guru seterusnya menyumbang kepada prestasi kerja mereka. Di samping itu, rasional pelaksanaan kajian ini juga adalah untuk memperlihatkan konsep-konsep kepimpinan yang

Universiti Malaya

unggul menurut perspektif Islam, seterusnya membangunkan model berkaitan proses perhubungan antara pihak yang memimpin dan dipimpin.

Justeru, diharapkan kajian ini dapat mengisi kelompangan dari segi kekurangan kajian empirikal berkaitan komponen kepimpinan pendidikan serta pengamalannya dalam organisasi sekolah bertujuan melonjakkan lagi kualiti pendidikan agar mampu menghasilkan sumber manusia yang berdaya saing dan mempunyai nilai pasaran yang tinggi sejajar dengan aspirasi negara serta keperluan global. Semoga dapatan kajian ini akan membawa satu dimensi baru dalam bidang kepemimpinan organisasi sekolah di Malaysia serta memberi impak positif yang berpanjangan dalam meningkatkan kompetensi pengetua dan guru ke arah penambahbaikan pengamalan sedia ada. Pihak yang terlibat sebagai pembuat dasar dan penggubal kurikulum boleh menilai semula teori-teori dan model-model yang diguna pakai sebagai panduan aplikasi dalam sistem pendidikan hari ini untuk tujuan penambahbaikan. Suntikan serta nafas baru harus diberi dengan mengambil kira model organisasi sekolah yang berasaskan al-Quran dan as-Sunnah serta model-model yang dikemukakan oleh sarjana Muslim demi keperluan dan kesesuaian semasa ke arah pembentukan generasi rabbani.

Pengkaji berkeyakinan bahawa kajian ini penting kerana hakikatnya, sistem pendidikan yang mendasari proses pembangunan modal insan yang berinovatif dan berkemahiran tinggi merupakan tunjang pembangunan negara. Kejayaan atau keberkesanan sesebuah sekolah adalah hasil kegigihan dan dedikasi pengetua dan guru yang merupakan teras kekuatan KPM. Kolaborasi serta koordinasi kecekapan kepemimpinan pengetua dan keberkesanan peranan para guru sebagai penggerak dan agen perubahan penting dalam meningkatkan keberhasilan pembelajaran murid

Universiti Malaya

memang tidak disangkal lagi (Abbott & Ryan, 2000; Blase & Blase, 1998; Sparks, 2003; Mohd Faiz, Muhamad Rozaimi & Jamal@Nordin, 2017).

Maka, berdasarkan penelitian terhadap teori-teori dan model-model berkaitan serta tinjauan literatur, kajian ini menganalisis perhubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah yang melibatkan konstruk-konstruk berkaitan guru dan pengetua bagi memperkukuh amalan terbaik yang sedia ada, selaras dengan sasaran kerajaan mentransformasikan pengurusan sumber manusia. Oleh itu dapatan kajian ini adalah penting dan bermakna sebagai rujukan kepada KPM, Jabatan Pendidikan Negeri (JPN), Pejabat Pendidikan Daerah (PPD), Jemaah Nazir (JN)(asal penubuhannya dinamakan Jemaah Nazir Sekolah, kemudian mulai tahun 2008 ditukar nama kepada Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti dan pada bulan Mac tahun 2019 ditukar sekali lagi kepada Jemaah Nazir), Institut Aminuddin Baki (IAB), Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN), Institut Pendidikan Guru (IPG) juga seluruh agensi atau badan yang terlibat dalam penggubalan dasar dan polisi pendidikan, para sarjana serta penyelidik dalam bidang kepimpinan pendidikan, para pengetua, guru-guru, ibu bapa, murid-murid malah seluruh masyarakat.

Setulusnya, kajian ini sangat penting kepada pengkaji bagi melengkapkan diri dengan kompetensi yang diperlukan kerana telah dapat meningkatkan penguasaan ilmu dan kemahiran dalam menjalankan kajian. Pengalaman ini sangat bermakna sebagai langkah permulaan dalam usaha menerokai susur galur perjalanan untuk menjadi sarjana yang pakar apabila menimba pengalaman-pengalaman seterusnya selepas ini. Sekiranya nanti diberi peluang untuk memberi sumbangan kepada organisasi, contohnya terlibat sebagai penyelidik atau panel bagi mengkaji perubahan sesuatu polisi yang membawa impak kepada masyarakat, pengetahuan menjalankan kajian ilmiah seumpama ini pastinya amat berguna.

Universiti Malaya

Dalam masa yang sama, pengkaji mengharapkan agar kajian ini dapat memberi input dan sumbangan berguna kepada institusi pendidikan serta semua pihak yang berkenaan dari sudut berikut: Pertama, kajian ini bermanfaat kepada perkembangan khazanah keilmuan bagi mengenal pasti anteseden yang konkrit dan berpengaruh serta jaringan perhubungan antara atribut-atribut yang menjadi faktor kepada penghasilan prestasi guru.

Kedua, kajian ini dapat menambahkan bukti empirikal sebagai pengukuhan tentang kepentingan membangunkan dan mengekalkan hubungan yang baik antara guru dan pengetua dalam suasana persekitaran sekolah yang muhibah. Ini adalah penerusan usaha iaitu sebagai susulan kepada kajian-kajian terdahulu yang telah banyak dijalankan berkenaan perhubungan yang bertimbal balik antara mereka yang memimpin dan kelompok yang dipimpin dalam sesebuah organisasi. Dalam konteks inilah, pengkaji cuba memperlihatkan makna kesalingan (*reciprocity*) tersebut melalui pengujian komponen-komponen pemboleh ubah yang dicadangkan berdasarkan rujukan literatur dan berusaha merealisasikannya melalui pembinaan model konseptual untuk diamalkan dalam organisasi sekolah.

Ketiga, kajian ini dapat memberi sumbangan dalam bidang kepimpinan pendidikan dengan memperkenalkan konstruk ―kepimpinan spiritual Islam" dan ―iklim dini" yang mempunyai spesifikasi yang berbeza melalui penerokaan bagaimana konstruk tersebut boleh mempengaruhi atribut psikologi guru serta hubungan dalam organisasi. Pengkaji juga telah membina item-item soal selidik bagi mengukur kedua-dua konstruk tersebut secara adaptasi daripada instrumen sedia ada untuk disesuaikan penggunaannya dalam konteks sekolah di Malaysia. Item-item yang telah mendapat kesahan pakar dan telah diuji kebolehpercayaan atau

Universiti Malaya

konsistensinya itu adalah sebahagian sumbangan kecil kajian ini yang boleh dimanfaatkan dan dilakukan penambahbaikan oleh pengkaji seterusnya.

Keempat, pengkaji juga telah mengambil inisiatif untuk menggiatkan perkembangan metodologi dalam penyelidikan kepimpinan pendidikan dengan mengaplikasikan kaedah analisis pelbagai peringkat (*multilevel analysis*) dalam kajian ini. Analisis multi peringkat dengan pendekatan pemodelan linear berhierarki digunakan untuk menjelaskan model yang dikaji iaitu pengaruh orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini (yang merupakan konstruk pada peringkat dua iaitu peringkat tinggi atau peringkat kumpulan) terhadap atribut psikologi guru (konstruk pada peringkat satu iaitu peringkat rendah atau peringkat individu). Pendekatan ini adalah sesuai malah perlu diaplikasikan memandangkan sifat data dalam kajian ini berada pada unit mikro yang akan dimodelkan sebagai fungsi pada tahap makro iaitu; individu guru dan pelajar sebagai unit mikro yang terkelompok (*nested*) di dalam unit makro iaitu organisasi sekolah. Pengaruh pemboleh ubah yang berada pada peringkat yang berbeza ke atas pemboleh ubah terikat pada peringkat individu boleh dianggarkan secara serentak (Raudenbush, 2004) dengan hasil ketelitian statistik yang lebih tinggi dan boleh dipercayai berbanding pendekatan model peringkat tunggal (*single level*) (Raudenbush & Bryk, 2002). Berdasarkan justifikasi ini, diharapkan metodologi ini terus diaplikasikan oleh para penyelidik dan sarjana dalam bidang kepimpinan termasuklah dalam kajian berkaitan pendidikan yang mana sebahagian besar fenomenanya adalah berkaitan entiti organisasi dalam susunan terkelompok (*nesting arrangement of organizational entities*).

Kelima, sebagai implikasi kajian, pengkaji mengemukakan model konseptual yang dinamakan **PRISMA** (***P****emimpin iaitu pengetua sebagai* ***R****ole model,* ***I****klim sekolah yang* ***S****ejahtera,* ***M****urabbi yang* ***A****ltruistik*) sebagai _produk‘ perekayasaan

untuk dijadikan panduan oleh barisan pentadbir serta pendidik di sekolah, PPD, JPN, IPG, IAB, KPM, universiti-universiti malah semua pihak yang terlibat dalam sebarang usaha meningkatkan prestasi guru yang berkesinambungan secara langsung dengan kemenjadian generasi pelajar khususnya dan keberhasilan sekolah amnya.

Dapatan kajian ini yang berkaitan konsep perhubungan (*relationship*), pertukaran (*exchange*) dan timbal balik atau kesalingan (*reciprocity*) dalam peraturan penglibatan (*rules of engagement*) warga sekolah boleh diketengahkan dalam program latihan dan pembangunan golongan pendidik serta pengurusan sumber manusia. Elemen yang berlandaskan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) ini juga boleh dimasukkan sebagai sebahagian daripada kurikulum pengajian dalam bidang pendidikan sama ada di peringkat diploma atau ijazah mahu pun ijazah lanjutan agar para pendidik mempunyai nilai atau atribut dalaman yang mampan di samping ilmu dan kemahiran yang relevan bagi menjana kejeleketan hubungan interpersonal dalam organisasi.

Pembangunan model PRISMA ini juga adalah selaras dengan komitmen kerajaan untuk membina keupayaan sistem pendidikan melalui transformasi yang sedang dilaksanakan dalam PPPM (2013 – 2025). Dalam Gelombang pertama (2013 – 2015), KPM telah memberi penekanan kepada kualiti pengajaran dengan meningkatkan kemahiran guru dan kualiti kepimpinan sekolah serta memperbaiki pendekatan latihan pengetua. Semua sekolah, guru dan pengetua perlu menunjukkan prestasi melebihi standard minimum menjelang Gelombang 3 (2021-2025). Untuk itu, KPM memberikan tumpuan kepada pemupukan budaya kepimpinan rakan setugas bagi pembangunan kecemerlangan profesional yang akan mencetuskan inovasi dan meningkatkan pencapaian yang lebih tinggi. Justeru, diharapkan

Universiti Malaya

pengaplikasian model PRISMA ini akan dapat menyumbang kepada perkembangan kapasiti pengetua dan guru ke arah merealisasikan hasrat tersebut.

Keenam, dapatan kajian ini boleh membuka minda pengetua dan guru juga bakal-bakal pengetua dan guru mengenai aspek psikologi dan spiritual serta pengamalan religiositi yang berfungsi dalam menjayakan peranan masing-masing dalam organisasi. Berdasarkan jangkaan-jangkaan awal tersebut, mereka mendapat gambaran untuk membuat persediaan yang lebih mantap bagi memenuhi keperluan tugas sebagai pendidik demi kecemerlangan anak bangsa. Kajian ini juga boleh dijadikan sumber inspirasi kepada bakal penyelidik dalam bidang kepimpinan pendidikan khususnya, mahu pun bidang-bidang lain yang berkaitan untuk melanjutkan lagi kajian bagi mengukuhkan dapatan empirikal sedia ada.

Adalah menjadi hasrat pengkaji agar penyelidikan ini dapat membantu meningkatkan kefahaman dan keyakinan semua warga pendidik dari peringkat atas iaitu daripada pihak pengurusan tertinggi KPM sehinggalah ke peringkat akar umbi iaitu para guru di sekolah tentang peri pentingnya pewujudan iklim dini di sekolah serta betapa signifikannya pengamalan orientasi kepemimpinan yang berkesan oleh pengetua untuk meningkatkan kepercayaan guru, seterusnya memacu motivasi dan komitmen mereka ke arah pencapaian prestasi kerja yang cemerlang.

Ketujuh, semoga kajian ini akan dapat memberi sedikit sumbangan sebagai tambahan bahan ilmiah kepada pusat dokumentasi Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (EPRD) KPM dan universiti seterusnya menjadi sumber rujukan kepada mana-mana pihak yang berkeperluan demi kemajuan sekolah di Malaysia.

Sebagai konklusi, pengkaji menegaskan bahawa jurang-jurang kajian sebagaimana yang telah dibincangkan sebelum ini perlu diisi demi memenuhi

keperluan untuk mempertingkatkan kualiti guru dan pemimpin sekolah sebagaimana mesej yang telah disuarakan secara tekal oleh 24,000 guru dan pemimpin sekolah juga lebih 26,000 wakil pelbagai pihak berkepentingan melalui kajian tinjauan yang dilaksanakan oleh KPM sebelum pelancaran PPPM (2013-2025). Tambahan pula, kajian ini dapat meningkatkan aktiviti penyelidikan dan inovasi yang merupakan antara kemahiran pedagogi abad ke 21 yang mesti dikuasai di samping dapat memperkayakan kajian berkenaan penambahbaikan institusi pendidikan. Inisiatif bagi menangani isu-isu yang dinyatakan di atas telah merasionalkan kepentingan kajian ini dijalankan dalam delimitasi tertentu sebagaimana yang akan dijelaskan dalam bahagian selanjutnya.

1.10 Delimitasi Kajian

Tujuan utama kajian ini dijalankan adalah untuk mengenal pasti konstruk-konstruk yang memberi sumbangan kepada prestasi guru seterusnya membangunkan model organisasi sekolah yang profesional berasaskan nilai-nilai spiritual Islam serta hubungan intrapersonal dan interpersonal warga sekolah. Model yang dikemukakan sebagai implikasi daripada kajian ini turut mengambil kira peranan persekitaran sekolah, keperluan psikologi guru dan pengamalan religiositi warga sekolah. Secara lebih khusus, kajian ini dijalankan bagi mengenalpasti elemen-elemen penting pada peringkat organisasi (iaitu *orientasi kepemimpinan pengetua* dan *iklim dini*) dan pada peringkat individu (iaitu *kepercayaan* guru terhadap pengetua, *komitmen*, *motivasi*, *religiositi* dan *prestasi*), kemudian menguji arah hubungan antara konstruk-konstruk tersebut bagi membentuk model kajian. Pengaruh pemboleh ubah yang berperanan sebagai moderator (iaitu *iklim dini* dan *religiositi*) bukanlah menjadi fokus utama kajian ini.

Secara lebih jelas dan terperinci, model yang dibina merangkumi empat komponen utama iaitu i) orientasi kepemimpinan pengetua; ii) iklim dini; iii) atribut psikologi guru (kepercayaan, komitmen, motivasi) dan iv) prestasi. Turut dimasukkan ialah satu komponen sampingan iaitu religiositi sebagai pemangkin magnitud hubungan. Orientasi kepemimpinan pengetua yang diketengahkan dalam model ini adalah integrasi elemen-elemen daripada kepimpinan transformasi, kepimpinan instruksional dan kepimpinan spiritual yang akan dinyatakan skopnya dalam bahagian definisi operasional. Iklim dini yang dimaksudkan dalam kajian ini hanyalah konsep iklim sekolah yang merangkumi aspek peraturan, didikan dan *collegiality* ke arah mewujudkan persekitaran yang islamik dan sejahtera. Atribut psikologi guru pula hanya melibatkan aspek kepercayaan terhadap pengetua, komitmen dan motivasi guru berdasarkan konteks kajian ini sahaja. Manakala konstruk prestasi hanyalah merujuk kepada hasil pencapaian guru dalam menjalankan tugas di sekolah.

Kajian ini dilaksanakan di sekolah-sekolah menengah harian bantuan kerajaan yang terletak di Selangor sahaja dan hanya melibatkan responden dalam kalangan guru Muslim dan murid tingkatan 4. Justeru, kajian ini tidak berhasrat untuk mengkaji orientasi kepemimpinan di luar skop organisasi yang diuji. Maklumat yang dibentangkan dalam kajian ini tidak boleh digeneralisasikan kepada jenis-jenis organisasi lain (selain organisasi sekolah menengah harian di Selangor). Memandangkan model khusus organisasi unggul (iaitu yang dinamakan PRISMA) digunakan dalam kajian ini, maka kajian ini tidak bertujuan untuk mencadangkan bahawa dapatan kajian ini sesuai untuk diaplikasikan kepada model orientasi kepemimpinan yang lain. Kajian ini juga merupakan kajian lapangan dan bukan satu

Universiti Malaya

kajian eksperimen. Ini mengehadkan keupayaan kajian ini untuk membuat dakwaan sebab dan kesan (*cause and effect claims*).

1.11 Limitasi Kajian

Kajian yang dijalankan ini tertakluk kepada beberapa limitasi seperti berikut:

(1) Kajian ini dijalankan untuk mengenal pasti konstruk-konstruk yang memberi sumbangan kepada prestasi guru seterusnya membangunkan model hubungan antara konstruk-konstruk yang dikaji dalam organisasi. Anteseden serta faktor-faktor pengantara (mediator) lain yang berkemungkinan turut memberi pengaruh kepada hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah terikat adalah di luar skop kajian ini.

(2) Dimensi bagi setiap konstruk dalam kajian ini hanyalah terhad kepada atribut-atribut yang ditentukan sebagai elemen pemboleh ubah dalam kajian ini sahaja. Aspek setiap pemboleh ubah secara menyeluruh adalah di luar batasan kajian ini.

(3) Kajian ini hanya dijalankan di sekolah menengah sahaja dan tidak melibatkan tahap yang lain seperti pra-sekolah, sekolah rendah dan institusi pengajian tinggi. Maka dapatan kajian ini hanya sesuai untuk menunjukkan perhubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim sekolah dengan atribut psikologi guru dalam organisasi sekolah menengah sahaja dan tidak boleh memberi gambaran yang sama kepada seluruh institusi pendidikan pada tahap yang berbeza.

(4) Mengambil kira kekangan kos, masa dan masalah logistik, maka kajian ini hanya dijalankan di Selangor dan disertai oleh 55 buah sekolah menengah

Universiti Malaya

harian biasa yang berada di bawah seliaan KPM sahaja. Sekolah-sekolah di negeri-negeri yang lain dan sekolah-sekolah dalam kategori yang lain seperti sekolah menengah berasrama penuh (SBP), maktab rendah sains MARA (MRSM), sekolah menengah kebangsaan agama (SMKA), sekolah agama bantuan kerajaan (SABK), sekolah menengah jenis kebangsaan (SMJK), sekolah menengah teknik (SMT), kolej vokasional (KV), sekolah menengah swasta dan sebagainya tidak dilibatkan. Maka dapatan kajian ini tidak boleh digeneralisasikan kepada seluruh populasi sekolah menengah di Malaysia kerana faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi guru dijangka berbeza berdasarkan faktor geografi dan kategori sekolah. Walau bagaimanapun, saiz sampel (55 buah sekolah) tersebut adalah mencukupi untuk tujuan analisis dalam kajian ini (Hox, 2010; Maas & Hox, 2005).

(5) Terdapat berbagai gaya yang diamalkan dalam orientasi kepemimpinan namun kajian ini hanya memfokuskan kepada gabungan tiga gaya sahaja iaitu kepimpinan transformasi, kepimpinan instruksional dan kepimpinan spiritual. Tiga orientasi ini dipilih kerana pengkaji merumuskan bahawa ianya relevan untuk memenuhi tuntutan semasa dan aspirasi pendidikan Malaysia dalam Pelan Strategik Interim (2011-2020) dan PPPM (2013–2025) bagi mendepani cabaran global abad ke-21. Ini adalah berdasarkan dapatan kajian lalu yang banyak menunjukkan bahawa aplikasi setiap satu daripada ketiga-tiga orientasi ini mempunyai hubungan yang positif dengan keberkesanan kepemimpinan. Limitasinya, lain-lain orientasi kepemimpinan tidak termasuk dalam skop kajian ini.

(6) Kajian ini hanya memberi fokus kepada fasa pembinaan model konseptual sahaja. Fasa implementasi dan penilaian keberkesanan model tidak termasuk

Universiti Malaya

dalam objektif kajian ini memandangkan prosesnya memerlukan tempoh kajian yang panjang. Limitasinya, hasil aplikasi model tidak diukur dan tidak dapat dipastikan keberkesanannya secara praktikal.

(7) Unsur perbezaan atau kepelbagaian sumber (*differences sources*) data agak terhad kerana hanya melibatkan maklum balas daripada responden guru dan murid sahaja tanpa mengukur persepsi pengetua, penolong kanan, ketua bidang dan staf sokongan yang lain seperti kakitangan pejabat, pembantu makmal dan lain-lain.

(8) Dari segi reka bentuk dan pembangunan, kajian ini hanya dijalankan melalui pendekatan kuantitatif dengan menggunakan kaedah tinjauan keratan rentas (*cross sectional survey*) untuk mengumpul data daripada responden. Kesahihan data bergantung sepenuhnya kepada kejujuran responden memberikan kerjasama dalam menjawab item-item soal selidik yang diedarkan kepada mereka. Limitasinya, pengkaji tidak dapat mengawal ketepatan maklumat yang diberi juga pengalaman lepas responden yang mungkin mempengaruhi respons mereka terhadap instrumen soal selidik.

(9) Teori dan model berkaitan aspek spiritual dan religiositi di tempat kerja dari perspektif Islam agak terhad. Kekurangan alat pengukuran yang diperlukan untuk menilai tahap sebenar pengamalan orientasi kepimpinan spiritual pengetua, iklim dini dan religiositi guru Muslim turut menjadi kekangan kepada pelaksanaan kajian saintifik tentang isu berkenaan dalam konteks sekolah di Malaysia. Justeru, pengkaji telah mengadaptasi alat pengukuran pengkaji luar negara kemudian melakukan proses penyesuaian dan memperkenalkan instrumen baru yang telah mendapat pengesahan pakar.

Universiti Malaya

Maka pengukuran pemboleh ubah-pemboleh ubah tersebut hanyalah dalam ruang lingkup yang terhad kepada aspek-aspek sebagaimana yang dikhususkan sahaja.

(10) Kajian ini hanya melihat kesan dalam perspektif *causal* untuk mendapatkan gambaran tentang faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi guru dan bukan kajian sebab dan akibat (*cause and effect*). Oleh yang demikian, hasil kajian ini tidak boleh diekstrapolasi di luar populasi sampel.

Ringkasnya, kajian yang dijalankan ini memfokuskan kepada konteks yang dinyatakan sahaja dan bukan bertujuan untuk membuat kesimpulan secara umum. Maka, berdasarkan limitasi yang dinyatakan, dapatan kajian ini hanya boleh digeneralisasikan kepada sekolah-sekolah menengah di Selangor sahaja dan tidak kepada seluruh organisasi sekolah di Malaysia.

1.12 Definisi Operasional

Bahagian ini akan menjelaskan takrifan konsep dan terminologi khusus yang mendasari wacana kajian ilmiah ini. Definisi operasional bagi istilah-istilah yang digunakan mengikut konteks kajian ini adalah seperti berikut:

1.12.1 Orientasi Kepemimpinan Pengetua

Orientasi kepemimpinan pengetua ialah arah aliran yang diikuti dan dijadikan sebagai landasan oleh pengetua dalam melaksanakan peranannya sebagai pemimpin di sekolah bagi mengoptimumkan daya kecekapan dan keberkesanan pentadbiran. Secara lebih khusus, ianya bermaksud pola perilaku dan strategi pengetua secara menyeluruh yang menyerlahkan gaya, profesionalisme, karisma, kewibawaan, kemampuan dan kemahiran dalam menentukan matlamat organisasi, mempengaruhi

dan menggerakkan ahli, serta menjadi perangsang dan *role model* kepada orang bawahannya sehingga berupaya untuk tampil sebagai seorang pemimpin yang dihormati (Aida Hanim & Mohd Zamir, 2020; Kalaichelvi & Aida Hanim, 2020)

Dalam kajian ini, konteks orientasi kepemimpinan pengetua adalah merujuk kepada tiga gaya kepimpinan iaitu kepimpinan transformasi, kepimpinan instruksional dan kepimpinan spiritual, sama ada pengamalan setiap satu daripada gaya tersebut secara berasingan atau gabungan ketiga-tiganya serentak. Pengkaji menggunakan istilah orientasi kepemimpinan eklektik bagi memaksudkan pengintegrasian ketiga-tiga gaya dan amalan kepemimpinan tersebut dalam mentadbir organisasi sekolah (Day, 2011).

Orientasi kepemimpinan eklektik dalam kajian ini merujuk kepada pelaksanaan pelbagai strategi, pendekatan atau kaedah kepemimpinan yang dipilih atau diperoleh daripada berbagai-bagai sumber atau doktrin yang berlainan iaitu kepimpinan transformasi, kepimpinan instruksional dan kepimpinan spiritual. Kombinasi ketiga-tiga gaya kepimpinan ini dijangkakan dapat lebih menyerlahkan kredibiliti, integriti dan akauntabiliti pengetua sebagai pemimpin yang berwawasan, mengupayakan kecekapan guru, memberi pengiktirafan kepada guru, menjadi inspirasi dan *role model*, mengutamakan kecemerlangan akademik dan sahsiah diri pelajar serta membudayakan konsep hubungan intrapersonal dan interpersonal yang sejahtera dalam kalangan warga sekolah. Kebijaksanaan pengetua menyepadukan dan menggabungkan elemen-elemen tersebut dalam pengamalan kepemimpinan dilihat dapat membentuk iklim sekolah yang harmoni di samping berupaya meraih kepercayaan guru, memotivasikan, meningkatkan komitmen dan menggiatkan kesungguhan guru bagi mencapai prestasi yang cemerlang ke arah pembinaan generasi rabbani.

Universiti Malaya

1.12.2 Kepimpinan Transformasi

Kepimpinan transformasi yang diamalkan oleh pemimpin organisasi berupaya menginspirasikan orang bawahan melalui pengaruh yang ideal iaitu bertindak sebagai *role model* melalui ciri-ciri kekuatan peribadi yang dimiliki seperti karismatik, keyakinan diri, kemahiran lisan dan sebagainya. Sebagai pemimpin transformasi yang dihormati dan dipercayai, ketua berperanan merangsang intelektual subordinat dengan menggalakkan mereka agar lebih kreatif dan inovatif. Dalam arena pendidikan, pengetua menyediakan sokongan sebagai mentor yang mengaplikasikan pertimbangan keindividualan dengan meraikan perbezaan dan menganugerahkan ganjaran bagi tujuan melaksanakan pengupayaan guru (Bass & Avolio, 1990).

Merujuk kepada kajian ini, konsep kepimpinan transformasi hanya memfokuskan kepada lapan tingkah laku pengetua yang merupakan ringkasan daripada ciri-ciri pemimpin transformasi (Carless, Wearing & Mann, 2000) sebagaimana terkandung dalam empat komponen yang dikemukakan oleh Bass (1985). Tingkah laku tersebut adalah berkomunikasi dengan jelas tentang visi sekolah, menggalakkan perkembangan staf, memberi sokongan melalui galakan dan pengiktirafan kepada staf, pemerkasaan pengupayaan guru dengan cara memupuk kepercayaan, penglibatan dan kerjasama dalam kalangan ahli-ahli pasukan, menggalakkan pemikiran inovatif dalam menangani masalah, memimpin melalui teladan iaitu pengetua jelas mengenai nilai-nilai yang dipegang dan mengamalkannya, serta memimpin dengan penuh karisma iaitu dengan cara menanamkan rasa bangga dan hormat pada orang lain di samping sentiasa memberi inspirasi kepada guru untuk mempamerkan tahap kecekapan yang tinggi.

Universiti Malaya

1.12.3 Kepimpinan Instruksional

Istilah instruksional berasal daripada perkataan dalam bahasa Inggeris yang telah dimelayukan. Kata dasarnya *instruct* membawa makna ‗ajar' dan *instructional* sebagai kata kerja bermaksud ‗pengajaran' atau ‗proses mengajar' (James & Balasandran, 2009). Kepimpinan instruksional yang dikenali juga sebagai kepimpinan pengajaran merupakan satu pendekatan kepimpinan yang memberi penekanan kepada tingkah laku dan aktiviti guru yang memberi kesan secara langsung kepada perkembangan pembelajaran (Leithwood, Jantzi & Steinbach, 1999). Maka kepimpinan instruksional pengetua membawa pengertian kepimpinan yang memberi penekanan, dorongan dan sokongan kepada guru dan murid bertujuan untuk mengatasi masalah serta memperbaiki seterusnya meningkatkan keberkesanan proses pembelajaran dan pengajaran (Abdul Ghani, Abd. Rahman & Mohammed Zohir, 2008). Sebagai pemimpin pengajaran di sekolah, pengetua berperanan sebagai perancang utama segala program kurikulum bagi memastikan kecemerlangan akademik sekolah.

Dalam konteks kajian ini, kepimpinan instruksional pengetua yang dimaksudkan ialah segala perlakuan dan tindakan pengetua yang bertujuan meningkatkan proses pengajaran dan pembelajaran. Secara lebih khusus, ia merujuk kepada intensiti pelaksanaan tugas sebagai pengetua yang meliputi dimensi mengurus dan menyelaraskan kurikulum dan program instruksional, menyelia, menilai dan memantau kemajuan murid.

1.12.4 Kepimpinan Spiritual

Kepimpinan spiritual merupakan satu bentuk kepimpinan yang berdasarkan iman, etika keagamaan, kecerdasan kerohanian dan hati nurani yang membawa dimensi keduniaan kepada dimensi keilahian (Suzana, 2019). Pemimpin spiritual

mampu untuk bertindak sebagai insan beretika (memiliki jati diri positif) dan pengurus etika (memiliki jati diri kontributif) dalam melaksanakan tanggungjawab sebagai pemimpin tertinggi dalam organisasi dengan mengaplikasikan nilai-nilai spiritual yang bertepatan dengan tuntutan syariat. Konsep jati diri positif bermaksud kualiti peribadi yang meliputi perspektif sahsiah, sosial dan intelektual manakala konsep jati diri kontributif merujuk kepada atribut karismatik, altruistik, hikmah, tabligh, adil dan sebagainya dalam menjalankan peranan sebagai model kepada amalan-amalan beretika di sekolah (Benawa, 2014). Fungsi sebagai pengurus etika dijayakan melalui bimbingan, nasihat, panduan dan peringatan yang berterusan kepada warga organisasi di samping ganjaran dan hukuman yang wajar bagi menguatkuasakan perlakuan yang dikehendaki atau membendung perlakuan yang tidak dikehendaki.

Dalam konteks kajian ini, kepimpinan spiritual merujuk kepada keupayaan pengetua sekolah menengah kebangsaan berfungsi sebagai insan beretika dan sekaligus pengurus etika dengan cara mewujudkan serta menjaga hubungan intrapersonal (dengan Allah) dan interpersonal (dengan warga sekolah) yang erat dalam melaksanakan amanah yang dipertanggungjawabkan sebagai pemimpin di sekolah. Hubungan dengan Allah mencakupi nilai takwa, ihsan, tawakal, ibadah, keredaan Allah dan *siddiq*. Manakala aspek hubungan dengan warga sekolah dalam kajian ini menyentuh pengamalan elemen integriti, *tabligh*, hikmah (profesional), altruistik, *syura*, *uswah hasanah* (teladan yang baik), *amal jama'ī* (*team work*) dan adil.

1.12.5 Iklim Dini

Iklim organisasi dipengaruhi oleh wawasan yang ingin dicapai dan nilai yang diterapkan dalam kalangan warganya, diwarisi, dikongsi bersama, dan menjadi

Universiti Malaya

identiti tersendiri bagi setiap komuniti. Iklim sekolah yang baik ditentukan oleh suasana dan keadaan persekitaran yang kondusif, teratur, menarik, tenang, harmoni di samping wujud disiplin kendiri dalam kalangan warga sekolah yang merupakan prasyarat bagi pembelajaran dan pengajaran berkesan (Van Houtte, 2005).

Dalam konteks kajian ini, terma iklim dini merujuk kepada suasana keagamaan (Raihan et al., 2018) atau keadaan persekitaran di sekolah yang mencerminkan ciri keislaman merangkumi matlamat, budaya, norma, nilai, tatasusila, kebiasaan, kepercayaan, sikap, pengamalan, tradisi, perhubungan dan peraturan yang terbentuk dan diterima sebagai identiti dalam kalangan warga sekolah yang dikaji. Iklim dini yang difokuskan dalam kajian ini merangkumi tiga aspek iaitu ‗peraturan' yang dilaksanakan di sekolah, matlamat ‗didikan' yang diberikan guru serta ‗*collegiality*'(kejeleketan hubungan) yang dibudayakan dalam kalangan warga sekolah.

Secara lebih terperinci, peraturan yang dilaksanakan bagi mewujudkan iklim dini di sekolah menitikberatkan soal batasan dalam pergaulan, penjagaan aurat, amalan solat berjemaah, amalan menepati waktu dan penjagaan kebersihan. Didikan guru pula adalah bermatlamat untuk menanam nilai tauhid yang kukuh, membentuk akhlak murid agar memiliki personaliti Muslim sejati serta membudayakan cara hidup Islam demi kejayaan di dunia dan di akhirat. Dalam usaha mewujudkan *collegiality* pula, penekanan diberi kepada konsep kepatuhan kepada pemimpin, amalan memberi salam, budaya saling menasihati, adab dalam berkomunikasi dan jalinan ukhuwah yang erat antara warga sekolah.

1.12.6 Atribut Psikologi Guru

Dalam konteks kajian ini, atribut psikologi guru merupakan terma yang digunakan bagi merujuk kepada konstruk kepercayaan guru kepada pengetua,

komitmen dan motivasi guru yang menjadi pemboleh ubah kajian berdasarkan limitasi konsep sebagaimana yang akan dijelaskan setiap satunya selepas ini.

1.12.7 Kepercayaan

Kepercayaan ialah kesanggupan subordinat untuk dipimpin oleh pihak yang lebih berkuasa (Mishra, 1996). Dalam bidang kepemimpinan, takrifan akademik tentang kepercayaan merujuk kepada penerimaan staf kepada ketua yang membawa kepada kolaborasi antara pemimpin dengan pengikut (Hoy & Tschannen-Moran, 2007). Dalam konteks sekolah, kesediaan guru untuk memberi komitmen kepada sekolah adalah berdasarkan keyakinan bahawa pengetua adalah baik hati, boleh dipercayai, cekap, jujur dan terbuka (Hoy & Tschannen-Moran, 2007). Guru percaya bahawa pengetua mereka adalah seorang yang berintegriti, adil dan kompeten (cekap) (Grunig & Huang, 2000; Hon & Grunig, 1999).

Konsep kepercayaan dalam kajian ini merujuk kepada rasa percaya guru kepada pengetua iaitu pengakuan dan penerimaan guru terhadap kredibiliti pengetua sama ada dari aspek sahsiah, sifat, sikap, tindakan dan kompetensi pengetua sebagai pemimpin organisasi. Guru berkeyakinan bahawa pengetua adalah seorang yang berintegriti, telus, cekap, prihatin, melindungi, melaksanakan tugas mengikut piawaian dan sentiasa bertindak untuk kepentingan bersama.

1.12.8 Motivasi

Motivasi adalah sikap optimis yang menimbulkan kesedaran, mencetuskan kuasa, kekuatan, dorongan, rangsangan dan semangat sebagai penggerak untuk memulakan atau meneruskan sesuatu usaha (Muhammad Ali & Syamsir, 2013) ke arah menyerlahkan prestasi yang terbaik. Motivasi seseorang dicetuskan sama ada oleh faktor intrinsik iaitu kepercayaan dalam dirinya bahawa sesuatu tindakan itu adalah betul dan baik, atau pun oleh faktor ekstrinsik iaitu melakukan sesuatu kerana

Universiti Malaya

inginkan ganjaran atau pun mengelakkan tekanan. Contohnya seperti untuk memperoleh pencapaian, pengiktirafan, penghargaan, peluang kenaikan pangkat, persekitaran kerja yang selesa dan kondusif, hubungan yang memuaskan sesama warga sekolah, kebebasan untuk mengembangkan potensi diri dan sebagainya.

Dalam konteks kajian ini, pengkaji hanya memfokuskan kepada motivasi intrinsik guru iaitu yang bersifat internal, berpunca daripada kesedaran, keinginan dan keperluan dalaman seseorang. Kuasa daripada keinginan tersebut mencetuskan sikap positif dan optimis dalam diri guru untuk meneroka perkara yang dirasakan menarik, keseronokan mencuba kaedah pengajaran baru, keyakinan pada keperluan mencari penyelesaian yang sesuai untuk pelajar yang berbeza-beza, kegembiraan menjalin hubungan yang baik dengan murid dan minat untuk berinteraksi dan berbincang dengan murid. Motivasi dalaman ini dijangkakan menjadi anteseden kepada komitmen guru yang akan meningkatkan prestasi kerja mereka.

1.12.9 Komitmen

Komitmen ialah semangat sukarela dan kesetiaan yang mencetuskan keinginan yang kuat untuk terus berada dalam organisasi, menjalankan tugas dengan konsisten dan berusaha meningkatkan pencapaian. Ia didorong oleh kepercayaan terhadap matlamat organisasi dan rasa tanggungjawab terhadap tugas (Yaakob & Yahya, 2011). Komitmen yang tinggi terhadap organisasi sangat diperlukan kerana ia membuktikan iltizam, kesetiaan dan kesanggupan untuk terus berkhidmat yang akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional. Guru yang mempunyai komitmen akan menunjukkan azam serta sokongan padu dengan melaksanakan setiap tugas sepenuh hati dan mengutamakan perkhidmatannya melebihi hal-hal lain. Allen dan Meyer (1990) menghuraikan komitmen kepada tiga komponen iaitu komitmen afektif, komitmen kontinuan dan komitmen normatif.

Dalam konteks kajian ini, aspek komitmen yang dikaji hanya memfokuskan kepada komitmen afektif iaitu keterikatan jiwa, identifikasi dan penglibatan guru dalam organisasi sekolah (Meyer & Allen, 1997) yang merangsang kecenderungan emosi positif mereka seperti rasa bangga dan gembira menjadi warga sekolah, mempunyai semangat kekitaan dan kekeluargaan yang erat malah terasa sekolah amat bermakna secara peribadi.

1.12.10 Prestasi

Prestasi ialah pencapaian keperluan kerja sesuai dengan peraturan dan piawaian yang ditetapkan oleh organisasi (Arief Syauqi Muhammad & Abubakar, 2019) yang menunjukkan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tanggungjawab (Heriana, Anna & Fitri Masitoh, 2020). Kualiti dan kuantiti pencapaian seseorang dalam pelaksanaan tugas berkait rapat dengan kompetensi intelektual, emosional dan spiritual yang disertai daya usaha dan kesungguhan. Ciri-ciri pekerja yang berprestasi tinggi adalah mencintai kerjayanya serta memiliki daya inisiatif, kreativiti, inovasi, adaptasi dan resiliensi dalam menghadapi sebarang situasi.

Dalam konteks kajian ini, prestasi guru hanyalah merujuk kepada hasil pencapaian atau mutu kerja guru dalam menjalankan tugas di sekolah berdasarkan ruang lingkup yang digariskan sebagai fokus kajian. Prestasi yang diukur hanyalah melibatkan semangat kekitaan yang tinggi dan kesungguhan guru mencapai sasaran kerja (*deadlines*), dengan menggalakkan rakan untuk sama-sama melakukan lebih dari apa yang diminta, kreativiti guru dalam mencari kaedah penyelesaian yang berkesan apabila menghadapi masalah pekerjaan, kemampuan untuk beradaptasi dengan setiap perubahan peraturan dan polisi sekolah serta kemampuan mencipta persekitaran kerja yang berkesan.

Universiti Malaya

1.12.11 Religiositi

Religiositi dalam semua agama tradisi diterjemahkan sebagai kepatuhan kepada amalan organisasi yang diiktiraf (Del Rio & White, 2012), yang dinyatakan melalui tiga cara iaitu kepercayaan dalam hati, pelaksanaan ritual dan pengalaman rohani yang dilalui. Religiositi yang merujuk secara khusus kepada agama Islam pula adalah pengamalan agama oleh individu Muslim yang merangkumi akidah, syariah dan akhlak (Mohamad Zaid, Nurfahiratul Azlina & Rohaya, 2018) iaitu berakar umbi daripada konsep tauhid dan menjelmakan tasawur dalam bentuk pembudayaan atau cara hidup dan sifat altruisme (Tiliouine, Cummins & Davern, 2009).

Dalam konteks kajian ini, religiositi yang dimaksudkan hanyalah memfokuskan kepada konseptualisasi keagamaan dari aspek komitmen dalam pengamalan ajaran agama sebagaimana yang disyariatkan oleh agama Islam meliputi ibadah wajib dan sunat melibatkan perkataan dan perbuatan.

1.12.12 Analisis *Multilevel*

Analisis *multilevel* adalah kaedah analisis yang digunakan untuk data yang mempunyai struktur hierarki iaitu dua atau lebih peringkat. Melalui pelaksanaan teknik analisis pelbagai peringkat ini, pengkaji dapat menggambarkan hubungan antara pemboleh ubah bebas dengan beberapa pemboleh ubah terikat yang mempunyai peringkat *(level)* tertentu, dan pada masa yang sama dapat melihat kesan pada peringkat individu (mikro) dan juga pada peringkat kumpulan (makro) (Daly, Duncan, Kaplan & Lynch, 1998).

1.12.13 Sekolah Menengah Kebangsaan

Sekolah menengah kebangsaan (SMK) membawa maksud sekolah menengah bantuan kerajaan di bawah peruntukan sistem pendidikan kebangsaan yang menyediakan kursus pendidikan menengah selama lima tahun bagi murid yang telah

Universiti Malaya

menamatkan pendidikan rendah. SMK menggunakan bahasa kebangsaan sebagai bahasa pengantar utama dan melaksanakan pembelajaran dan pengajaran bahasa Inggeris sebagai mata pelajaran wajib di samping menawarkan bahasa ibunda lain dan bahasa asing jika didapati munasabah dan praktikal (Zaidatol Akmaliah & Soaib, 2011).

Dalam konteks kajian ini, sekolah menengah kebangsaan merujuk kepada sekolah menengah harian biasa di negeri Selangor yang terletak di bawah seliaan Kementerian Pendidikan Malaysia.

1.13 Rumusan

Bab 1 ini mengandungi gambaran keseluruhan kajian sebagai pengenalan kepada perbincangan selanjutnya. Pengkaji telah mengemukakan latar belakang kajian, pernyataan masalah, objektif kajian, persoalan dan hipotesis kajian, kepentingan kajian, delimitasi dan limitasi kajian serta definisi operasional bagi istilah yang menjadi teras dalam kajian ini. Teori-teori dan model-model berkaitan yang diketengahkan oleh para sarjana dikaji dan dirumuskan sebagai kerangka teoretikal kajian kemudian diadun membentuk kerangka konseptual kajian ini.

Bab seterusnya adalah tinjauan literatur yang berkaitan orientasi kepemimpinan, iklim organisasi, kepercayaan, motivasi, komitmen, religiositi dan prestasi serta model prestasi yang sedia ada. Maklumat mengenai komponen-komponen yang berkaitan dengan kajian ini sebagaimana yang terkandung di dalam beberapa teori dan model yang dikemukakan oleh para sarjana akan dibincangkan. Penemuan daripada kajian-kajian yang telah dijalankan sebelum ini tentang bagaimana komponen-komponen tersebut mempengaruhi prestasi guru akan turut dimuatkan.

Universiti Malaya

BAB 2

SOROTAN KAJIAN

2.1 Pendahuluan

Perbincangan dalam Bab 2 ini akan dibahagikan kepada empat bahagian utama. Bahagian pertama adalah tentang prestasi kerja yang menjadi pemboleh ubah bersandar dan *outcome* kepada kajian ini. Bahagian kedua pula memfokuskan kepada faktor-faktor luaran yang mempengaruhi prestasi kerja guru. Secara khususnya, bahagian kedua ini menyorot literatur tentang pengaruh kepemimpinan pengetua dan iklim sekolah terhadap prestasi guru sama ada sebagai kesan langsung atau kesan tidak langsung iaitu melalui perantaraan mediator. Seterusnya dalam bahagian ketiga, pengkaji mengemukakan tinjauan penyelidikan lepas berkaitan atribut psikologi guru sebagai faktor-faktor kekuatan dalaman (*inner strength*) yang mempengaruhi prestasi kerja mereka. Indikator yang didefinisikan secara operasionalnya sebagai atribut psikologi guru dalam kajian ini ialah kepercayaan guru kepada pengetua, motivasi dan komitmen. Fungsi indikator atribut psikologi tersebut sebagai mediator turut dibincangkan. Dalam bahagian terakhir, pengkaji meninjau dapatan kajian lepas berkaitan elemen spiritualiti dan religiositi sebagai faktor dalaman yang turut menyumbang kepada prestasi kerja seseorang.

2.2 Prestasi Guru

Di bawah Akta Pendidikan 1996 sub seksyen 117 (a), Jemaah Nazir (JN) dengan diketuai oleh Ketua Nazir Sekolah telah dipertanggungjawabkan oleh KPM untuk memastikan tahap pengajaran di institusi pendidikan mencapai piawaian (*standard*). Maka JN telah memperkenalkan satu mekanisme yang jelas dan komprehensif iaitu

SKPM 2010 untuk memastikan peningkatan kualiti pendidikan secara berterusan. SKPM 2010 yang mengandungi lima standard menjurus kepada pewujudan kualiti pendidikan dikemaskini dengan SKPM Gelombang 2 (SKPMg2) yang dilancarkan pada 1 Januari 2018. Standard 4 SKPM dan SKPMg2 ini memfokuskan kepada peranan guru sebagai perancang, pengawal, pembimbing, pendorong dan penilai dalam pelaksanaan proses pembelajaran dan pemudahcaraan. Ini menuntut kesungguhan guru dalam usaha untuk memperkembangkan potensi dan pencapaian murid pada tahap optimum secara berterusan.

Dalam menjalankan peranan di sekolah, sememangnya tersedia garis panduan khusus untuk guru yang dikeluarkan oleh Pusat Perkembangan Kurikulum (PPK). Antara tugas utama seorang guru ialah:

(i) Membuat perancangan pengajaran dan pembelajaran

(ii) Melaksanakan proses pengajaran dan pembelajaran

(iii) Melaksanakan pelbagai tugas khas seperti menghadiri kursus, menjadi ahli pelbagai jawatan kuasa, mengendalikan kelas tambahan dan aktiviti ko kurikulum

(iv) Menjaga disiplin, keselamatan dan kebajikan murid

(v) Mentadbir dan mengurus bilik darjah

(vi) Mengendalikan pelbagai tugas rasmi lain di sekolah sebagaimana yang diarahkan oleh KPM, JPN, PPD, Pengetua, Pentadbir dan Ketua Panitia

Garis panduan ini dirangka bagi menjelaskan lagi secara terperinci peranan yang sepatutnya dilaksanakan oleh guru. Ini menunjukkan peri pentingnya peranan guru memandangkan keberkesanan pembelajaran murid dan keberhasilan sekolah amat bergantung kepada prestasi guru dalam menjayakan profesion keguruan. Prestasi ini dipengaruhi pula oleh berbagai-bagai faktor termasuk faktor luaran serta atribut psikologi iaitu kekuatan dalaman guru.

Universiti Malaya

Berbicara soal kecemerlangan prestasi, Ibn _Allan (1998) dengan memetik pandangan Al-Qurtubi telah menegaskan bahawa Mukmin yang sebenar-benar kuat ialah mereka yang memiliki kesihatan fizikal, keazaman yang tinggi serta cemerlang dalam setiap usaha yang dilakukan demi kebaikan bersama. Prestasi seseorang pekerja adalah sesuatu yang dinamik dan sentiasa berubah dari semasa ke semasa (Fisher, 2008; Sturman, Cheramie & Cashen, 2005).

2.3 Kajian-Kajian Lepas Berkaitan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Guru

Berdasarkan Laporan Pemeriksaan Jemaah Nazir, dapatan daripada kajian-kajian lepas serta laporan-laporan yang melibatkan prestasi guru sekolah menengah, antara masalah dikenal pasti sebagai punca kelemahan prestasi guru ialah faktor organisasi iaitu kelemahan kepemimpinan sekolah, ketidakprihatinan terhadap kebajikan guru, kurangnya pelaksanaan pengupayaan guru, iklim sekolah yang tidak kondusif serta berbagai faktor di peringkat organisasi dikatakan sebagai anteseden impak psikologi tersebut.

Di samping itu, faktor individu iaitu guru kurang berusaha mencari kaedah penyelesaian yang kreatif dan berkesan apabila menghadapi masalah pekerjaan, kurang kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan peraturan dan polisi sekolah, kurang menunjukkan motivasi, komitmen dan kesungguhan terhadap tugas serta hubungan interpersonal yang lemah dalam kalangan warga sekolah sehingga gagal mencipta persekitaran kerja yang berkesan turut dilaporkan. Dengan kata lain, untuk meningkatkan prestasi guru, faktor-faktor yang melibatkan pengaruh di peringkat organisasi dan peringkat individu tersebut harus dikaji dan diteliti bagi mencari solusi berupa impak yang positif.

Universiti Malaya

Pengkaji melihat aspek kepercayaan guru kepada pengetua, komitmen, motivasi, orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini merupakan faktor penting yang perlu diberi penekanan kerana ia melibatkan hubungan intrapersonal dan interpersonal yang dianggap sebagai inti pati yang membolehkan guru memberi tumpuan yang serius terhadap amanah sebagai guru dengan menunjukkan prestasi yang dihasratkan. Namun, sekiranya masalah atribut dalaman, faktor luaran serta aspek persekitaran ini tidak dapat ditangani, ia akan memberi kesan langsung ke atas proses pembelajaran dan pendidikan murid.

Perbincangan tentang kajian-kajian lepas ini akan difokuskan kepada tiga bahagian iaitu pertama, pengaruh daripada konteks organisasi yang melibatkan komponen orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini di sekolah. Kedua, pengaruh daripada konteks individu yang mencakupi aspek kepercayaan guru kepada pengetua, motivasi, komitmen dan amalan religiositi guru. Ketiga, faktor dalaman guru iaitu elemen spiritualiti dan religiositi yang mempengaruhi pemantapan jati diri sebagai dorongan kepada guru untuk mempersembahkan prestasi yang terbaik. Teori-teori dan model-model yang berkaitan dengan konstruk-konstruk yang terlibat dalam kajian ini akan turut dibincangkan.

Merujuk kepada Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory* (SET)) yang telah disebut dalam Bab 1, pengkaji bersetuju bahawa SET merupakan proses yang penting dan berkesan dalam kehidupan berorganisasi kerana balasan yang diberikan lebih berbentuk sosiologikal iaitu membibitkan rasa tanggungjawab dan motivasi untuk berperanan melangkaui peranan di samping melahirkan sikap menghargai yang meningkatkan kualiti hubungan interpersonal dalam kalangan warga organisasi. Hal ini selari dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Hailan dan Rahimah (2008) bahawa keberhasilan sekolah akan tercipta hasil daripada

gabungan keberkesanan kepemimpinan pengetua dan sumbangan guru dalam menjayakan usaha membangunkan modal insan yang mempunyai nilai kemanusiaan dan ketakwaan yang tinggi, serta berguna kepada ummah.

Jika diteliti teori keperluan hierarki Maslow (1954), keperluan asas manusia termasuklah keperluan fisiologi, keperluan keselamatan, keperluan bersosial, keperluan kepada penghargaan dan keperluan kesempurnaan diri yang perlu dipenuhi untuk meningkatkan motivasi dan komitmen pekerja. Maka bertepatan dengan keperluan tersebut, pengetua disarankan agar mempraktikkan kepemimpinan yang lebih berorientasikan nilai kemanusiaan dan interaksi yang efektif bagi mengupaya guru yang berautonomi, setia, kompeten dan berprestasi tinggi. Corak atau dasar kepimpinan sebegini bertindak sebagai faktor *hygiene* iaitu aspek ekstrinsik yang dapat mengelakkan timbulnya rasa tidak puas hati guru yang boleh membawa kepada kemerosotan tahap komitmen dan produktiviti pekerja sebagaimana yang dikemukakan oleh Herzberg et al. (1959) dalam teorinya yang dikenali sebagai teori dua faktor Herzberg.

2.3.1 Pengaruh Daripada Konteks Organisasi

Pengaruh konteks organisasi boleh didefinisikan sebagai faktor sistem organisasi di mana pasukan tersebut terkelompok di dalamnya (*nested in*) yang berfungsi sebagai sumber sokongan luar untuk pasukan (Mathieu et al., 2007). Sebagai contoh, sistem ganjaran (Gladstein, 1984), sistem latihan dan perkongsian maklumat didapati mempunyai pengaruh yang kuat ke atas kefungsian pasukan dan terbukti memberi kesan secara langsung dan tidak langsung ke arah keberkesanan organisasi (Hyatt & Ruddy, 1997). Sokongan organisasi juga mempunyai hubungan yang signifikan dengan sikap, motivasi (Halimah, 2006) dan komitmen (Zulkafli, 2008). Keprihatinan organisasi terhadap kebajikan pekerja contohnya, akan memberi

kepuasan kerja kepada mereka yang secara tidak langsung menghasilkan timbal balas dalam bentuk komitmen iaitu kesanggupan untuk berperanan melebihi jangkauan (Rasidah & Suryati, 2010).

Sejak lebih tiga dekad yang lalu, sememangnya topik berkaitan organisasi telah merangsang minat penyelidik dan banyak kajian akademik dihasilkan. Bila menyentuh aspek organisasi, ia berkait rapat dengan fungsi pemimpin sebagai teraju utamanya. Hala tuju dan masa hadapan organisasi ditentukan oleh pemimpin melalui penggubalan visi dan misi, perangkaan strategi ke arah pencapaiannya seterusnya pengupayaan anggota organisasi dengan cara mempertingkatkan kecekapan, iltizam dan semangat kerja berpasukan. Peranan ini dapat dijayakan dengan cara pemimpin menimbulkan kesedaran dan motivasi dalam kalangan warga organisasi melalui dorongan dan pujukan bahawa tugas-tugas mereka adalah tanggungjawab yang sangat penting dan memberi sumbangan yang besar kepada organisasi dan masyarakat (Ainon & Abdullah, 2011).

Dalam konteks sekolah juga, konsep organisasi dan kepemimpinan ini telah lama dikaji dan dibincangkan bertujuan meningkatkan pencapaian murid yang sering menjadi penanda aras keberkesanan sekolah. Tiada yang menyangkal hakikat bahawa pengetua dan guru sebagai pemimpin di sekolah adalah pemacu yang amat penting bagi pencapaian murid. Namun, kepimpinan pengetua didapati tidak banyak memberi kesan langsung dalam pencapaian murid sebaliknya adalah melalui pengaruh perantara guru kerana murid melalui proses pembelajaran bersama guru (Leithwood & Jantzi, 2005; Ross & Gray, 2006).

Kajian yang dijalankan di Tennessee, Amerika Syarikat pada pertengahan tahun 1990-an menunjukkan bahawa, secara relatif guru berprestasi tinggi dapat meningkatkan pencapaian murid sebanyak 50% dalam tempoh tiga tahun berbanding

guru yang berprestasi rendah. Begitu juga, pengetua atau guru besar yang berprestasi cemerlang yang menumpukan kepada kepimpinan instruksional berbanding pentadbiran dapat meningkatkan pencapaian murid sehingga 20% (Laporan Awal PPPM 2013 – 2025). Ringkasnya, guru yang cemerlang akan menghasilkan murid yang cemerlang juga. Prestasi kecemerlangan guru terhasil daripada motivasi dan komitmen yang kuat untuk berusaha gigih mendidik generasi yang dapat ditingkatkan melalui pengaruh organisasi seperti orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim sekolah. Banyak kajian yang telah dijalankan mengukuhkan pandangan bahawa orientasi kepemimpinan pengetua berupaya menyuburkan motivasi dan komitmen guru malah berperanan mewujudkan suasana kerja yang harmoni (Leithwood et al., 2006). Hal ini seterusnya menyumbang ke arah peningkatan prestasi guru yang menghasilkan kecemerlangan akademik pelajar (Bass, 1991; Sharifah, 2000).

2.3.1.1 Pemimpin dan Kepemimpinan

Menurut Kamus Dewan edisi keempat, perkataan pemimpin berasal dari kata dasar _pimpin‘ yang membawa maksud _bimbing‘, _pandu‘, _tuntun‘ dan _tunjuk‘. Maka pemimpin ialah seseorang yang bertindak memimpin iaitu mengetuai kelompok masyarakat tertentu. Kepimpinan sebagai proses interaktif pula ditakrifkan sebagai keupayaan memimpin manakala kepemimpinan merujuk kepada daya kecekapan melaksanakan peranan sebagai pemimpin.

Para sarjana mengemukakan berbagai-bagai-bagai definisi untuk menjelaskan maksud kepemimpinan. Antaranya, kepemimpinan dirujuk sebagai interaksi dalam komuniti (Kouzes & Posner, 2003; Yukl, 2006) yang merupakan proses mempengaruhi orang lain dan membina potensi (Blanchard, 2010) bertujuan mentransformasikan iaitu mengubah amalan atau tingkah laku (Bass & Avolio, 1990;

Bass & Steidlmeier, 1999) dan memenuhi matlamat bersama ke arah penambahbaikan dan keberkesanan organisasi (Ciulla, 2004; Northouse, 2015). Maka, kepemimpinan memerlukan penyertaan daripada seluruh komuniti organisasi supaya semua ahli terikat dalam mencipta makna seterusnya proses pelaksanaannya (Drath & Palus, 1994).

Pandangan yang senada juga dikemukakan oleh Bush (2008) yang melihat kepemimpinan sebagai kecekapan mewujudkan hubungan dengan orang yang dipimpin melalui pengaruh sahsiah kepemimpinan bagi mencapai visi organisasi. Dengan kata lain, peranan kepemimpinan ini menuntut penekanan kepada aspek tingkah laku interpersonal antara pemimpin dan mereka yang dipimpin (Ainon & Abdullah, 2011).

Perspektif Islam melihat bahawa sememangnya manusia diciptakan Allah sebagai khalifah iaitu pemimpin umat manusia yang dipertanggungjawabkan untuk menguruskan kehidupan dan memakmurkan alam ini sebaik mungkin dalam rangka mendapatkan keredaan Allah SWT. Perkara ini telah dijelaskan Allah melalui firmanNya dalam surah Al An‘am ayat 165 yang bermaksud:

> *"Dan Dialah yang menjadikan kamu khalifah Allah (pemimpin) di bumi dan meninggikan setengah kamu atas setengah yang lain beberapa darjat, kerana dia hendak menguji kamu apa yang telah dikurniakanNya kepada kamu".*

Berbagai-bagai istilah diberikan untuk mentakrifkan kepimpinan menurut kaca mata Islam. Antaranya:

(i) *Al khilafah* : Jawatan yang disandang oleh pemerintah tertinggi sesebuah negara

(ii) *Al imamah* : Orang yang mengetuai dan memimpin sesuatu kaum iaitu kepimpinan umum dalam urusan agama dan dunia

(iii) *Al qiyadah* : Orang yang dilantik memegang teraju kepimpinan dan urusan pentadbiran awam

(iv) *Al ri"asah* : Keketuaan

(v) *Al ri"ayah* : Pemelihara dan penjaga

Walaupun wujud penggunaan pelbagai istilah, namun konsep kepimpinan menurut perspektif Islam diterjemahkan sebagai akauntabiliti iaitu pertanggungjawaban sama ada secara formal (dalam bentuk hierarki) atau tidak dengan mengetengahkan ciri kesepaduan dan keseimbangan iaitu menekankan integrasi antara kepentingan roh dan jasad, serta seimbang antara perkembangan spiritual dan pembangunan material bagi menjamin kesejahteraan hidup di dunia dan akhirat. Kepemimpinan tersebut adalah amanahb sebagai khalifah untuk membentuk manusia untuk menjadi insan kamil (Suzana, 2019) dan pelaksanaannya dikira sebagai ibadah (Ali Moh'd Jubran, 2004). Untuk itu, manusia telah disediakan Allah dengan kelengkapan yang cukup untuk melaksanakan tugas sebagai pembina tamadun (Zakaria, 2009).

Ahli-ahli dalam bidang psikologi sosial melihat pemimpin sebagai seorang yang memiliki pengaruh peribadi, dan kepimpinan sebagai peranan dalam interaksi kelompok antara pemimpin dan pengikut (Aminuddin, 1990). Pemimpin tidak wujud tanpa adanya kelompok (Fiedler, 1967). Secara lebih komprehensif, perkataan pemimpin membawa makna dan konotasi pengaruh, kekuasaan serta kedinamikan dengan mengetuai sesebuah empayar (Yukl, 2006) selain dikaitkan dengan kualiti peribadi berupa kebolehan-kebolehan dan keistimewaan untuk memimpin organisasi (Bavelas, 1960). Disebabkan implikasi orientasi nilai, maka pemimpin dan kepemimpinan berbeza dengan lain-lain bentuk hubungan yang diasaskan atas dasar hubungan kuasa (Verba, 1961).

Universiti Malaya

Justeru, dapatlah dirumuskan bahawa pemimpin adalah orang yang menentukan matlamat organisasi dan menggerakkannya secara dinamik dengan pengaruh kapasiti diri melalui pembentukan budaya profesional yang sentiasa bersedia melakukan perubahan. Dalam organisasi pendidikan contohnya, pengetua adalah teraju utama kepemimpinan yang akan menetapkan hala tuju sekolah dan kepentingan pendidikan murid, juga akan bertanggungjawab terhadap segala aktiviti yang berlaku di sekolah (Findley & Findley, 1992; Sarvinder & Ahmad, 2008). ―*Successful schools mean successful principals*", itulah kata-kata untuk menggambarkan peri penting peranan pengetua yang pernah diutarakan oleh Bossert, Dwyer, Rowan dan Lee (1982).

Maka, tuntutan sebagai pemimpin tersebut berkehendakkan seseorang itu memiliki ciri-ciri keperibadian yang mulia serta tingkah laku dan gaya kepemimpinan yang mampu mempengaruhi prestasi orang yang dipimpin yang mempunyai keragaman yang pelbagai. Pemimpin juga tidak dapat tidak perlu kompeten dengan mempunyai pelbagai kecedasan, ilmu pengetahuan dan kemahiran yang tinggi mengikut keperluan semasa, juga untuk jangka masa panjang. Contohnya, kepintaran emosi akan sangat membantu pemimpin dalam interaksi serta menjalin hubungan interpersonal yang berkesan dengan orang lain. Berdasarkan teori kecerdasan emosi yang dipopularkan oleh Daniel Goleman (1995), kecerdasan emosi mencakupi kemampuan seseorang untuk memahami perasaan sendiri dan orang lain, berkeupayaan mengendali diri, mempunyai semangat, motivasi dan ketekunan, serta resilien dalam menghadapi cabaran (Mohd. Azhar, 2007). Kepekaan emosi akan memudahkan pemimpin menyesuaikan diri dalam pergaulan sosial serta persekitaran, yang menyebabkan tugas kepemimpinan dapat dilaksanakan dengan jayanya. Banyak kajian yang membuktikan pengaruh kecerdasan emosi pemimpin

Universiti Malaya

terhadap keberkesanan kepemimpinannya sehingga membawa kepada kecemerlangan organisasi (Biswas, & Rahman, 2017; Chen, & Guo, 2020; Shyam, & Shridhar, 2016; Siti Nazalia, Ahmad Zabidi, & Megat Ahmad Kamaluddin, 2020; Zuraidah Juliana, Yahya, & Siti Noor, 2017).

Dengan kualiti yang dimiliki, pemimpin dapat memikirkan, memahami dan mengenal pasti setiap perubahan yang berlaku bagi membolehkannya menangani masalah yang dihadapi secara rasional (Baharom, Mohamad Johdi & Che Noraini, 2009). Di samping itu, pemimpin harus memastikan bahawa kepercayaan dan tanggungjawab yang diamanahkan kepada mereka dilaksanakan dengan jujur dan amanah agar benar-benar dapat menjadi *role model* kepada seluruh warga sekolah (Lokman & Hamidon, 2002).

Pemimpin yang efektif akan dapat diteladani melalui karakter, sifat, nilai dan tingkah laku mereka yang beretika di samping kompetensi kepemimpinan yang mencakupi pelbagai aspek seperti pengetahuan, kemahiran, keupayaan intelektual dan sebagainya yang menjadikan mereka berkarisma serta menginspirasikan (Bass, 1990). Mereka seharusnya berupaya mencetuskan idea dan melakukan perubahan demi perubahan bertujuan memperbaiki kelemahan seterusnya meningkatkan kemajuan (Ab. Mumin & Fadillah, 2006). Penentuan karakter pemimpin yang efektif menurut para ulamak Islam adalah berdasarkan kemampuan mereka memimpin pengikut untuk memahami matlamat hidup yang sebenar iaitu mendapatkan keredaan Allah. Sehubungan dengan itu, aspek personaliti, hubungan interpersonal yang baik dengan orang yang dipimpin (Yukl, 2006), keupayaan diri dari segi ketinggian ilmu, keunggulan peribadi dan kesejahteraan fizikal (Baharom, Mohamad Johdi & Che Noraini, 2009) merupakan prasyarat utama untuk menjadi memimpin yang berkesan dan berjaya.

Universiti Malaya

Dalam konteks organisasi sekolah, pengetua adalah pemimpin dan peneraju utamanya. Keterampilan pengetua sebagai *role model* amat penting kerana menjadi fitrah manusia untuk mencari *qudwah* yang boleh dijadikan sumber rujukan dan ikutan. Peranan pengetua bukan sekadar mentadbir dan mengurus sekolah tetapi meliputi aspek pembangunan sumber manusia dan pembentukan modal insan. Pengetua selaku tonggak kepemimpinan di sekolah memikul amanah besar dalam pentadbiran pendidikan yang merupakan proses menyelaras sumber manusia, sumber material dan kewangan juga persekitaran bagi mencapai matlamat dan objektif organisasi. Tanggungjawab ini memerlukan pengetahuan, kecekapan, kemahiran malah kepakaran dalam melaksanakan usaha merancang, mengurus, mentadbir, memimpin, menyelenggara, mengorganisasi dan menstruktur sekolah dengan berkesan.

Secara umumnya, peranan pengetua dapat dilihat daripada dua dimensi iaitu:

(i) *Dimensi preskriptif-normatif* – tugas-tugas yang perlu dijalankan telah ditentukan oleh Kementerian Pendidikan termasuklah berkaitan kecemerlangan sekolah dan usaha melakukan perubahan.

(ii) *Dimensi deskriptif-empiris* – peranan yang sebenarnya dimainkan oleh pengetua dalam aktiviti-aktiviti hariannya di sekolah.

Memandangkan peranan yang begitu besar dan penting, maka sewajarnya pengetua malah seluruh pendidik mencontohi nabi Muhammad kerana baginda diutuskan Allah sebagai ikutan terbaik sepanjang zaman.

2.3.1.2 Orientasi Kepemimpinan Pengetua

Orientasi kepemimpinan merujuk kepada jenis-jenis tingkah laku interpersonal yang diamalkan oleh pemimpin dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya. Maju atau mundurnya sesebuah organisasi sangat bergantung

Universiti Malaya

pada kualiti dan gaya kepemimpinan pemimpin yang memegang tanggungjawab tersebut (Ahmad Zabidi, 2006) kerana ianya mempengaruhi tahap perubahan serta pembaharuan di sekolah. Malah sesuatu bangsa itu akan berjaya sekiranya pemimpin mempunyai rasa tanggungjawab melaksanakan orientasi kepemimpinan secara bersepadu yang menggerakkan masyarakat menuju kesejahteraan hidup dan keredaan Allah. Itulah parameter utama dalam mengukur keberkesanan kepemimpinan (Baharom et. al., 2009).

Orientasi kepemimpinan merupakan satu bentuk kompetensi yang dianggap sebagai seni dalam mencipta iklim organisasi bagi mempengaruhi minda dan gelagat orang bawahan melalui rangsangan motivasi. Ianya didefinisikan sebagai tingkah laku pemimpin dalam proses memberi arahan kepada subordinat untuk melaksanakan aktiviti-aktiviti bagi mencapai matlamat organisasi yang didukung bersama (Aminuddin, 1990). Pengaplikasian orientasi kepemimpinan bermula dengan cara berfikir seseorang pemimpin itu yang membentuk sikapnya kemudian menyerlahkan tindakannya (Ainon, 2003) bagi menjana kecemerlangan organisasi. Pemimpin yang berwibawa akan mengintegrasikan orientasi kepemimpinannya mengikut keperluan dan kesesuaian situasi sehingga berupaya menggembleng seluruh komitmen subordinat ke arah pembinaan sebuah komuniti pembelajaran yang kolaboratif.

Daripada beberapa definisi yang dinyatakan di atas, perkataan mempengaruhi digunakan secara konsisten. Oleh itu, pengkaji menyimpulkan bahawa orientasi kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi pekerja untuk melakukan sesuatu tugasan bersama-sama bagi mencapai matlamat organisasi dengan mempraktikkan gaya kepimpinan yang bersesuaian dengan situasi agar dapat meningkatkan komitmen pekerja terhadap organisasi.

Universiti Malaya

Kepemimpinan sebagai faktor utama kecemerlangan institusi sekolah sememangnya diakui oleh para sarjana tempatan mahu pun luar negara malah telah dibuktikan dalam banyak kajian lepas berkaitan kepemimpinan sejak setengah abad yang lalu (Bowers & Seashore, 1966; Hussein, 1993; Leithwood, Harris & Hopkins, 2008; Mohd. Suhaimi, 2004; & Sergiovanni, 1984). Mantan Ketua Pengarah Pelajaran Malaysia (KPPM), Tan Sri Alimuddin Mohd. Dom (2010) turut menjelaskan, pengetua sebagai agen perubahan yang mewujudkan persekitaran sekolah yang kondusif akan memberi impak yang signifikan kepada kecemerlangan sekolah. Peranan ini sangat menepati hasrat KPM yang digariskan sebagai strategi dan inisiatif untuk mengupayakan peningkatan kualiti sistem pendidikan kebangsaan.

Secara tradisinya, cabaran terbesar akan dipikul oleh pengetua untuk menangani perubahan dinamik demi kecemerlangan pendidikan sebagaimana yang diharapkan oleh pihak yang berkepentingan. Pengetua seharusnya mempunyai pengaruh yang kuat untuk memupuk bakat dan kebolehan staf bagi meningkatkan prestasi serta penglibatan mereka dalam organisasi (Leithwood et al., 2008; PricewaterhouseCoopers, 2007). Justeru, kompetensi pengetua yang disebarkan melalui pengamalan orientasi kepemimpinan yang berkesan sangat penting bagi membentuk budaya kebertanggungjawaban dan membina keupayaan semua guru bagi menjayakan aspirasi KPM.

Ringkasnya, dapatlah dirumuskan bahawa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi tingkah laku ahli melalui interaksi dalam organisasi bagi mencapai matlamat bersama. Pemimpin dan orang yang dipimpin saling bertanggungjawab kerana kejayaan sesebuah organisasi banyak bergantung kepada keberkesanan kepemimpinan yang terhasil daripada sokongan subordinat. Terdapat pelbagai model dan teori yang mendasari isu kepemimpinan dalam organisasi bagi menjelaskan

bagaimana kepemimpinan dijayakan. Pengkaji hanya membincangkan sebahagiannya sahaja mana yang difikirkan relevan dengan konteks yang menjadi fokus kajian ini.

2.3.1.3 Kepimpinan Transformasi

Ideologi kepimpinan transformasi dimasyhurkan iaitu mula dinyatakan dengan jelas oleh James McGregor Burns pada tahun 1978 sebelum Bernard Bass memperkembangkannya hampir satu dekad kemudian. Kajian tentang kepimpinan transformasi dalam bidang pendidikan pula telah dipelopori pada akhir 1980-an dan awal 1990-an oleh Leithwood dan rakan-rakannya daripada *Institute for Studies in Education*, Toronto, Canada (Geijsel, Sleegers & van den Berg, 1999). Ia merujuk kepada proses di mana pemimpin berusaha mempengaruhi dan memotivasikan subordinat bagi meningkatkan kesedaran dan kesetiaan mereka terhadap kepentingan pencapaian matlamat organisasi dengan cara memberi pengupayaan (*empowerment*) dan menumpukan kepada aspek karismatik, visi dan kepemimpinan inspirasi (Yaakob & Yahya, 2011). Kepimpinan transformasi adalah manifestasi kepemimpinan yang bersifat menginspirasikan serta memfokuskan kepada pertimbangan individu dan stimulasi intelektual (Zawawi, 1999). Burns mengiktiraf bahawa guru merupakan antara contoh kepimpinan transformasi yang paling jelas (Azhar & Zawawi, 2009).

Matlamat asas yang cuba dicapai melalui strategi kepimpinan transformasi sebagaimana yang digariskan oleh Leithwood dan Poplin (1992) ialah: i) untuk membantu staf membina dan mengekalkan budaya sekolah yang kolaboratif dan profesional; ii) menggalakkan perkembangan profesional guru; dan iii) memberi kepercayaan dan peluang kepada guru untuk menyelesaikan masalah dengan lebih efektif dan bijaksana. Bagi mencapai matlamat tersebut, pemimpin transformasi

disarankan untuk meningkatkan efikasi kendiri subordinat dengan cara merangsang keyakinan mereka terhadap potensi diri. Ini adalah kerana seseorang yang berkeyakinan bahawa dia berupaya melakukan tugas dengan cemerlang akan mencapai prestasi yang lebih baik berbanding mereka yang berfikir akan gagal (Gist & Mitchell, 1992).

Pemimpin yang menggunakan pendekatan ini membina reputasi berdasarkan pencapaian mereka menggerakkan dan merubah organisasi dengan cara mengkomunikasikan visi masa depan yang menimbulkan inspirasi di samping turut memanfaatkan cita-cita dan keinginan pengikut yang lebih tinggi untuk berubah (Herman & Chiu, 2014). Pemimpin transformasi mementingkan harapan dan nilai-nilai murni sebagai pegangan serta membangkitkan motivasi dan komitmen mereka yang dipimpin bagi mewujudkan perubahan (Ainon & Abdullah, 2011; Geijsel et al., 2003).

Banyak kajian yang dijalankan sejak tahun 1980-an menunjukkan bahawa orientasi kepimpinan transformasi akan menjurus kepada komitmen dan kesungguhan (Chaudhry & Joshi, 2017; Posner & Kouzes, 1988; Ross & Gray, 2006) serta kepercayaan dan kepuasan yang tinggi dalam kalangan subordinat (Podsakoff et al., 1996; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990). Ini disebabkan pemimpin transformasi yang berkarisma sentiasa berusaha memberi inspirasi bagi meningkatkan keupayaan subordinatnya. Apabila mendapati pemimpin mengambil berat tentang prestasi mereka, subordinat akan lebih bermotivasi kerana merasakan peranan mereka penting dalam mencapai matlamat organisasi. Wujud kerelaan hati dan kesanggupan untuk memperluas deskripsi tugas, pembangunan kendiri ditingkatkan, kreativiti dan kemahiran dimanfaatkan untuk melaksanakan tugas dengan sempurna (Mohammed Sani & Jamalul Lail, 2012). Di samping itu,

Universiti Malaya

pemimpin transformasi juga berusaha untuk menggalakkan sumbangan individu kepada organisasi dengan menyediakan persekitaran yang menimbulkan kepercayaan dan rasa hormat (Bowman, 2005; Gialamas & Pelonis, 2009). Keadaan yang diistilahkan sebagai proses timbal balas ini terbukti membawa kebaikan kepada organisasi.

Kajian Wang, Law, Hackett, Wang dan Chen (2005) berjaya membangunkan satu model di mana konsep pertukaran pemimpin-ahli (*leader-member exchange*) dilihat menjadi pengantara penuh antara tingkah laku kepimpinan transformasi dan prestasi kerja pengikut. Manakala hasil kajian Sagnak (2010) mendapati bahawa kepimpinan transformasi di sekolah merupakan peramal yang signifikan kepada iklim etika. Dapatan kajian beliau menunjukkan kira-kira 40% daripada jumlah varians yang berkaitan dengan iklim etika boleh dijelaskan oleh tingkah laku kepimpinan transformasi. Lebih banyak tingkah laku kepimpinan transformasi diamalkan, iklim beretika di sekolah akan lebih mantap. Berdasarkan dapatan tersebut, bolehlah dinyatakan bahawa kepimpinan transformasi mempunyai kesan yang signifikan dan positif terhadap iklim etika.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan serta dapatan kajian yang dikemukakan di atas, pengkaji merumuskan bahawa kepimpinan transformasi bermatlamat mencipta perubahan yang positif dalam diri pengikut dengan membangkitkan iltizam yang tinggi tehadap organisasi melalui mekanisme kerjasama. Kepentingan untuk membentuk tenaga kerja berpencapaian tinggi memerlukan pengetua bertindak menggalakkan para guru memainkan peranan melebihi tahap biasa. Justeru, orientasi kepimpinan transformasi perlu diaplikasikan oleh pengetua dalam organisasi sekolah yang dinamik dan sentiasa berkembang bagi merangsang kepercayaan (Gillespie &

Universiti Malaya

Mann, 2004), motivasi (Bass & Avolio, 1990) dan komitmen guru untuk bekerja dengan gigih bagi merealisasikan wawasan sekolah.

2.3.1.4 Kepimpinan Instruksional

Konsep kepimpinan instruksional telah dikaji dengan meluas dalam tahun 1980-an dan 1990-an sebagai agenda pelaksanaan perubahan dengan menjadikan kajian penambahbaikan sekolah dan sekolah berkesan sebagai asas (Hallinger, 2003 & 2012). Kepimpinan instruksional boleh didefinisikan sebagai kebolehan pengetua untuk memberi tumpuan kepada kepimpinan, galakan dan sokongan kepada guru dan murid dengan tujuan mengatasi masalah serta memperbaiki dan mempertingkatkan pembelajaran dan pengajaran. Maka, ia dilihat sebagai pemangkin utama dalam memastikan kejayaan kurikulum sesebuah sekolah (Mohammed Sani & Jamalul Lail, 2012). Kepimpinan instruksional yang juga dikenali sebagai kepimpinan pengajaran turut ditakrifkan sebagai proses mereka bentuk dan menterjemahkan wawasan ke dalam kurikulum formal. Melalui strategi pendidikan, penggunaan segala sumber dioptimumkan untuk tujuan pemerolehan segala pengalaman pembelajaran dan pengajaran. Ini adalah bagi memastikan rancangan pendidikan dilaksanakan dengan berkesan berdasarkan FPK (Abdul Ghani, Abd. Rahman & Mohammed Zohir, 2008).

Bagi memperkukuhkan lagi konsep kepimpinan instruksional, Hallinger dan Murphy (1985) telah membangunkan satu model kepimpinan instruksional yang terdiri daripada tiga dimensi utama iaitu: i) membina misi sekolah yang berfungsi merangka matlamat kemudian mengkomunikasikannya (menyebarluaskan) dalam kalangan warga sekolah; ii) mengurus dan menyelaraskan kurikulum dan program instruksional, menyelia, menilai dan memantau kemajuan murid; dan iii) membentuk iklim sekolah yang kondusif yang berfungsi melindungi masa pembelajaran dan

pengajaran, menggalakkan perkembangan profesional, mengekalkan ketampakan, menyediakan insentif kepada guru dan murid dan merangka standard dan sasaran akademik.

Selari dengan 3 dimensi tersebut, McEwan (2002) dalam bukunya yang berjudul *7 Steps to Effective Instructional Leadership* telah memperincikan lagi penerokaan tentang kepimpinan instruksional dengan menggariskan tujuh langkah untuk menjadi seorang pemimpin instruksional iaitu: i) menetapkan, melaksanakan dan mencapai standard akademik; ii) menjadi pakar rujuk instruksional kepada staf; iii) mewujudkan budaya dan iklim sekolah yang berorientasikan pembelajaran; iv) mengkomunikasikan visi dan misi sekolah; v) menetapkan jangkaan prestasi yang tinggi untuk diri dan subordinat; vi) membangunkan pemimpin guru; dan vii) mewujudkan dan menjaga hubungan positif dengan seluruh komuniti sekolah.

Perincian ini selari dengan apa yang pernah dirumuskan oleh Findley dan Findley (1992) dalam artikel mereka yang bertajuk *Effective Schools: The Role of the Principal* iaitu, sebagai pemimpin instruksional, pengetua perlu mahir berkomunikasi dengan komuniti yang dipimpinnya, dan mempunyai idea yang hebat tentang keunikan organisasi serta aspirasi yang dikongsi bersama oleh subordinat bagi memenuhi keperluan pelajar. Dengan itu, dia mula merangka visi yang jelas ke arah pembinaan sekolah yang berkesan.

Seiring dan sejalan ke arah merealisasikan hasrat penambahbaikan dan keberkesanan sekolah di Malaysia, JNJK (kini dikenali sebagai JN) (2010) telah menggariskan bahawa pengetua merupakan pemimpin instruksional di mana pengetua akan menerajui pelaksanaan kurikulum dan mewujudkan persekitaran pembelajaran yang menggalakkan pemupukan budaya belajar dalam kalangan muridnya. Mengikut garis panduan di dalam buku Standard Kualiti Pendidikan

Malaysia (SKPM) oleh JNJK tersebut, sebagai pemimpin instruksional, pengetua perlu melaksanakan tugas-tugas seperti:

(i) Menentukan matlamat dan ketetapan yang jelas, tepat dan berfokus mengenai pelaksanaan kurikulum sekolah;

(ii) Mengajar sejumlah waktu yang ditetapkan;

(iii) Menjadi rujukan berkaitan teori pembelajaran, pedagogi dan memimpin pelaksanaan pengajaran secara berkesan di samping menyebarkan amalan terbaik pengajaran dan pembelajaran kepada gurunya di peringkat sekolah;

(iv) Mencerap pengajaran dan pembelajaran semua guru di mana pengetua menggunakan maklum balas pencerapan untuk meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran;

(v) Menyelia hasil kerja dan pencapaian murid secara sistematik dan berterusan;

(vi) Menyelia perancangan pengajaran dan semua hasil kerja guru berkaitan pengajaran dan pembelajaran secara tekal;

(vii) Mewujudkan suasana pembelajaran yang kondusif secara menyeluruh bagi menyokong pengajaran dan pembelajaran yang berkesan bagi meningkatkan pencapaian akademik dan sahsiah murid dan

(viii) Mewujudkan budaya belajar yang dapat diperlihatkan oleh hampir keseluruhan warga sekolah.

Berdasarkan perbincangan di atas, secara ringkasnya dapatlah disimpulkan bahawa orientasi kepimpinan instruksional diamalkan bertujuan untuk memberi bimbingan dan dorongan kepada guru dan murid di samping mewujudkan persekitaran pembelajaran yang kondusif sebagai usaha untuk memupuk budaya belajar serta menambah baik proses pengajaran dan pembelajaran bagi mencapai matlamat akademik sekolah yang ditetapkan.

Konsep serta langkah-langkah yang dicadangkan ini amat baik jika dapat dilaksanakan oleh pengetua bagi meningkatkan prestasi kurikulum. Namun pengkaji merasakan matlamat pendidikan bukan sekadar untuk meraih kecemerlangan akademik. Lebih penting dari itu adalah kemenjadian generasi murid yang dihasilkan

Universiti Malaya

daripada proses pendidikan dan bimbingan guru. Pengkaji menyokong apa yang disuarakan oleh Rahimah (2008) dalam pembentangan kertas kerja yang bertajuk ―Transformasi Pendidikan Ke Arah Membina Insan Cemerlang" bahawa kepimpinan instruksional yang diharapkan kini bukan setakat memastikan pembelajaran dan pengajaran berlaku secara berkesan tetapi yang lebih menjadi keutamaan dan keperluan ialah kepimpinan berkualiti yang dapat menjana pembelajaran autentik, menggalakkan penguasaan ilmu dan penerapan nilai-nilai murni ke arah melahirkan insan cemerlang.

2.3.1.5 Kepimpinan Spiritual

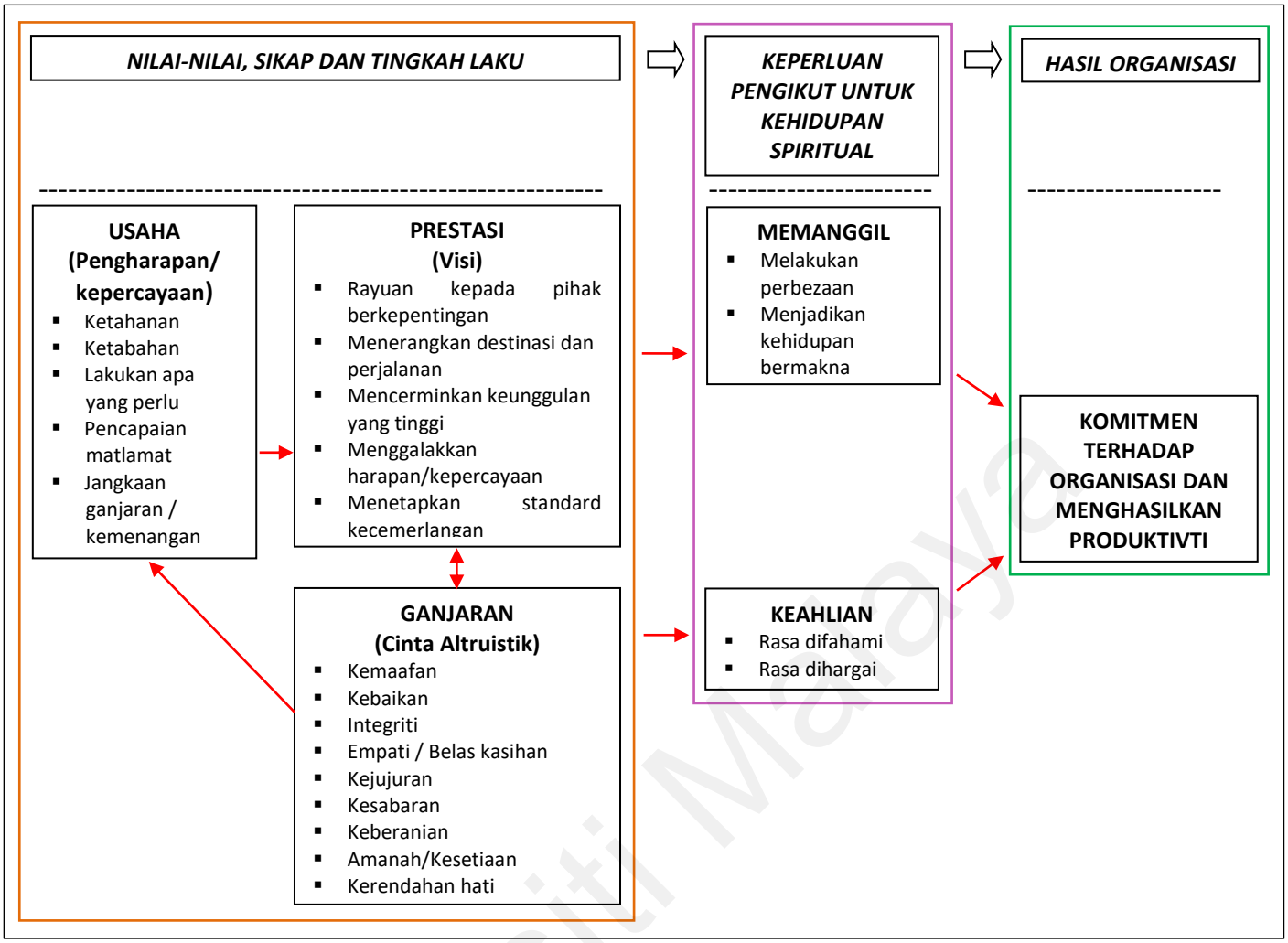
Penekanan kepada aspek spiritual dalam institusi pendidikan khususnya di sekolah bermula dengan pembentukan visi, misi dan objektif sekolah ke arah mencapai matlamat yang satu iaitu pembentukan modal insan yang berjaya di dunia dan di akhirat. Asas pelaksanaannya bermula dengan penampilan pengetua dan guru sebagai ikon berkeperibadian *rabbani* untuk diteladani. Kekuatan peribadi pendidik akan mengukuhkan proses pendidikan kerana akhlak misali menjadi teras pembudayaan dalam kalangan murid. Kompetensi spiritual individu mempunyai perkaitan yang signifikan dengan gaya kepemimpinan mereka (Mohamad Naqiuddin, Mariani & Siti Noor, 2012; Suraiya, 2011; Zohar, 2012).

Di luar negara, isu kepimpinan spiritual telah sekian lama dikaji, namun pendekatan dan fokusnya tentulah berbeza. Pengaplikasiannya secara relatif juga berbeza mengikut sosiobudaya dan kepercayaan agama. Contohnya, konsep kepimpinan spiritual sekular yang dikembangkan oleh Fry (2003) didefinisikan sebagai kombinasi nilai-nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan untuk memupuk motivasi intrinsik anggota organisasi sehingga mereka mempunyai daya tahan spiritual melalui *calling* (panggilan) dan *membership* (keahlian). Konsep *calling* ini

dilaksanakan melalui penciptaan visi yang menjadikan anggota organisasi merasakan panggilan dalam diri mereka bahawa hidup mereka mempunyai makna. Konsep *membership* pula diterapkan melalui pembentukan budaya organisasi berdasarkan semangat saling menyayangi antara pemimpin dan orang bawahan, sikap prihatin, menghargai diri sendiri dan orang lain, saling memahami serta menghormati sehingga masing-masing merasa sebagai sebahagian daripada organisasi.

Melalui kajian dan penelitian terhadap berbagai-bagai teori kepimpinan, Fry (2003) memperkenalkan kepimpinan spiritual yang merangkumi pendekatan-pendekatan berasaskan keagamaan, etika dan nilai-nilai murni (berasaskan barat). Teori yang dibangunkan oleh Fry sebagai model motivasi intrinsik ini berbeza dengan kebanyakan teori kepimpinan lain kerana ia menggabungkan visi, pengharapan atau kepercayaan dan cinta altruistik dengan teori-teori spiritual di tempat kerja dan kehidupan spiritual. Model konseptual motivasi intrinsik yang dibina oleh Fry dan dikenali sebagai *Causal Model of Spiritual Leadership* ini digambarkan dalam Rajah 2.1 berikut:

Universiti Malaya



Rajah 2.1. Model Kepimpinan Spiritual Fry

Menurut Fry, tujuan kepimpinan spiritual adalah untuk mewujudkan visi dan nilai yang sesuai untuk memperkasakan organisasi melalui pemupukan komitmen individu yang akhirnya membawa kepada peningkatan produktiviti. Fry merumuskan bahawa kepimpinan spiritual adalah perlu ke arah transformasi dan kejayaan berterusan dalam organisasi pendidikan.

Idea kepimpinan spiritual Fry berbeza dengan konsep kepimpinan spiritual Islam atau disebut juga sebagai kepimpinan rabbani (Hailan, 2009) atau kepimpinan quranik (Mohd Rohan, 2012). Dari perspektif Islam, kepimpinan spiritual dikaitkan dengan pengemudian institusi tertentu atas landasan paradigma tauhid (Ramli, 2008) dengan menjadikan Allah sebagai asas pertimbangan dalam setiap tutur kata, tingkah

Universiti Malaya

laku dan tindakan (Sidek, 2006). Ia merupakan *taklif* yang menuntut implementasi nilai dan etika islamik supaya kepemimpinan dipandu oleh daya keihsanan dan keinsanan yang tinggi dalam mempengaruhi, mengilhami dan menggerakkan orang-orang yang dipimpin (Sidek, 2012). Orientasi kepimpinan spiritual ini menepati konsep kepimpinan Islam yang menggariskan empat prinsip dalam al-Quran iaitu ketuhanan, etika, humanistik dan keseimbangan (Beekun & Badawi, 1999). Keseimbangan di antara kepentingan roh dan jasad serta antara perkembangan spiritual dan material dititikberatkan demi menjamin kesejahteraan hidup di dunia dan di akhirat.

Menyusuri lembaran sejarah Islam, pola kepemimpinan nabi Muhammad SAW adalah contoh teladan terbaik bagi merealisasikan tuntutan kepimpinan spiritual dalam memenuhi tuntutan peranan sebagai hamba Allah dan juga khalifahNya secara serentak. Sifat-sifat baginda yang utama iaitu *siddiq (integrity), amanah (trust), fatanah (smart working)* dan *tabligh (openly, human relation)* mampu mempengaruhi orang lain dengan cara memujuk (tanpa paksaan), menyedarkan (tanpa menyakiti) dan menyeru (tanpa memerintah). Itulah antara syarat-syarat mutlak serta ciri-ciri utama pemimpin dinamik sebagaimana yang disenaraikan oleh sarjana Muslim moden (Aan Rukmana, 2010; Sidiq, 2019.

Integriti yang luar biasa itu jugalah yang menyebabkan baginda digelar *al amin* (yang dipercayai) sama ada oleh Muslim mahu pun bukan Muslim. Kepemimpinan baginda yang memperjuangkan idealisme serta cita-cita murni untuk membina peradaban fizikal dan spiritual adalah paling ideal dan paling berjaya dalam sejarah ketamadunan umat manusia sehingga terbina empayar yang luas dengan kesannya masih kekal sehingga ke hari ini. Kesan dakwah dan didikan Rasulullah terbukti telah dapat membentuk generasi yang bertakwa (Ahmad Nabil, 2010). Para

pendidik harus meneladani kepimpinan baginda dan berusaha menyempurnakan misi memakmurkan dunia dalam erti kata membawa perubahan ke arah yang lebih baik demi kesejahteraan warga sekolah dan ummah seluruhnya.

Orientasi kepimpinan spiritual dalam pendidikan di Malaysia masih baru diterokai. Namun ia merupakan model kepimpinan alternatif yang amat relevan sebagai strategi yang menterjemahkan FPK berdasarkan prinsip _kepercayaan dan kepatuhan kepada Tuhan‘ yang dapat melahirkan generasi yang bertepatan dengan gesaan al-Quran dalam surah Ali Imran ayat 79 yang bermaksud:

“…Hendaklah kamu menjadi manusia rabbani”.

Manusia rabbani ialah mereka yang benar-benar menyedari hakikat kejadiannya sebagai hamba Allah, hakikat bahawa seluruh kehidupannya di bawah aturan Allah dan perlu mematuhinya, hakikat tanggungjawab sebagai khalifah Allah yang akan dipersoalkan di hari kebangkitan semula nanti (Ramli, 2008). Proses pembinaan generasi rabbani ini memerlukan kepemimpinan spiritual yang boleh diteladani, yang mencontohi peribadi Rasulullah dengan berpegang teguh pada teras akidah yang menghubungkan manusia sebagai hamba kepada Tuhannya. Keutuhan pegangan inilah yang merangsang kesedaran dan pemikiran seseorang bahawa dirinya sentiasa dalam pemerhatian Allah dan setiap pertuturan dan tindakannya akan dipertanggungjawabkan. Maka secara tidak langsung, pemimpin spiritual menjaga hubungan baiknya dengan warga organisasi melalui pengamalan gaya komunikasi kooperatif (iaitu tidak menunjukkan diri lebih pandai dan mengelak daripada mengkritik) dan pendekatan afirmatif (iaitu meningkatkan estim kendiri orang lain melalui ucapan yang membuatkan mereka seronok menjadi diri sendiri dan gembira dalam keadaan mereka sendiri) dalam hubungan sosial.

Universiti Malaya

Menoleh kepada realiti yang berlaku, sistem pendidikan yang dipraktikkan di negara kita hari ini sememangnya berupaya membangunkan potensi intelektual, emosional dan fizikal iaitu perkembangan domain kognitif, afektif dan psikomotor pelajar namun masih kurang menitikberatkan pembangunan domain spiritual dalam jiwa pelajar (Khatijah, 2000; Wan Mohd Zahid, 1993). Isu ini tidak harus dipandang ringan kerana Imam Al Ghazali telah menegaskan bahawa proses pembangunan manusia berilmu yang mampu mencorakkan tamadun masa depan negara bangsa adalah diasaskan oleh nilai spiritual (Mohd Zaidi, 2002). Kepincangan dalam menyuburkan potensi spiritual pelajar adalah manifestasi kefahaman kita yang kurang jelas tentang implementasi pendidikan holistik walaupun menyedari akan keperluannya (Tajul Ariffin & Nor Aini, 2002). Jika tiada usaha penambahbaikan, institusi pendidikan hanya berfungsi sebagai kilang yang memproduksikan pekerja mahir namun gagal menyumbang sebagai pusat pembangunan generasi intelektual yang memiliki nilai keilmuan yang lebih menyeluruh serta menghayatinya dengan lebih bermakna (Rohana, 2010).

Justeru, orientasi kepemimpinan spiritual yang kreatif dan inovatif adalah diperlukan untuk mengusahakan perubahan dan mencorakkan hala tuju pendidikan dengan pendekatan bersepadu ke arah melahirkan manusia yang memahami hakikat serta tujuan penciptaannya. Proses pembangunan modal insan mempunyai dua visi asas iaitu pertama untuk melahirkan insan yang meyakini Allah dan berjiwa hamba. Visi kedua adalah untuk melahirkan insan berakhlak dan bertanggungjawab sebagai khalifah Allah. Di sinilah peranan pemimpin spiritual begitu diharapkan untuk memberi lebih fokus kepada proses pembangunan roh atau jiwa anak didik agar terarah dalam penggunaan potensi kognitif, emosi dan fizikal selari dengan visi kehambaan manusia. Roh inilah yang membawa manusia kepada fitrah semulajadi

yang cenderung untuk mempercayai kewujudan Tuhan, perasaan cintakan kebenaran dan kebertanggungjawaban untuk melaksanakan tugas sebagai khalifah. Pembangunan aspek kejiwaan berkait rapat dengan pembentukan akhlak yang terpuji kerana potensi roh manusia sentiasa mengarah kepada kebaikan.

Syed M. Naquib Al-Attas, seorang sarjana Muslim menyuarakan pendapat yang senada iaitu pembangunan modal insan merupakan proses transformasi jiwa ke arah aktualisasi diri iaitu kesedaran terhadap hakikat diri (rasa kehambaan) dan kebertanggungjawaban sebagai khalifah yang akan mengumpul momentum menuju ketamadunan (Wan Mohd Nor, 2005). Inilah yang termaktub dalam FPK melalui pernyataan bahawa pendidikan di Malaysia merupakan usaha untuk memperkembangkan potensi individu secara bersepadu yang merangkumi aspek jasmani, rohani, emosi dan intelektual berasaskan kepercayaan dan keyakinan kepada Tuhan bagi melahirkan warga negara yang sejahtera dan dapat memberi sumbangan terhadap keharmonian keluarga, masyarakat dan negara.

Perakuan kelima Dasar Pendidikan Negara yang digariskan dalam Akta Pendidikan 1996 telah memaktubkan FPK ini sebagai landasan praktik pendidikan. Malangnya, cerminan aspirasi murni negara ini mungkin hanya akan tinggal sebagai dokumen lama yang dilupakan memandangkan realiti fenomena yang berlaku hari ini kian menyerlahkan jurang antara perakuan tersebut dengan amalan semasa dalam pelaksanaan sistem pendidikan, terutamanya dalam isu memperkembangkan potensi rohani (spiritual) (Wan Hasmah, 2002). Teras pendidikan berstruktur ini yang tampaknya semakin terabai dan kaku dari segi praktikalnya mungkin disebabkan obsesi yang berlebihan terhadap prestasi akademik (Toh, 2003). Ini adalah sebagaimana yang banyak diperkatakan oleh para penganalisis pendidikan bahawa hingga kini, sistem pendidikan tempatan masih terlalu mementingkan pencapaian

akademik (Abdul Rahman, Hussein, Sufean, Simin & Mohammed Sani, 2014). Keadaan ini ditambah buruk lagi oleh budaya pempolitikan dan komersialisasi yang berlebihan. Justeru, menjadi tanggungjawab kepemimpinan sekolah untuk membudayakan iklim yang menitikberatkan kesedaran ketuhanan atau kompetensi spiritual dalam diri seluruh warga sekolah (Abdul Rahman, 2006) kerana ia adalah kekuatan rohani yang menjadi pemangkin kepada rasa bertanggungjawab (*responsibility*) dan pertanggungjawaban (*accountability*) seseorang terhadap perkara yang diamanahkan (Hailan & Rahimah, 2010).

Memandangkan pendekatan pendidikan di Malaysia hari ini masih belum berupaya melahirkan modal insan yang seimbang sebagaimana yang dihasratkan tersebut (Rohana, 2010), pemimpin spiritual diharapkan dapat mewujudkan iklim dini di sekolah yang dapat menjajarkan kefahaman yang mantap dalam kalangan warga sekolah khususnya para pendidik tentang integrasi pelbagai disiplin ilmu intelektual dan ilmu wahyu. Konsep penyepaduan ilmu yang dimaksudkan di sini ialah proses pengajaran segala bidang ilmu dilaksanakan dengan satu objektif akhir yang selari iaitu untuk menyampaikan mesej kekuasaan Allah sebagai Pencipta sekalian makhluk. Kefahaman yang mantap ini akan membawa kepada pelaksanaan proses pendidikan berkualiti dan terpandu berteraskan tasawur Islam yang sebenar yang mempunyai kekuatan pada aspek matlamatnya iaitu untuk mendapatkan keredaan Allah. Ukuran sebenar kejayaan terletak pada reda Allah (Mohd Shukri, 2014). Dalam masa yang sama, perkembangan keseluruhan potensi murid secara seimbang dan harmonis turut dapat dicapai. Untuk itu, hanya kepemimpinan spiritual dan holistik berupaya memandu arah para guru agar menjadi pendidik yang spiritual dan holistik. Kesinambungannya, hanya pendidik yang spiritual dan holistik mampu melahirkan generasi pelajar yang spiritual dan holistik juga.

Kajian-kajian berkaitan kepimpinan spiritual telah mula dijalankan sejak lebih empat dekad yang lalu terutama di barat, meliputi pelbagai bidang dan sektor termasuklah dalam dunia pendidikan. Antaranya ialah kajian oleh Bozkurt (2015); Dikshit (1975); Fairholm (1996); Fry (2003); Fry dan Cohen (2009); Grossman (1985); Karadag (2009); Krishnakumar, Houghton, Neck dan Ellison (2015), Sanders (2007) serta banyak lagi yang dijalankan di barat. Selain itu, terdapat juga kajian-kajian yang dijalankan di Malaysia seperti kajian Adel dan Zainal Ariffin (2011); Juhaizi dan Mahadzirah (2014); Shiet Ching Wong, Malissa Maria dan Fatimah (2015); Zaini, Nik Mutasim, Zafir Khan dan Fazli (2011) dan lain-lain.

Sebuah kajian kes menggunakan pendekatan kualitatif juga telah dijalankan oleh Mohd Rohan (2012) bertujuan memperkenalkan kepimpinan spiritual pengetua serta melihat kesannya ke atas tatacara kerja guru di sebuah sekolah menengah harian di Gombak. Beliau menggunakan terminologi _kepimpinan quranik' bagi menyampaikan maksud kepimpinan spiritual dan memfokuskan kepada kefahaman dan amalan dalam kepimpinan pengetua berkaitan tiga konstruk utama iaitu akidah, ibadah dan akhlak. Dapatan kajian tersebut menunjukkan para pengetua dan guru yang menjadi peserta kajian faham dan mengamalkan nilai-nilai kepimpinan spiritual tetapi lebih menitikberatkan kepada aspek peribadatan diikuti aspek akhlak dalam konteks sebagai pengawal disiplin pelajar serta menjaga hubungan sesama rakan sekerja. Aspek akidah didapati kurang dominan pada pengamalannya. Meskipun pola sistem kerja guru menampakkan kefahaman mereka yang jelas tentang konsep akidah tetapi kurang berjaya menterjemahkannya ke dalam bentuk amalan. Kajian Mohd. Rohan juga mendapati hanya segelintir guru memahami visi dan misi pengetua dan merekalah yang bertungkus-lumus menjayakannya bersama pengetua sehingga menghasilkan lonjakan kecemerlangan di sekolah. Namun begitu, usaha

mewujudkan iklim dini di sekolah dapat dilihat melalui paparan visi sekolah yang mengandungi penerapan nilai akidah iaitu meletakkan syurga sebagai matlamat yang dituju untuk menyuntik kekuatan dalaman kepada warga sekolah.

Kajian lain yang dijalankan oleh Rozita (2012) pula mendapati, terdapat hubungan positif yang signifikan antara amalan kepimpinan spiritual pengetua dengan persepsi guru terhadap budaya organisasi. Beliau membuat kajian di sebuah sekolah menengah di Seremban, Negeri Sembilan bertujuan untuk mengenal pasti tahap kepimpinan spiritual pengetua daripada persepsi guru. Rozita merumuskan bahawa sekolah kajian telah mengalami lonjakan kecemerlangan akademik disebabkan orientasi kepimpinan spiritual yang diamalkan oleh pengetuanya walaupun hanya pada tahap sederhana. Beliau berpendapat semua pengetua perlu memahami dan mengamalkan kepimpinan spiritual sebagai pelengkap kepada gaya kepimpinan lain demi meningkatkan prestasi sekolah.

Sebagai pemimpin spiritual, pengetua perlu menjaga hubungan peribadinya dengan Allah di samping hubungan baik sesama warga sekolah serta mewujudkan elemen autentik iaitu keselarian di antara pegangan (niat) dengan tindakan sebenar yang ditonjolkan. Ini adalah bagi memastikan daya kepemimpinannya memberi kesan kepada tindak tanduk positif seluruh warga sekolah seterusnya membawa kepada pembentukan iklim dini. Model Kerohanian Imam Al Ghazali dan Model Kepimpinan Etika Berlandaskan Watak Nabi Muhammad merupakan antara model yang baik untuk dijadikan contoh dalam berorganisasi.

2.3.1.6 Orientasi Kepimpinan

Pengkaji telah menyorot secara ringkas tiga gelagat kepemimpinan iaitu kepimpinan transformasi, kepimpinan instruksional dan kepimpinan spiritual. Pengkaji bersetuju bahawa tidak wujud satu teori atau model kepemimpinan yang

Universiti Malaya

boleh memuaskan hati semua pihak (Gill, 2011), juga tiada mana-mana satu orientasi atau gaya kepemimpinan yang boleh dianggap sebagai terbaik (Hussein, 1993) untuk digunakan dalam semua keadaan dan dapat menjamin mereka yang dipimpin sentiasa bersemangat dan produktif. Walaupun dari semasa kesemasa, para penyelidik telah mencadangkan berbagai-bagai gaya kepimpinan baru yang berbeza, namun para sarjana menegaskan bahawa kepimpinan bukan fenomena *one size fits all*. Gaya kepimpinan harus dipilih dan ditentukan mengikut kesesuaian organisasi, situasi, kumpulan dan individu yang dipimpin kerana tiada satu gaya kepimpinan tertentu yang boleh dianggap universal yang boleh disesuaikan dengan semua situasi (Amanchukwu, Stanley & Ololube, 2015).

Teori kontingensi kepemimpinan yang telah dicadangkan oleh ahli psikologi Austria, Fred Edward Fiedler dalam artikelnya pada tahun 1964, *"A Contingency Model of Leadership Effectiveness"* (Sebuah Model Kontingensi Efektif Kepemimpinan) telah menekankan konsep ini. Teori kontingensi kepimpinan memberi tumpuan kepada pemboleh ubah tertentu yang berkaitan dengan persekitaran yang mungkin menentukan gaya kepimpinan yang paling sesuai untuk situasi kerja tertentu. Menurut teori ini, tiada gaya kepimpinan tunggal yang sesuai dalam semua situasi. Kepimpinan yang berkesan bergantung pada tahap kesesuaian antara kualiti dan gaya kepimpinan pemimpin yang dituntut oleh situasi tertentu.

Banyak kajian yang telah dijalankan mendapati, pemimpin-pemimpin yang berkesan mengintegrasikan dan mengamalkan lebih daripada satu jenis orientasi kepemimpinan (Adeniyi, 2007; Ainon & Abdullah, 2011) serta mengaplikasikan pendekatan pengurusan pentadbiran eklektik (Vargas-Hernández & Moreno, 2015). Penyelidikan terhadap kepemimpinan sekolah oleh McBer (2000) misalnya, telah mengenal pasti bahawa kepemimpinan yang berkesan menggabungkan empat atau

lebih tingkah laku kepemimpinan dan mereka akan lebih cenderung kepada salah satu gaya yang lebih dominan dan sesuai berdasarkan situasi. Selari dengan itu juga, kajian yang dijalankan oleh Lokman dan Robiah (2008) di 35 buah sekolah menengah di negeri Johor melibatkan 1,705 orang responden guru dan 35 orang responden pengetua mendapati kepelbagaian orientasi kepemimpinan yang diamalkan oleh pengetua memberi kesan langsung kepada komitmen guru dan iklim sekolah yang berkesan.

Dapatan-dapatan ini sejajar dengan saranan Hallinger (2003) agar pengetua tidak terikat dengan satu-satu model kepemimpinan sedia ada sebaliknya perlu bertindak proaktif dan kreatif bagi menyesuaikan orientasi kepimpinannya dengan keperluan, keadaan serta konteks sekolah. Abdul Ghani, Abd. Rahman dan Mohammed Zohir (2008) turut menyokong dengan menyatakan pendapat bahawa adalah tidak realistik jika pengetua hanya mempraktikkan satu gaya kepemimpinan untuk disesuaikan dengan semua keadaan dan seluruh pekerja yang mempunyai tahap keupayaan, pengetahuan, pengalaman, kedudukan dalam organisasi serta latar belakang yang berbeza.

Hal ini secara tidak langsung menunjukkan bahawa, penerimaan umum kini lebih cenderung kepada pengintegrasian yang dilihat lebih luwes dan profesional, sesuai dengan keperluan semasa. Justeru, tugas pengetua adalah mengambil inisiatif untuk mengamalkan pelbagai orientasi dalam kepemimpinan mereka mengikut keserasian situasi iaitu jenis sekolah yang ditadbir, watak guru, prasarana sekolah dan sebagainya.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan yang telah dikemukakan, pengkaji membuat justifikasi bahawa, dalam usaha melakukan perubahan ke arah kegemilangan generasi dan umat Islam, institusi pendidikan khususnya sekolah

memerlukan penampilan pemimpin super yang berupaya mengaplikasikan pelbagai orientasi kepemimpinan. Ini bermakna, menjadi tugas pengetua untuk mengambil inisiatif bagi mengamalkan pelbagai orientasi dalam kepemimpinan mereka mengikut keserasian situasi iaitu jenis sekolah yang ditadbir, watak guru, prasarana sekolah dan sebagainya. Dengan kata lain, pengetua perlu lebih fleksibel dalam mengamalkan orientasi kepemimpinan dengan menyesuaikan diri dalam setiap situasi bagi memajukan organisasi sekolah demi mencapai misi dan visi pendidikan (McNulty & Bailey, 2004).

Maka, merujuk kepada konteks kajian ini, integrasi nilai-nilai positif yang bersesuaian daripada tiga corak orientasi kepemimpinan yang dirujuk iaitu kepimpinan transformasi, kepimpinan instruksional dan kepimpinan spiritual dengan tambahan elemen daripada teori-teori yang ditelaah, telah menyokong konsep orientasi kepemimpinan eklektik pengetua yang diharapkan boleh menjadi salah satu sumbangan kajian ini. Ianya bersesuaian dengan Teori Kepimpinan Multidimensi yang diperkenalkan oleh Bolman dan Deal pada tahun 1991.

Sebagai rumusannya, dapatlah pengkaji katakan bahawa pengetua yang efektif dan berpandangan jauh menggunakan pendekatan terbaik yang dipilih dan ditentukan dari berbagai-bagai sumber berbeza untuk diaplikasikan mengikut kesesuaian. Dengan kata lain, mereka mengamalkan orientasi kepimpinan eklektik. Mereka berupaya memberi pengaruh yang besar kepada budaya kerja yang profesional seterusnya menyumbang ke arah pembentukan organisasi sekolah yang unggul sebagai pusat melahirkan generasi *ulul albab*.

Visi ini signifikan dengan hasrat untuk menjadikan murid-murid malah seluruh warga sekolah, juga masyarakat sebagai individu yang dekat dengan Tuhan dan sentiasa menghidupkan *bi"ah* solehah bagi mewujudkan kehidupan yang

sejahtera. Justeru, dalam menghadapi gelombang transformasi yang pantas berkembang, barisan kepimpinan pendidikan harus sedar bahawa mereka mesti memainkan peranan sebagai agen perubahan dengan menguasai kompetensi-kompetensi serta kemahiran-kemahiran baru yang diperlukan agar seiring dengan zaman tanpa meminggirkan nilai-nilai rohani. Tanggungjawab tersebut adalah berat dan mencabar. Oleh itu, kebijaksanaan pengetua sebagai pemimpin diperlukan dalam memainkan peranan utama bagi merealisasikannya dengan mengamalkan orientasi yang berkesan.

2.3.1.7 Konsep Timbal Balas (Reciprocity) Dalam Berorganisasi

Kecemerlangan sesebuah entiti tidak mampu dicapai oleh pemimpin secara bersendirian. Pemimpin dan pengikut saling memerlukan (*reciprocity*) dan saling bertanggungjawab (*mutually responsible*) kerana pemimpin adalah penentu arah manakala staf pula sebagai penggerak dan merupakan aset utama kepada pencapaian matlamat organisasi. Keberkesanan kepemimpinan tersebut banyak bergantung pada keupayaan mereka untuk merangsang, mendorong, membangunkan serta menggembleng sepenuhnya tenaga kerja, kepakaran dan peralatan yang ada bagi mencapai matlamat organisasi (Rusli & Shamsiyati, 2012). Hasilnya, iklim dan budaya kerja yang kondusif dapat diwujudkan melalui semangat permuafakatan serta perubahan pemikiran dan persepsi guru yang lebih berfokus kepada misi dan visi sekolah (Yaakob & Yahya, 2011). Banyak sekali teori yang mengulas tentang konsep timbal balas. Antaranya ialah *Leader Member Exchange Theory*, *Social Exchange Theory* dan Teori Kepimpinan Pelbagai sebagaimana yang telah dibincangkan dalam Bab 1.

2.3.1.8 Pengaruh Orientasi Kepemimpinan Terhadap Prestasi Guru

Pemimpin memainkan peranan yang sangat penting dalam membawa perubahan ke arah yang lebih baik dalam organisasi (Leithwood, 1994). Dengan kata lain, sesebuah organisasi yang berjaya bermula dengan kepemimpinan yang berkualiti serta mempunyai visi dan misi yang jelas dalam mencapai matlamat organisasi. Sama halnya, sekolah yang berkesan dihasilkan melalui kepemimpinan pengetua yang berkesan juga iaitu cekap dan berkualiti (Ayob, 2005). Kajian yang dijalankan oleh ramai sarjana telah mengesahkan bahawa kepemimpinan pengetua memberi impak ke atas prestasi guru (Blase, Dedrick & Strathe, 1986; Cheng, 1994; Geijsel, Sleegers, Leithwood & Jantzi, 2003; Harris, 2002). Ini adalah kerana pemimpin merupakan agen perubahan dan arkitek sosial bagi elemen-elemen penting budaya organisasi. Sikap dan tingkah laku pemimpin serta orientasi kepemimpinan yang diamalkan memberi impak kepada perlakuan anggota organisasi seterusnya akan mempengaruhi keberhasilan organisasi (Aronson, 2001). Justeru, amalan kepemimpinan yang memfokuskan kepada matlamat mengupayakan dan memberi autonomi kepada pekerja melalui proses transformasi minda, latihan, bimbingan, tunjuk ajar dan sokongan dengan mengutamakan nilai kemanusiaan mampu meningkatkan kesan positif kecemerlangan prestasi pekerja (Hoy & Miskel, 2001).

Dalam konteks sekolah, pengetua perlu menginspirasikan guru melalui hubungan interpersonal yang harmoni dengan cara mewujudkan iklim terbuka. Hal ini memerlukan pengetua mengamalkan tingkah laku menyokong dan guru pula memberi kerjasama melalui keterlibatan (*engagement*) yang baik. Hasil interaksi serta hubungan sosial yang jeleket ini akan memberi rasa kepuasan dan keseronokan kepada seluruh warga komuniti sekolah. Ringkasnya, kolaborasi profesionalisme pengetua serta guru-guru akan menghasilkan semangat *collegiality* yang berkualiti

seterusnya membentuk iklim sekolah yang terbuka (Hoy, Tarter & Kottkamp, 1991). Guru-guru akan lebih proaktif, inovatif dan kreatif untuk mencipta dan menerajui kecemerlangan masa hadapan.

2.3.1.9 Pengaruh Orientasi Kepemimpinan Terhadap Atribut Psikologi Guru (Kepercayaan, Motivasi dan Komitmen)

Tidak dinafikan bahawa guru merupakan faktor penyumbang utama kepada kejayaan sesebuah sekolah disebabkan guru bertindak sebagai pelaksana kepada dasar yang digubal (Muhammad Faizal, 2012). Gurulah yang memainkan peranan penting dalam merealisasikan strategi KPM ke arah mencapai matlamat FPK dan misi membangunkan sistem pendidikan bertaraf dunia. Guru ibarat juruteknik yang bertanggungjawab terhadap *core business of schools* iaitu pembelajaran murid, pengajaran dan bimbingan. Ungkapan Dr. Manoranjan Pradhan (2014) sebagaimana berikut menggambarkan kedudukan insan bergelar guru sekaligus harapan masyarakat terhadap guru:

> *Teachers are the nation builders. They are the destiny makers of youth and architects of society. They are social engineers and custodian of the future.*

Lantaran kepentingan peranan dan pengaruh yang begitu besar, maka sewajarnya setiap guru mempunyai motivasi dan komitmen yang tinggi dalam menjalankan tugas agar dapat menghasilkan prestasi kerja yang cemerlang sebagai pembimbing, fasilitator, *mudarris*, *mu'allim*, *muaddib*, *mursyid* dan *murabbi*. Apatah lagi dewasa ini, sistem pendidikan formal khususnya di sekolah telah mengambil alih sebahagian besar tugas keluarga untuk mendidik generasi muda. Tugas pendidikan hampir sepenuhnya diserahkan kepada guru (Ab. Halim, Muhamad Faiz & Kamarul Azmi, 2012). Tambahan pula di alaf ini, ekoran cetusan era globalisasi disertai ledakan informasi, inovasi dan reformasi dunia yang begitu pantas berubah, sistem

pendidikan kebangsaan turut berkembang dengan pesat. Cabaran yang dihadapi oleh para pendidik menjadi lebih kompleks daripada sebelumnya. Ini menuntut komitmen para pendidik agar mempersiapkan diri dengan kualiti yang diperlukan terutama daripada aspek pengetahuan dan kecekapan.

Dalam masa yang sama, peranan, tugas dan tanggungjawab kepemimpinan di sekolah juga menjadi semakin rencam, rancu, luas dan mencabar (Ubben & Hughes, 1987). Pengetua perlu mengubah cara pemikiran guru dengan membina kepercayaan melalui sentuhan emosi dan spiritual sehingga guru mempunyai pandangan positif terhadap tanggungjawab yang mereka galas (Norlia, 2009). Ini adalah kerana, kepemimpinan pengetua merupakan teras utama dalam mewarnai proses pendidikan di sekolah. Banyak kajian yang telah dijalankan membuktikan secara empirikal bahawa orientasi kepemimpinan pendidikan yang berkesan mempunyai pengaruh ke atas atribut psikologi guru iaitu meningkatkan motivasi guru (Eyal & Roth, 2011) dan kesediaan untuk berkhidmat dengan lebih cemerlang (Lokman & M. Al Muzammil, 2008). Orientasi kepemimpinan yang memberi peluang kepada penglibatan guru-guru mampu meningkatkan tahap motivasi yang lebih tinggi (Mehta, Dubinsky & Anderson, 2003). Faktor psikologi guru tersebut pula mempunyai hubungan yang signifikan dengan pencapaian murid dan keberkesanan sekolah (Abdull Sukor, Noran Fauziah & Rosna, 2004; Alam & Farid, 2011; Tschannen-Moran, 2003; Taştan, Davoudi, Masalimova, Bersanov, Kurbanov, Boiarchuk & Pavlushin, 2018).

Dalam kajian ini, pengkaji hanya akan memfokuskan kepada pengaruh orientasi kepemimpinan pengetua dalam mewujudkan kepercayaan, komitmen dan motivasi guru yang seterusnya memacu prestasi kerja mereka. Sememangnya telah banyak kajian dijalankan berkaitan aspek-aspek ini dalam bidang pendidikan kecuali

tentang kepercayaan guru yang masih baru dan agak kurang dikaji oleh sarjana tempatan di Malaysia (Lokman, Mohammed Borhandden, Shafeeq Hussain, Sanitah & Mohd Hanafi, 2015). Memandangkan kesannya yang besar kepada kemenjadian murid dan keberhasilan atau produktiviti sekolah, maka pengaruh kepimpinan pengetua terhadap atribut psikologi guru wajar untuk terus dikaji bagi mendapatkan input semasa dan terkini untuk melaksanakan reformasi yang perlu.

Meneliti hubungan antara orientasi kepemimpinan dan kepercayaan, para sarjana berpendapat, integriti, keadilan, kompetensi dan keterbukaan sikap pemimpin adalah faktor yang boleh meningkatkan tahap kepercayaan staf. Daly dan Chrispeels (2008), Deluga (1994), Whitener, Brodt, Korsgaard dan Werner (1998) serta Zand (1997) pula menambah, selain integriti, pemimpin juga digalakkan untuk mengamalkan nilai keprihatinan, konsistensi, perkongsian idea dan komunikasi yang berkesan bagi meningkatkan kepercayaan orang bawahan. Pandangan ini turut disokong oleh Bryk dan Schneider (2003) dengan menegaskan bahawa komunikasi dan sifat keterbukaan pemimpin akan menggalakkan perkongsian pemikiran dan secara tidak langsung boleh meningkatkan kepercayaan staf kepada pemimpin. Malah, hubungan terbuka antara pengetua dan guru bukan sahaja mampu membina sikap saling mempercayai malah juga meningkatkan motivasi dan komitmen guru terhadap tugas yang digalas (Cross & Rice, 2000; Hoffman, 1994).

Rozita (2010) memperkukuhkan literatur tentang pengaruh kepemimpinan melalui hasil kajiannya yang menunjukkan, kepemimpinan instruksional mempunyai korelasi yang positif dengan atribut psikologi guru iaitu secara lebih khusus meningkatkan kepercayaan guru kepada pengetua dan komitmen mereka terhadap tugas yang seterusnya memberi kesan kepada prestasi mereka.

Universiti Malaya

Selain kepercayaan, motivasi guru juga merupakan aspek yang penting kerana ia berkait rapat dengan komitmen mereka. Menurut Geijsel et al. (2003), takrifan paling biasa bagi menjelaskan konsep motivasi guru ialah kesanggupan guru untuk melipatgandakan usaha ke arah penambahbaikan sekolah. Dalam kajian mereka, Geijsel dan rakan-rakan mengkaji hubungan antara kepimpinan sekolah dengan motivasi dan komitmen guru. Mereka menganalisis data kajian daripada hampir 1,500 guru yang mengajar di Kanada dan Belanda menggunakan pemodelan persamaan berstruktur (*Structural Equation Modeling* - SEM). Kajian ini menyimpulkan bahawa keupayaan pengetua untuk membina perkongsian visi dan intelektual sekolah boleh menjadi perangsang kepada guru serta mempunyai hubungan yang signifikan dengan kesungguhan dan kesediaan untuk memberikan komitmen. Peningkatan usaha guru sekuennya memberi impak kepada pencapaian pelajar yang lebih baik.

Rumusannya, kepemimpinan pengetua dan komitmen guru terhadap sekolah merupakan dua pemboleh ubah utama kepada reformasi ke arah keberkesanan sekolah (Geijsel et al., 2003). Komitmen dicetuskan oleh dorongan motivasi. Apabila mendapat sokongan yang diperlukan, disertai rasa hormat serta keyakinan guru terhadap integriti pengetua yang boleh diteladani, secara tidak langsung akan timbul rasa percaya terhadap kepemimpinan pengetua yang akan mendorong kepada motivasi dan komitmen untuk melaksanakan tanggungjawab terhadap organisasi dengan penuh kesungguhan. Oleh itu, guru-guru akan menghasilkan prestasi yang lebih memberangsangkan. Senario ini memperlihatkan perkaitan yang linear antara kepemimpinan pengetua yang mempengaruhi kepercayaan dan motivasi guru seterusnya menyumbang kepada peningkatan komitmen guru kepada organisasi.

Universiti Malaya

Memfokuskan kepada konsep komitmen, Leithwood et al. (2006) mendefinisikan komitmen sebagai keadaan psikologi yang menentukan hasrat seseorang untuk terlibat dalam sesuatu perkara. Leithwood seterusnya memperincikan komitmen guru kepada tiga perkara: i) komitmen kepada murid dan pembelajaran mereka; ii) komitmen kepada profesion perguruan secara keseluruhan dan iii) komitmen kepada organisasi, di mana guru yang mempunyai keyakinan yang kuat dan kesediaan untuk menerima nilai serta matlamat sekolah dan daerah akan mengerahkan usaha bagi mempersembahkan pencapaian terbaik.

Terdahulu, Dannetta (2002) telah menghasilkan satu kajian dengan mengumpulkan data daripada guru-guru di Ontario, Kanada mengenai konsep komitmen dan faktor yang mempengaruhi tahap komitmen mereka. Kajian tersebut dijalankan melalui kaedah tinjauan dan temu bual dengan guru kemudian dianalisis dengan menggunakan faktor analisis dan regresi pelbagai (*multiple regression*). Dannetta mendapati bahawa komitmen kepada organisasi adalah dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap: i) betapa bermaknanya tugas; ii) peluang pembelajaran yang berterusan dan pembangunan profesional; iii) kepimpinan sekolah yang berkesan; dan iv) keadaan organisasi yang baik. Sehubungan dengan itu, sekiranya guru merasakan kerja mereka amat bermakna dan mereka boleh terus berkembang secara profesional, maka mereka lebih cenderung untuk komited terhadap sekolah mereka.

Menurut Purkey dan Smith (1983) pula, komitmen guru akan meningkat jika kepimpinan sekolah mereka menunjukkan ciri-ciri utama seperti fleksibel dalam mengamalkan penguatkuasaan peraturan; melindungi guru dari gangguan luar; mendapat sokongan daripada staf sokongan sekolah secara keseluruhan; dan mempunyai pengaruh yang positif ke atas pemimpin-pemimpin daerah. Fleksibiliti

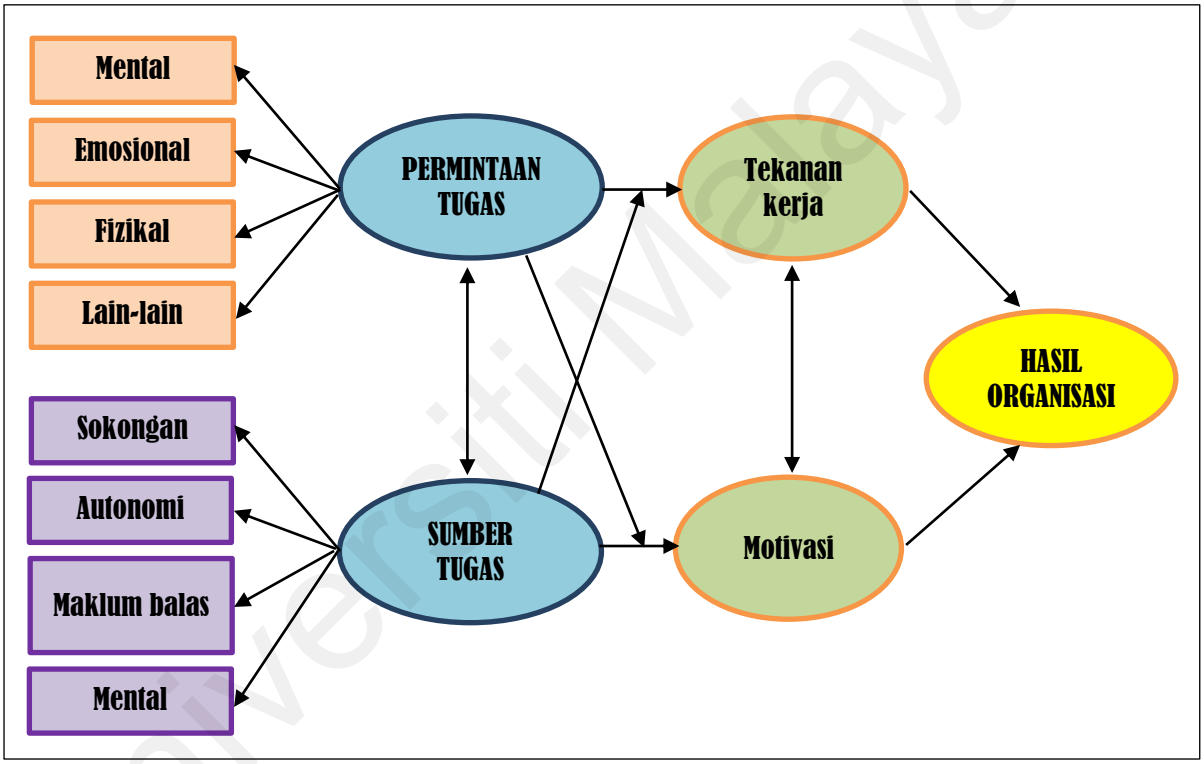
tersebut dapat diserlahkan apabila pengetua yang mengamalkan orientasi kepemimpinan secara profesional dengan memberi autonomi kepada guru melalui implementasi polisi dan prosedur kerja sebagai panduan yang bersifat luwes dan tidak semestinya dituruti secara mutlak. Kepemimpinan sebegini menaruh kepercayaan kepada kemampuan guru bahawa mereka akan memberi khidmat terbaik tanpa pemantauan terlalu rapi. Cara ini boleh mewujudkan suasana saling percaya mempercayai antara guru dan pengetua seterusnya meningkatkan motivasi dan komitmen guru serta mendorong mereka untuk bekerja melebihi jangkaan biasa (Zaidatol Akmaliah & Soaib, 2011).

Walau bagaimanapun, tahap komitmen guru-guru terhadap organisasi dilaporkan lebih rendah apabila mereka dibebani dengan kerja yang berlebihan (Ooi Chew Hong & Aziah, 2015) dan dikehendaki memenuhi tuntutan kerja tambahan yang diarahkan oleh kerajaan, sedangkan dalam masa yang sama perlu memberi keutamaan untuk menyiapkan kerja-kerja sedia ada di sekolah. Dalam situasi sebegitu, dijangkakan bahawa sumber tugas (*job resources*) yang diperoleh oleh pekerja seperti sokongan sosial daripada rakan dan pemimpin, autonomi, maklum balas, kepelbagaian kemahiran dan lain-lain akan berupaya mencetuskan motivasi yang menyumbang kepada penglibatan kerja seterusnya prestasi yang lebih tinggi. Sumber tugas ini menjadi lebih penting apabila berhadapan dengan permintaan kerja yang lebih tinggi seperti tekanan dan beban tugas yang berat. Di sini sumber personal seperti sikap optimis, efikasi kendiri, resiliensi dan sebagainya turut menjadi peramal kerana berpotensi untuk memberi komitmen yang tinggi kepada kerja.

Model *Job Demand and Job Resources* yang diperkenalkan oleh Bakker dan Demerouti (2007) menjelaskan bahawa sumber tugas ini memainkan peranan sebagai motivasi ekstrinsik kerana sokongan organisasi dan persekitaran berfungsi sebagai

instrumen dalam mendedikasikan usaha bagi mencapai matlamat serta permintaan kerja, juga sebagai motivasi intrinsik kerana merangsang perkembangan personal dan pembelajaran. Ringkasnya, kombinasi sumber tugas dan permintaan tugas serta kapasiti sumber personal mempunyai kesan yang positif dalam penyesuaian tugas terutama dalam situasi permintaan tugas yang tinggi.

Rajah 2.2 berikut menggambarkan Model *Job Demand and Job Resources* tersebut:



Rajah 2.2. Model *Job Demand and Job Resources* (JD-R)

2.3.1.10 Iklim Organisasi

Iklim organisasi merujuk kepada kualiti dan karakter kehidupan berorganisasi (Cohen, McCabe, Michelli & Pickeral, 2009) yang terdiri daripada satu set keadaan dan amalan warga komuniti (Mumtaz Begam, Norzaini & Mohamed Sani, 2008). Dengan kata lain, kosa kata iklim dalam konteks organisasi difahami sebagai jumlah kualiti persekitaran dalam sesebuah organisasi mencakupi aspek

perhubungan sosial, keadaan fizikal dan sistem pentadbiran (Kamaruddin, 1995) yang menjadi asas kepada pembentukan pengalaman seseorang dalam kehidupan berorganisasi. Ia merefleksikan nilai-nilai dan norma-norma (yang dibentuk, dikongsi dan diwarisi oleh warganya melalui interaksi berdasarkan apa yang difikirkan, diandaikan dan dipercayai) kemudian dimanifestasikan melalui visi dan misi sekolah, simbol, peraturan, upacara, bentuk komunikasi, sikap warga, amalan pembelajaran dan pengajaran (Cohen et al., 2009). Justeru itu, setiap warga sekolah adalah penyumbang kepada persekitaran yang wujud di sekolah (Mohammed Sani & Jamalul Lail, 2012).

Halpin dan Croft (1963) yang merupakan pelopor dalam kajian berkenaan iklim sekolah menyenaraikan empat ciri iklim sekolah yang berkesan merangkumi aspek guru, pengetua dan murid iaitu: i) guru rasa selamat, berkeyakinan dan mendapat kepuasan; ii) guru tidak rasa tertekan dan sentiasa mengambil berat tentang kemajuan murid; iii) pengetua menjalankan tugas dengan penuh keyakinan dan toleransi; dan iv) murid rasa selamat dan bermotivasi untuk belajar bersungguh-sungguh.

Profesionalisme kepemimpinan dan pengurusan organisasi terserlah melalui kewujudan iklim yang positif, dalam masa yang sama akan menyumbang kepada kecemerlangan prestasi dan keberkesanan sekolah (Deal & Peterson, 1999; Muhammad Faizal & Shahril @ Charil, 2008). Hal ini dibuktikan oleh kebanyakan kajian berkaitan iklim sekolah. Antaranya ialah dapatan yang menunjukkan bahawa iklim sekolah yang positif mendorong suasana instruksional yang bermotivasi seterusnya membantu murid mencapai skor yang lebih tinggi (Greene, Miller, Crowson, Duke & Akey, 2004; MacNeil, Prater & Busch, 2009) di samping memberi kepuasan kerja kepada guru (Ahmad Zabidi, 2006). Pendapat ini diperkukuhkan oleh

Mohd. Yusof (2007) yang melihat dari sudut yang lain iaitu aspek keberkesanan pengurusan disiplin. Menurut beliau, cabaran keruntuhan disiplin dalam kalangan murid boleh dikawal dengan menghidupkan budaya sekolah yang mesra dan sejahtera untuk murid belajar.

Kesejahteraan iklim sekolah merangkumi aspek fizikal, emosi, intelek dan sosial. Sekolah dengan iklim fizikal yang sempurna mempunyai persekitaran yang kondusif, teratur, terpelihara dan terpulihara dalam soal kebersihan, keindahan, keceriaan, keselamatan (Taiguri, 1968; Moos, 1979) di samping kelengkapan prasarana yang berkualiti dan mencukupi serta aplikasi teknologi moden yang canggih dan mudah diakses. Kesejahteraan iklim sekolah dari sudut emosi wujud apabila warganya memiliki perasaan cintakan sekolah, semangat kolaboratif dan kekitaan, rasa gembira, seronok, selesa dan bangga menjadi warga sekolah. Rangsangan perasaan dan fikiran ini mencetuskan peningkatan komitmen dan kesungguhan untuk mencipta kecemerlangan yang akhirnya menghasilkan kepuasan kepada individu dan organisasi.

Seterusnya, iklim sekolah dikatakan sihat dari aspek inteleknya apabila seluruh warga sekolah cintakan ilmu, mempunyai rangsangan yang kuat untuk belajar serta meneroka sesuatu yang baru, memiliki daya inovasi dan kreativiti yang tinggi dan sentiasa melihat sesuatu daripada perspektif yang pelbagai (Shallcross, 1981). Pembudayaan amalan suka membaca dan pelaksanaan majlis-majlis ilmu secara formal dan tidak formal akan menghasilkan warga sekolah yang mempunyai horizon pengetahuan yang luas, celik akal, terdedah kepada pelbagai idea dan penemuan baru serta berupaya untuk berfikir secara kreatif dan inovatif. Pemerkasaan budaya ilmu ini akan menjadikan sekolah berfungsi secara berkesan sebagai medan perkembangan kognitif. Manakala pengukuhan iklim sekolah dari

segi sosial pula melibatkan proses interaksi, komunikasi dan pergaulan yang berkesan dalam kalangan warga sekolah melalui tingkah laku dan sikap yang positif seperti hormat-menghormati, saling bekerjasama, berkasih sayang, bertimbang rasa, empati, ramah mesra yang membuahkan keakraban dan kejeleketan dalam perhubungan.

Sebagai langkah membina iklim yang sejahtera, hubungan interpersonal yang erat perlu diwujudkan. Contohnya, dengan cara para pendidik mengenali rakan sejawat dan murid dengan lebih dekat, menunjukkan keprihatinan dan kasih sayang, menegur dengan penuh hikmah dengan tujuan mendidik, sentiasa memberi pengiktirafan dan penghargaan yang sewajarnya sebagai motivasi untuk menyentuh hati dan menarik minat murid (Nur Hanani, Mohd Aderi & Ab. Halim, 2013). Kejayaan organisasi dan kepemimpinan mempunyai hubungan yang signifikan dan positif (Fullan, 2014). Maka pengetua terutamanya perlu prihatin tentang kualiti hubungan interpersonalnya dengan warga komuniti sekolah serta dalam kalangan warga institusi.

Secara keseluruhannya, konsep iklim sekolah yang sejahtera tersebut melibatkan kerjasama antara pemimpin dan guru berdasarkan etos kecemerlangan yang dibentuk bersama melalui misi dan visi sekolah. Kepemimpinan pengetua dikatakan sebagai penjana utama pembentukan budaya dan iklim sekolah yang kondusif (Owings, Kaplan & Nunnery, 2005) kerana personaliti serta setiap tingkah laku mereka membawa konotasi melalui interpretasi warga sekolah (Cossentino, 2005). Kesinambungannya, kewujudan iklim organisasi yang boleh menyediakan pasukan dengan sokongan sosial yang baik akan dapat meningkatkan komitmen pekerja, seterusnya menghasilkan prestasi yang lebih memberangsangkan (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001; Park, Henkin & Egley, 2005).

Universiti Malaya

2.3.1.11 Iklim Dini

Meninjau daripada perspektif Islam, sesebuah sekolah belum dikatakan benar-benar berkesan sekiranya tidak wujud iklim dini (Ahmad Zabidi, 2006) iaitu suasana keagamaan yang menyediakan persekitaran harmoni seperti *collegiality* dalam kalangan warganya serta pelaksanaan peraturan dan aktiviti pendidikan yang bermatlamatkan pembentukan sahsiah diri pelajar untuk kejayaan dunia dan akhirat (Fathiah, 2005). Berdasarkan kajian yang dijalankan, Ahmad Zabidi (2006) telah mengenal pasti tujuh ciri iklim sekolah berkesan iaitu i) pelaksanaan amalan hidup Islam dalam setiap aspek pembelajaran dan pekerjaan; ii) pengamalan sifat muraqabah iaitu kedekatan hati dengan Allah dan merasakan Allah sentiasa memerhatikan setiap perlakuan; iii) pengetua mengamalkan komunikasi terbuka dalam pergaulan dengan guru dan pelajar; iv) komitmen guru yang tinggi terhadap sekolah; v) kerjasama dalam kalangan guru untuk menyelesaikan masalah; vi) kawasan sekolah yang bersih, ceria, selamat serta mempunyai ruang belajar yang mencukupi; dan vii) sikap pelajar yang positif.

Manakala menurut Rosnani (1998) pula, ciri-ciri iklim dini yang diperlihatkan oleh sekolah berkesan ialah: i) kemuliaan akhlak warga sekolah; ii) norma sekolah yang menjana persaudaraan Islam; iii) penyuburan budaya cintakan ilmu dan penghormatan kepada guru; iv) memberi keutamaan kepada aktiviti keagamaan; dan v) mencegah perkara mungkar. Rosnani berpendapat, pemimpin sekolah seharusnya mewujudkan iklim yang sejahtera sehingga boleh menimbulkan rasa selamat dan motivasi yang tinggi untuk mencapai kecemerlangan iaitu dengan menghidupkan nilai-nilai akidah dan sahsiah yang unggul. Penyemaian nilai-nilai spiritual ini akan memupuk dorongan yang lebih kuat dalam diri warga sekolah kerana matlamatnya adalah untuk mencapai keredaan Allah sekali gus sebagai

sebahagian daripada strategi ke arah mencapai wawasan negara untuk melahirkan modal insan yang berketerampilan.

Sekolah yang mempunyai iklim yang kondusif, suasana yang ceria dan harmoni serta ikatan sosial yang *collegial* dalam kalangan warganya akan menggalakkan murid hadir ke sekolah dengan matlamat yang betul dan mendorong mereka agar bermotivasi menimba ilmu (Abdul Rahman, 2006). Impak daripada tarbiah yang jitu di sekolah yang berwatak rabbani, lahirlah generasi yang memiliki jati diri dan personaliti terpuji di celah-celah masyarakat moden hari ini yang kian ketandusan nilai spiritualnya. Merekalah yang diharapkan dapat mencorakkan suasana kehidupan bermasyarakat sebenar yang lebih harmoni seterusnya membina imej umat Islam berketamadunan tinggi dan boleh dicontohi (Fariza, Salasiah & Mohd. Jurairi, 2013).

Selaras dengan fungsi sekolah sebagai agen sosialisasi dan tempat bermulanya proses pembentukan sesebuah masyarakat, sewajarnya tanggungjawab membangunkan modal insan yang holistik dipikul bersama oleh seluruh warga pendidik melalui proses pendidikan dalam persekitaran yang menyokong. Justeru, seharusnya pengetua berkolaborasi dengan guru bagi mewujudkan identiti sekolah melalui keseragaman budaya dan nilai dengan mengutamakan pengukuhan etika yang luhur. Manakala warga sekolah pula sewajarnya memberi sokongan padu dengan berusaha memahami matlamat yang diterapkan oleh pengetua agar berlaku perkongsian iklim tersebut seterusnya bersatu dan berkembang secara positif bagi penghasilan produktiviti terbaik iaitu pembentukan generasi rabbani sebagaimana yang dihasratkan.

Secara keseluruhannya dapatlah dirumuskan bahawa, iklim sekolah yang kondusif dan sejahtera merupakan satu keperluan bagi memastikan warga organisasi

rasa selesa berada di sekolah seterusnya membolehkan pembelajaran dan pengajaran serta seluruh proses pendidikan berjalan dengan lancar. Pewujudan iklim dini pula adalah sebahagian daripada usaha tarbiah melalui pendekatan holistik dan integratif yang meliputi tiga dimensi utama insan iaitu rohani, intelek dan jasmani bagi melahirkan peribadi yang seimbang dan sejahtera melalui penghayatan serta pengamalan ajaran Islam dalam semua aktiviti di sekolah (Ahmad Zabidi, 2006; Sidek, 2006).

2.3.1.12 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Atribut Psikologi dan Prestasi Guru

Persekitaran kerja yang harmoni mendorong kepada kefungsian atribut psikologi yang baik. Ini adalah kerana, guru yang merasa selesa dan gembira semasa bekerja akan mempunyai daya usaha yang lebih tinggi dan menunjukkan motivasi, komitmen serta prestasi yang lebih baik (Clement, 2000; Grimm-Thomas & Perry-Jenkins, 1994; Hoy, Tarter & Bliss, 1990; Hoy & Woolfolk, 1993) seterusnya akan memperkasakan murid melalui proses pembelajaran yang berkesan (Reaves & Cozzens, 2018). Berdasarkan kajian yang dijalankan oleh Ahmad Zabidi (2006), ciri iklim sekolah terpenting yang membantu meningkatkan pencapaian murid ialah pengamalan cara hidup Islam dalam kalangan warga sekolah. Beliau turut menegaskan bahawa, sejarah telah membuktikan bahawa kegemilangan sebuah sekolah yang begitu gah namanya iaitu Kolej Islam Sultan Alam Shah (KISAS) yang terletak di Klang, Selangor banyak dipengaruhi oleh budaya hidup beragama. Disiplin beragama yang tinggi seperti solat berjemaah, solat sunat hajat dan tahajud, puasa sunat, amalan zikir, tazkirah dan sebagainya lagi yang menjadi rutin harian murid-muridnya merupakan faktor penting kejayaan sekolah tersebut.

Universiti Malaya

Ramai pengkaji lain turut mengutarakan pemikiran mereka tentang kepentingan iklim kerana ia memberi kesan kepada organisasi termasuk peningkatan atribut psikologi guru. Antaranya ialah kajian Yaakob (2007) yang menghasilkan penemuan bahawa budaya sekolah adalah peramal kepada pencapaian sekolah juga merupakan faktor yang mempengaruhi prestasi guru. Selain itu, satu kajian yang dijalankan di sekolah menengah di Nigeria untuk melihat hubungan antara iklim sekolah dan prestasi guru mendapati, prestasi guru dipengaruhi oleh faktor kemudahan yang disediakan, saiz bilik darjah, stail kepemimpinan, strategi motivasi dan moral guru (Adejumobi & Ojikutu, 2013).

Di Indonesia juga, didapati banyak kajian telah dijalankan untuk mengenal pasti faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi guru. Antaranya ialah kajian oleh Karweti (2010) yang menghasilkan dapatan yang selari iaitu kompetensi kepemimpinan sekolah, motivasi guru, iklim sekolah, etos kerja dan budaya organisasi adalah antara faktor utama menyumbang kepada prestasi guru. Kajian yang hampir sama juga telah dilaksanakan melibatkan seluruh guru ekonomi SMP Negeri Kabupaten Wonogiri (N=150) untuk mengenal pasti adakah kepemimpinan pengetua, iklim sekolah, motivasi dan kepuasan kerja guru berkorelasi dengan prestasi mereka. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan kepemimpinan pengetua, iklim sekolah, motivasi dan kepuasan kerja guru mempengaruhi prestasi guru (Pratiwi, 2013). Ini adalah sebahagian bukti empirikal yang menunjukkan pengaruh faktor organisasi terhadap atribut psikologi dan prestasi guru.

Konsisten dengan ideologi yang menyatakan bahawa persekitaran kerja adalah pemboleh ubah yang berkorelasi secara signifikan dengan tingkah laku kepemimpinan dan kepuasan kerja (Tsai, 2011), maka pengkaji menjangkakan organisasi sekolah yang mempunyai tahap iklim yang sejahtera adalah diterajui oleh

kepemimpinan yang berkesan. Ini bermaksud sekolah tersebut dipimpin oleh pengetua yang menyedari dan mengusahakan agar para guru memenuhi keperluan diri dan organisasi secara substantif melalui rasa percaya yang sebenarnya kepada kepimpinan pengetua di samping dorongan motivasi yang lahir dari dalam diri.

2.3.1.13 Hubungan Antara Orientasi Kepemimpinan Pengetua dan Iklim Organisasi

Kepemimpinan dan bentuk iklim atau budaya sekolah merupakan elemen yang mempunyai kaitan yang rapat. Ini kerana, banyak kajian menunjukkan bahawa dimensi yang menyumbang kepada iklim sekolah ialah orientasi kepimpinan pengurusan sekolah (Mumtaz Begam et al., 2008; Cheng, 1994; Heck, 1992; Pepper & Thomas, 2002). Iklim yang sihat bergantung pada keupayaan pengetua menggembleng usaha seluruh warga sekolah ke arah pencapaian matlamat melalui pembinaan satu set norma yang dikongsi bersama. Dengan kata lain, iklim boleh dicorakkan oleh kepimpinan sekolah yang mengambil inisiatif melakukan penambahbaikan secara kolaboratif dari masa ke semasa demi perubahan yang positif. Maka, semakin hebat seseorang pemimpin dan semakin berkesan orientasi kepemimpinan yang diimplementasi, lazimnya semakin cemerlanglah iklim organisasi tersebut (Yaakob & Yahya, 2011) kerana berupaya mewujudkan permuafakatan dalam kalangan warganya.

Dalam konteks pendidikan, penentuan orientasi kepemimpinan yang sesuai untuk diaplikasikan memerlukan kemahiran pengetua untuk menginterpretasi persekitaran seterusnya mengadaptasikan dengan watak dan peribadi guru serta budaya dan latar belakang sekolah yang pelbagai dan telah lama terbentuk. Kebijaksanaan pemimpin diperlukan bukan sahaja untuk mengurus sistem tetapi juga untuk memastikan tahap psikologi guru berada pada tahap yang memuaskan serta

sanggup berusaha untuk pencapaian yang maksimum (Fullan, 2014). Orientasi kepemimpinan pengetua yang mengutamakan hubungan interpersonal yang harmoni serta iklim sekolah yang sejahtera akan menyuntik motivasi guru untuk memberi khidmat yang terbaik.

Dalam kajian PhD yang bertujuan untuk mengenal pasti budaya sekolah positif yang memfokuskan kepada hubungan kemanusiaan, sistem terbuka, matlamat rasional serta proses dalaman dan hubungannya dengan kepemimpinan, komitmen guru dan pencapaian sekolah, Yaakob (2007) mendapati bahawa wujud hubungan yang signifikan antara budaya sekolah positif dengan kepemimpinan, komitmen guru dan pencapaian sekolah.

Ini adalah kerana, persekitaran kerja yang dipimpin oleh pengetua yang suka memberi galakan serta mempunyai ciri-ciri pertimbangan yang tinggi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen guru terhadap organisasi (John & Taylor, 1999). Cheng (1994) juga mengemukakan pandangan yang sehaluan iaitu karakter pengetua yang menyokong, sentiasa menggalakkan penyertaan guru serta mencipta matlamat serta polisi organisasi yang jelas di samping membentuk persekitaran yang harmoni melalui hubungan yang baik dengan guru didapati boleh menginspirasikan guru, menghasilkan kepuasan kerja dan komitmen yang tinggi dalam kalangan guru sehingga berjaya melakar prestasi sekolah yang cemerlang.

Dickson, Smith, Grojean dan Ehrhart (2001) pula telah menghujahkan bahawa, iklim organisasi yang beretika melegitimasikan tindakan pemimpin di samping meningkatkan kepercayaan orang bawahan. Untuk itu, pemimpin perlu menonjolkan citra nilai dan standard yang dikehendakinya. Jika spektrum iklim yang dikehendaki didapati kongruen dengan tindakan pemimpin dan relevan dengan

Universiti Malaya

persekitaran kerja harian pengikut, ia akan dikongsi dan dihayati sebagai norma yang diterima kongruen.

Iktibarnya, sebagai *role model* dan sumber inspirasi di sekolah, pengetua perlu memperkasa profesionalisme dan kredibiliti diri sebagai pentadbir yang cemerlang melalui pemantapan ilmu meliputi pembinaan peribadi yang soleh, hubungan interpersonal yang berkesan dan kemahiran dalam kepemimpinan. Di samping itu usaha yang berterusan perlu dilakukan bagi membentuk iklim keagamaan di sekolah bagi menjana keharmonian psikososial secara spiritual. Berdasarkan penelitian terhadap sumber-sumber literatur, pengkaji menjangkakan kombinasi kepemimpinan yang mantap dan pewujudan iklim dini di sekolah akan berupaya memupuk kepercayaan guru serta merangsang motivasi mereka ke arah penghasilan komitmen yang tinggi seterusnya peningkatan prestasi yang lebih baik.

2.3.2 Pengaruh Daripada Konteks Individu

Dalam institusi pendidikan khususnya sekolah, selain pengetua, semua guru juga adalah pemimpin pendidikan yang merupakan agen penting dalam meningkatkan imej dan prestasi sekolah. Dalam merancang sebarang inovasi pendidikan, faktor guru sebagai tenaga profesional adalah sangat signifikan dan tidak boleh diketepikan kerana merekalah yang bertindak sebagai kumpulan pelaksana segala dasar dan matlamat pendidikan yang telah digariskan oleh pihak kerajaan (Mohd Khairuddin & Halimah, 2016). Sistem pendidikan tidak boleh berjaya tanpa iltizam dan dedikasi insan bergelar guru. Malah tanpa sokongan dan dukungan guru, segala perancangan pendidikan kemungkinan akan terbengkalai begitu sahaja. Ringkasnya, selain pengetua, guru juga merupakan penggerak utama yang turut memainkan peranan penting bagi memastikan kelangsungan dan keberhasilan proses pendidikan di sekolah (Gamal Abdul Nasir, 2003). Maka, kesediaan guru dengan

kapasiti yang diperlukan di samping kepatuhan kepada kod etika pendidik dapat menjayakan aspirasi pendidikan sebagai proses transformasi personal mahupun sosial manusia menuju peradaban.

Meskipun dapatan daripada kajian-kajian lalu (Blase, Dedrick & Strathe, 1986; Cheng, 1994; Geijsel et al., 2003; Harris, 2002; Imhangbe, Okecha & Obozuwa, 2018; Tambingon, 2018) telah mengenal pasti hubungan yang signifikan antara kepemimpinan pengetua dan prestasi guru, namun sifat (*nature*) organisasi sekolah yang kompleks menjadikan agak sukar untuk menentukan kesan langsung peranan pengetua terhadap tahap prestasi guru tersebut kerana berbagai faktor yang lain turut mempengaruhinya termasuklah faktor kekuatan dalaman (atribut psikologi) individu guru sendiri. Situasi dalam sistem pendidikan di Malaysia juga adalah sama di mana fenomena ini belum dapat dipastikan.

Lantaran itu, model kesan pengantara yang melibatkan pemboleh ubah mediator dan moderator dalam analisis kajian ini dibentuk untuk menangani isu berkaitan keterbatasan hubungan pengetua-guru yang mengakibatkan kesan langsung yang lemah dan pengantara tersebut dijangka mempengaruhi prestasi guru. Pengkaji memilih untuk menganalisis pemboleh ubah atribut psikologi guru sebagai mediator manakala pemboleh ubah iklim dini sekolah dan religiositi warga sekolah pula telah dipilih sebagai moderator untuk dilaksanakan pemeriksaan lanjut dalam kajian ini.

2.3.2.1 Konsep Atribut Psikologi Guru

Faktor kekuatan dalaman yang akan diperbahaskan dalam bahagian ini ialah atribut psikologi guru yang dianalisis menggunakan indikator pemboleh ubah kepercayaan, motivasi dan komitmen. Secara mudahnya, atribut psikologi ini bolehlah difahami sebagai nilai-nilai atau ciri-ciri dalaman yang meramal atau menjelaskan emosi, pemikiran, tingkah laku dan keupayaan seseorang. Aspek yang

Universiti Malaya

bersifat kejiwaan malah boleh juga merangkumi unsur kerohanian ini dimanifestasikan melalui keperibadian iaitu perwatakan, personaliti dan jati diri seseorang. Ini bermaksud, individu yang memiliki jiwa yang kuat, luhur serta dihiasi keimanan yang mantap terhadap Allah akan menyerlahkan sahsiah diri yang terpuji serta positif. Mereka inilah yang merupakan golongan yang berkeupayaan dalam menghadapi cabaran dalam kehidupan serta berpotensi untuk meraih kejayaan dalam setiap apa yang diusahakan. Mereka mempunyai kehebatan dari segi akal yang sejahtera *(,,aqlussalim*), hati yang sejahtera (*qalbun salim*), hati yang bersih daripada dosa (*qalbun munib*) dan jiwa yang tenang (*nafsul mutmainnah*) sebagaimana yang disebut oleh Tobroni (2005) ketika membahaskan tentang perilaku kepemimpinan spiritual.

Atribut psikologi yang dimaksudkan dalam kajian ini iaitu kepercayaan guru terhadap pengetua, motivasi dan komitmen guru merupakan ciri-ciri dan kualiti guru yang profesional. Profesionalisme guru sangat penting kerana ia melambangkan akauntabiliti, kemahiran dan keterampilan mereka dalam melaksanakan peranan dengan berkesan (Pahrol, 2010). Ciri-ciri inilah yang menjadi tonggak kekuatan intrapersonal dan interpersonal yang bertindak sebagai pemangkin kepada budaya organisasi yang efektif dan cemerlang. Atribut-atribut ini akan dibincangkan satu persatu dalam sub topik seterusnya.

2.3.2.2 Kepercayaan Terhadap Pengetua

Menurut Cummings dan Bromiley (1996), secara umumnya kepercayaan (*trust*) bermaksud kejujuran dalam interaksi yang menghasilkan komitmen. Manakala kepercayaan terhadap kepimpinan merupakan tahap keyakinan dan kesetiaan seseorang staf kepada ketua sehingga mereka bersedia berkorban bagi menjayakan misi dan visi organisasi kerana merasakan bahawa hak dan kepentingan

mereka tidak akan disalahgunakan. Jika seseorang telah menaruh kepercayaan terhadap kepimpinan, maka dia akan bekerja dengan sepenuh hati. Pemimpin yang dapat meraih kepercayaan daripada orang bawahannya pula lazimnya adalah seorang pemimpin yang baik dan dapat dijadikan *role model*.

Tinjauan literatur menemukan banyak artikel yang diterbitkan berkisar konsep kepercayaan dan ianya merangkumi pelbagai skop dan merentasi pelbagai bidang seperti komunikasi, keadilan, kontrak psikologi, hubungan organisasi, pengurusan konflik, pentadbiran awam, pendidikan dan sebagainya (Dirks & Ferrin, 2002). Berbagai elemen kepercayaan yang telah diketengahkan dalam kajian-kajian lampau, antaranya ialah kebajikan, kebolehpercayaan, kecekapan, kejujuran dan keterbukaan (Cummings & Bromiley, 1996).

Antara dapatan kajian lepas ialah, terdapat hubungan antara kepercayaan terhadap kepimpinan pengetua dengan proses pengupayaan guru yang akan menghasilkan prestasi kerja yang baik (Khodarahmi & Aghahoseini, 2014; Moye, Henkin & Egley, 2005). Kepercayaan seseorang terhadap orang lain seringkali dipengaruhi serta dibentuk oleh faktor kemampuan (*ability*), kebaikan hati (*benevolence*) dan integriti individu tersebut (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Sama halnya apabila berbicara isu berkaitan organisasi sekolah, kepercayaan guru bahawa pengetua adalah seorang yang kompeten, bersikap terbuka, mengutamakan kebajikan dan mampu menyelesaikan masalah (Ebmeier & Nicklaus, 1999; Masih, 2002; Ross & Gray, 2006) akan meningkatkan komitmen guru untuk berkhidmat dengan lebih cemerlang.

Menyentuh soal keunggulan organisasi, Plato, seorang ahli falsafah Yunani yang ulung telah mengemukakan pemikirannya sejak hampir lima dekad lalu tentang kesukaran dan peri pentingnya peranan sebagai pemimpin. Beliau berpandangan

bahawa tanggung jawab kepimpinan haruslah dilaksanakan dengan sebaiknya oleh pemimpin yang mempunyai keupayaan, ciri-ciri moral dan intelek yang tinggi. Manakala pihak yang dipimpin pula mestilah memberi kepercayaan yang penuh (Field, 1969) kerana komitmen pemimpin yang tinggi terhadap organisasi juga terhasil ekoran kepercayaan yang diberi. K'ung Fu-tzu atau lebih dikenali sebagai Confucius iaitu ahli fikir serta ahli falsafah sosial yang termasyhur di China turut menekankan kepentingan aspek kepercayaan rakyat terhadap pemimpin. Apabila disoal tentang kerajaan, beliau menegaskan bahawa pemimpin dan pemerintahan tidak akan tertegak tanpa wujudnya keyakinan rakyat (Aminuddin, 1990).

Dapatlah disimpulkan bahawa unsur komitmen sangat berkait rapat dengan konteks psikologi termasuk dorongan kepercayaan dan motivasi intrinsik untuk memupuk penglibatan dalam organisasi yang membawa kepada iltizam untuk berusaha sedaya upaya ke arah pencapaian matlamat organisasi.

2.3.2.3 Motivasi

Motivasi adalah antara faktor dalaman individu yang merangsang pekerja untuk berusaha pada tahap terbaik dalam pembangunan kerjaya bagi meningkatkan prestasi diri serta keberkesanan institusi (Rasheed, Aslam & Sarwar, 2010). Individu yang termotivasi secara intrinsik cenderung memperlihatkan penampilan yang hebat mencakupi resiliensi, efikasi, kreativiti, jati diri (*self-esteem*) dan vitaliti berbanding mereka yang termotivasi oleh ganjaran luaran (Ryan & Deci, 2000). Kajian Hidayat (2016) yang menunjukkan kesan pengantaraan motivasi intrinsik dalam hubungan antara kepimpinan dan penglibatan kerja (*engagement*) membuktikan peranan motivasi sebagai konstruk mediator.

Begitu juga dengan dapatan-dapatan kajian lain yang banyak sekali mengukuhkan fakta bahawa faktor motivasi guru mempengaruhi pencapaian murid

(Boyle, 2014; Kunter & Holzberger, 2013; Schiefele & Schaffner, 2015). Schiefele dan Schaffner (2015) mendapati, guru-guru sekolah rendah yang bermotivasi menunjukkan minat terhadap subjek yang diajar dan ini mempengaruhi minat pelajar. Dapatlah dikatakan bahawa, motivasi guru memberi kesan positif kepada murid kerana ia boleh menimbulkan keseronokan untuk belajar (Frenzel, Goetz, Lüdtke, Pekrun & Sutton, 2009; Kunter & Holzberger, 2013).

2.3.2.4 Komitmen

Komitmen adalah atribut internal yang berkait rapat dengan emosi, idea, nilai dan falsafah yang menjadi pegangan individu ketika menjalankan tugas (Mowday, Porter & Steers, 1982). Rasa tanggungjawab, kesetiaan, penglibatan dan pemilikan adalah sebahagian daripada ciri yang memupuk komitmen individu. Dalam konteks tingkah laku individu, komitmen menggambarkan keinginan yang kuat untuk berusaha bersungguh-sungguh dan untuk kekal dalam sesebuah organisasi.

Komitmen organisasi pula merujuk kepada rasa percaya yang kukuh dan penerimaan terhadap matlamat serta nilai organisasi, kesediaan untuk mengerahkan usaha dan kegigihan untuk organisasi dan keinginan yang kuat untuk mengekalkan keahlian dalam organisasi (Ferris & Aranya, 1983). Meyer dan Allen (1991) mengklasifikasikan komitmen terhadap organisasi kepada tiga komponen iaitu komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen kontinuan.

Komitmen afektif mengarah kepada keterikatan emosi pekerja dan keterlibatan dengan organisasi. Komitmen normatif pula merefleksikan rasa tanggungjawab untuk tetap bertahan dan terus berkhidmat dalam sesebuah organisasi. Pekerja yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan terus bekerja kerana keinginan hati untuk melakukannya. Manakala komitmen kontinuan berkaitan

dengan pertimbangan untung rugi dalam membuat pilihan sama ada untuk kekal atau meninggalkan organisasi (Meyer & Allen, 1991). Kajian-kajian terdahulu telah banyak mengesahkan bahawa ciri-ciri afektif ini mempunyai korelasi yang sangat positif dengan peningkatan efikasi dan prestasi guru (Geijsel et al., 2003; Hoy & Woolfolk, 1993; Thoonen, Sleegers, Oort, Peetsma & Geijsel, 2011).

2.3.2.5 Pengaruh Atribut Psikologi (Kepercayaan, Motivasi dan Komitmen) Terhadap Prestasi Guru

Sistem pendidikan di Malaysia sentiasa berkembang dan semakin dinamik seiring dengan kemodenan zaman. Era 2000 telah memperlihatkan perkembangan kian pesat dunia tanpa sempadan di mana teknologi maklumat dan komunikasi memainkan peranan penting. Namun, peranan guru masih tidak boleh diganti dengan internet dan media. Kecemerlangan institusi pendidikan tetap bergantung kepada kualiti serta keberkesanan para pendidik. Hal ini menjadikan elemen prestasi guru sebagai antara pemboleh ubah yang penting untuk dikaji.

Komitmen dikenal pasti sebagai antara faktor penting yang menentukan prestasi yang menjana kejayaan dan keberkesanan keseluruhan organisasi (Noralai & Norhasni, 2012). Komitmen pekerja terhadap tugas dan organisasi tersebut pula didorong oleh motivasi sebagai daya yang mengarahkan anjakan sikap serta menggerakkan tindakan seseorang. Lazimnya, rangsangan motivasi ini muncul disebabkan wujudnya sesuatu keperluan dan keperluan itu menunjukkan terdapat kekurangan pada seseorang sama ada bersifat fisiologi, psikologi ataupun sosiologi (Muhammad Ali & Syamsir, 2013). Komitmen setiap warga organisasi yang dicetuskan oleh motivasi tersebut akhirnya akan membuahkan kesungguhan yang seterusnya membina keunggulan prestasi.

Universiti Malaya

Terdapat hujah yang rasional secara teoretikal dan empirikal yang menghubungkan komitmen dengan prestasi kerja yang lebih baik. Secara khususnya, komitmen akan memupuk kesediaan serta daya usaha yang lebih tinggi dalam kalangan pekerja untuk mengoptimumkan usaha, tenaga, buah fikiran malah sebarang bentuk sumbangan yang perlu demi mencapai prestasi kerja dan kepuasan kendiri. Pekerja yang komited sentiasa melihat kerja mereka dari sudut yang positif dan menerima setiap tugasan sebagai cabaran sekalipun mereka berada dalam keadaan yang tertekan. Maka, pekerja yang komited akan menjadi lebih produktif dan mencapai prestasi yang lebih cemerlang (Abdull Sukor et al., 2004).

Mengkhususkan kepada skop guru, komitmen yang tinggi akan menjadikan guru menerima sekolah sebagai tempat terbaik untuk menabur khidmat bakti dan kesungguhan ke arah mencipta kejayaan murid dan keberhasilan sekolah. Sebaliknya, kemerosotan komitmen guru akan turut memberi impak kepada prestasi murid sebagaimana yang dilaporkan oleh Majlis Pengetua Kanan Kebangsaan (2005) bahawa pencapaian akademik murid yang rendah dan disiplin yang merudum adalah berpunca daripada masalah komitmen guru. Kesanggupan untuk memberi sepenuh komitmen kepada tanggungjawab di sekolah pula adalah didorong oleh kepercayaan kepada pengetua dan motivasi yang tinggi sehingga guru merasa seronok bekerja (Hislop, 2003).

Natijahnya, komitmen guru yang tinggi akan menampakkan hasil kerja yang berkualiti yang dilakukan dengan penuh semangat bagi mencapai matlamat organisasi (Halimah, 2006). Di samping itu, komitmen pekerja juga akan menyerlahkan suasana ceria di tempat kerja (Birchwood, 2007), mengelakkan pembaziran masa dan mengurangkan kecenderungan pekerja untuk meninggalkan

Universiti Malaya

organisasi (Arendolf, 2013) sekali gus memberi kesan positif kepada produktiviti dan kualiti kerja (Huselid, 1995).

Hubungan antara atribut psikologi guru ini menyokong *Teori Job Demands-Resources* (JD-R) (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001) yang mengemukakan kepentingan sumber kerja (*job resources*) seperti sokongan sosial, maklum balas prestasi, autonomi dan lain-lain sebagai pencetus motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang menjadi pemangkin kepada komitmen dan akhirnya menjurus kepada pencapaian prestasi.

2.3.2.6 Religiositi

Religiositi atau penghayatan agama pada istilahnya merujuk kepada budaya hidup beragama iaitu pelaksanaan atau pengamalan ajaran agama dalam kehidupan seharian (Jamiah, Azimi, Sidek, Hasnan, Krauss, Khairul Anwar, Turiman & Fazilah, 2013). Religiositi dalam kajian ini yang merujuk kepada konsep agama Islam dengan bertunjangkan paradigma tauhid adalah elemen yang amat penting kerana ia memberi ketenangan jiwa (Ali, 2009; Hamka, 1977), memupuk keyakinan diri (Qardhawi, 1998) malah mempunyai pengaruh yang besar terhadap perlakuan serta personaliti seseorang (Ali, 2009) yang akhirnya menatijahkan kebahagian hidup di dunia dan juga di akhirat (Abdel-Khalek, 2010).

Sebagai sebuah negara Islam yang berdaulat dan berperanan sebagai pusat perkembangan tamadun Islam (Syed Othman Al Habshi, 2002), sewajarnyalah rakyat Malaysia yang beragama Islam berpegang teguh pada agama dan mengamalkan segala tuntutan syariat agar terbentuk ummah yang berketerampilan dengan jati diri yang mantap.

Universiti Malaya

2.3.2.7 Spiritualiti Sebagai Elemen Pemantapan Religiositi

Hakikat kejadian manusia adalah terdiri daripada komponen roh dan jasad iaitu spiritual dan fizikal (al-Quran surah Al Hijr: ayat 28 & 29; Yatimah & Mohd Tajudin, 2008). Menurut Kamus Dewan edisi keempat, spiritual ialah unsur yang berkaitan dengan rohani atau jiwa. Dalam Islam, spiritualiti adalah elemen yang bersifat kejiwaan atau kerohanian iaitu berkaitan ketuhanan dan keagamaan bertujuan mewujudkan rasa kehambaan diri kepada Allah dan memancarkan sifat takwa, zuhud dan tawaduk dalam personaliti seseorang (Suraiya, 2011).

Menurut Yatimah dan Mohd Tajudin (2008), spiritual adalah unsur yang berkaitan dengan aspek kepercayaan kepada kuasa luar biasa atau semangat sebagai daya dorong tingkah laku yang kuat mempengaruhi kehidupan manusia. Pandangan tersebut menyokong konsep yang diketengahkan oleh Al Ghazali (2000), tokoh tasawuf terkenal iaitu spiritual sebagai faktor dalaman ini merupakan cetusan hati yang akan mempengaruhi pembentukan tingkah laku dan pengamalan seseorang.

Namun daripada perspektif konvensional, spiritual melibatkan persoalan dan perasaan dalam diri tentang ketuhanan, pengalaman kebatinan, aspek kewujudan manusia, tujuan hidup, makna hidup yang memfokuskan kepada sebab penciptaan manusia dan kepentingan untuk mencapai tujuan hidup (Boscaglia, Clarke, Jobling & Quinn, 2005; Mohan, Sehgal & Tripathi, 2008; Vance, Struzick & Russell, 2007). Cendekiawan dan profesional bukan Muslim hanya melihat spiritualiti sebagai satu set kapasiti yang menyumbang kepada kesedaran, integrasi dan aplikasi perkara-perkara metafizik dalam kehidupan seseorang individu. Keadaan tersebut menjadi pencetus tindakan refleksi terhadap isu kewujudan yang mendalam, meningkatkan pemahaman terhadap sesuatu makna dan peristiwa, mengenali perkara-perkara transenden dan menguasai keadaan-keadaan spiritual (King & DeCicco, 2009).

Penekanan mereka kepada aspek spiritual dalam kajian-kajian yang dijalankan lebih menjurus sebagai sumber kekuatan dalaman yang memberi impak positif kepada peningkatan kesihatan emosi dan fizikal (Larson & Larson, 2003) serta penyembuhan penyakit (da Silva, de Carvalho Ferreira, de Macêdo Melo, Lins, Feitosa, de Araújo Neto, dos Santos Rocha & Neto, 2015; Seybold & Hill, 2001; Thoresen, 1999), untuk menghadapi cabaran peribadi, kesukaran, tekanan, kemurungan dan lain-lain masalah jiwa demi kehidupan yang lebih bahagia dan bermakna (Ando, Marquez-Wong, Simon, Kira, & Becker, 2015).

Hakikatnya, spiritualiti adalah naluri semula jadi manusia yang mempunyai rasa bertuhan dan memerlukan Tuhan dalam kehidupan kerana fitrah manusia sememangnya cenderung kepada kebenaran. Ayat 172 surah Al A'raf menunjukkan manusia telah mengenali dan mengakui keesaan Allah lalu mengikat perjanjian semasa di alam roh yang merupakan pengakuan pengabdian diri kepadaNya. Maksud firman Allah tersebut ialah:

> *Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu mengeluarkan keturunan anak-anak Adam dari sulbi mereka dan Allah mengambil kesaksian terhadap jiwa mereka (seraya berfirman): "Bukankah Aku ini Tuhanmu?". Mereka menjawab: "Betul (Engkau Tuhan kami), kami menjadi saksi". (Kami lakukan yang demikian itu) agar di hari kiamat kamu tidak mengatakan: "Sesungguhnya kami (Bani Adam) adalah orang-orang yang lengah terhadap ini (keesaan Allah)".*

Jelas bahawa Islam tidak melihat modal insan sekadar dari aspek pembangunan intelektual, profesional dan emosional semata, bahkan lebih komprehensif kerana dimensi yang diberi keutamaan dalam kehidupan manusia ialah asas ketauhidan dan kerohanian iaitu pembangunan spiritual (Ruzman, Rahimin, Muhammad Kamil, Abdul Karim, Nor Adlina, Syed Mohd Jeffri & Norhidayah, 2014). Hal ini selari dengan mesej yang disampaikan Allah dalam firmanNya bagi

menegaskan tujuan penciptaan manusia iaitu ayat 56 daripada surah Az Zariyat yang bermaksud:

> *Dan (ingatlah), Aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan untuk mereka menyembah dan beribadat kepadaKu.*

Pembangunan potensi spiritual merupakan keperluan *internal* setiap insan sebagai elemen asas pemantapan jati diri kerana kualiti inilah yang akan mencetuskan motivasi intrinsik ke arah amalan religiositi, pembinaan peribadi *rabbani*, juga mempengaruhi cara seseorang berinteraksi dengan persekitaran (Rohana, Kamarudzaman & Roziah, 2010). Setiap manusia diciptakan dalam kerangka fitrah yang suci serta dibekalkan dengan potensi akliah dan rohaniah yang tinggi. Pembangunan akal, hati dan tingkah laku selepas itu bergantung pada pengisian yang diperoleh daripada maklumat dan ilmu yang diberi, contoh peribadi yang diteladani dan pengalaman pendidikan yang dilalui. Hakikat ini bertepatan dengan sabda Rasulullah yang diriwayatkan oleh Abu Hurairah:

> *Setiap bayi dilahirkan dalam keadaan suci (fitrah). Kemudian kedua ibu bapanyalah yang menjadikannya Yahudi, Nasrani atau pun Majusi"*
>
> (Hadis Muslim : 4803)

Sekiranya faktor dan pertimbangan ketuhanan (*rabbani*) dijadikan asas dan pedoman, di tambah dengan kewujudan suasana yang menyuburkan perkembangan akal dan jiwa serta peningkatan nilai-nilai yang murni, sifat-sifat mahmudah akan dikembangkan dan fitrah yang suci dikukuhkan (Sidek, 2012). Maka, sistem *ta"dib* dan tarbiah yang sistematik diperlukan untuk mengkomunikasikan akhlak mahmudah dan nilai-nilai spiritual kepada seluruh warga organisasi melalui pelaksanaan program-program keagamaan (religiositi) supaya terbentuk watak misali.

Universiti Malaya

Penghayatan yang sedalamnya terhadap konsep spiritualiti atau rasa *ubudiah* (rasa kehambaan diri kepada Allah) ini merupakan dinamika tauhid yang membentuk pandangan hidup (*world-view*) dan sistem nilai dalam diri yang akan menjelmakan sikap dan tindakan rabbani dalam hubungan dengan Allah (*hablum minallah*) dan juga hubungan sesama manusia (*hablum minannas*). Ibadah akan menghubungkan manusia secara langsung dengan Allah dan hubungan dengan Allah itu akan menjelaskan hala tuju sebenar yang menjadi matlamat hidup manusia. Kesedaran tersebut akan memacu kepada keperluan menjalin hubungan baik sesama manusia juga. Inilah tujuan perutusan Rasul iaitu untuk membawa rahmat ke seluruh alam sekali gus membina peradaban umat melalui didikan agar menyembah Allah dan hidup sejahtera berpandukan lunas-lunas Islam. Sejajar dengan itu, Imam Al Ghazali menegaskan bahawa orang bertakwa ialah mereka yang menjaga akhlak dengan Allah dan sesama manusia. Akhlak dengan Allah dijaga dengan memelihara segala kewajipan sebagai hamba berasaskan syariat yang ditetapkan manakala akhlak sesama manusia ialah dengan menjaga hak-hak mereka serta memelihara adab bersosial.

Islam adalah agama yang menjunjung tinggi nilai peradaban sebenar dan mengangkat martabat kemanusiaan melalui penyepaduan antara aspek material dan spiritual, keduniawian dan keukhrawian. Justeru, pembangunan insan yang dicorakkan oleh Islam perlu berteraskan kepada kekuatan rohani (spiritual) iaitu kesanggupan untuk beriman kepada Allah dan menterjemahkan keimanan tersebut melalui religiositi iaitu ketaatan dalam mengamalkan ajaran Islam (Raja Ahmad Mukhlis, 2009). Nilai spiritual dan religiositi tersebutlah yang menghasilkan momentum yang efektif untuk membina peradaban manusia (Mustapha Kamal, Zahiah & Abdullah, 2010).

Justeru, penghayatan spiritual yang sebenar membawa seseorang mengikut petunjuk Ilahi dan menjadikan hidupnya bermakna dan indah. Detik-detik kehidupannya dilalui dengan optimistik dan gembira, setiap langkahnya bernilai ibadah kerana berpegang kepada prinsip ikhlas semata-mata kerana Allah. Kemampuannya pula digunakan secara produktif untuk membangunkan keutuhan diri (Abd Wahab & Andi Umiarso, 2011). Penghayatan dan pengamalan nilai spiritual juga merupakan salah satu elemen kejayaan bagi institusi pendidikan kerana akan memberi sumbangan yang sangat ketara kepada pembangunan dan kesejahteraan diri individu (Salasiah et al., 2012).

Pengkaji merumuskan bahawa peranan agama dan spiritualiti merupakan aspek penting yang wajar diberi fokus utama kerana ia berkait rapat dengan pencernaan nilai akhlak dan moral yang holistik bagi membangunkan modal insan yang bertanggungjawab dan dapat memberi sumbangan kepada kemakmuran negara. Hal ini telah ditegaskan oleh Fadillah dan Tengku Sarina Aini (2008) serta Roslan dan Siti Aishah (2010) yang menyatakan bahawa, dalam memperkukuhkan pengurusan modal insan, ciri-ciri etika berlandaskan nilai keagamaan dan spiritualiti adalah kemestian. Maka, dalam merancang dan mereka bentuk kurikulum pendidikan, komponen pembangunan spiritual tidak boleh diabaikan bagi melahirkan generasi rabbani yang bersahsiah luhur (Asmawati, 2005; Saedah, 2012) sebagaimana yang disasarkan dalam agenda Wawasan 2020. Cabaran ke-4 Wawasan 2020 iaitu –membentuk sebuah masyarakat yang kukuh ciri-ciri moral dan etikanya, dengan para warganya mempunyai nilai keagamaan dan kerohanian yang utuh dan ditunjangi oleh budi pekerti yang luhur" jelas menggambarkan hasrat tersebut.

Universiti Malaya

2.3.2.8 Pengaruh Religiositi Terhadap Prestasi Guru

Sebagaimana yang telah dibincangkan secara ringkas sebelum ini, religiositi adalah tenaga dalaman iaitu kekuatan yang menginspirasikan (Ali, 2009), yang terhasil dari ketakwaan kepada Allah dan kesedaran bahawa setiap tanggungjawab adalah amanah yang akan dipersoalkan. Penghayatan sebenar kepada konsep religiositi akan menjana motivasi (Ali, 2009) dan komitmen (Atran & Henrich, 2010) seseorang ke arah prestasi yang cemerlang (Naail, Mohamed, AAhad & Khaliq, 2010) sekali gus menjadi penampan daripada gejala serta gaya hidup yang negatif dan akan membentuk personaliti yang unggul. Kesihatan jasmani dan rohani adalah asas kejayaan (Abdel-Khalek, 2007). Sebagai agama yang stabil, ajaran Islam bersifat dinamik dan inilah antara penyelesaian terbaik yang ditawarkan oleh Islam kepada permasalahan semasa.

Atas kesedaran tersebut, maka pengkaji turut mencadangkan konstruk religiositi sebagai pemboleh ubah moderator untuk melihat adakah hubungan di antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah terikat berubah dengan kewujudan moderator tersebut. Pengkaji telah menjelaskan sebelum ini, bagaimana kepercayaan dan motivasi menyumbang kepada komitmen, seterusnya menghasilkan prestasi kerja yang baik. Sebagai tambahan, pengkaji meramalkan bahawa religiositi dalam kalangan warga sekolah khususnya dalam aspek pelaksanaan amalan keagamaan akan menjadi pemangkin dalam merangsang peningkatan kesejahteraan psikologi guru. Jiwa yang sejahtera akan terdorong untuk meningkatkan usaha dengan sepenuh komitmen demi pencapaian yang lebih baik dari semasa ke semasa.

Generasi cemerlang memerlukan dua asas utama dalam kehidupan. Pertama ialah asas pembangunan diri dan akhlak bagi menjamin pengurusan diri. Kedua ialah asas pembangunan keterampilan iaitu merangkumi kemahiran saintifik, teknikal dan

Universiti Malaya

vokasional yang diperlukan dalam pengurusan sistem, organisasi dan negara. Hanya pemantapan nilai spiritual Islam akan mampu melahirkan insan berkualiti tersebut, iaitu cemerlang secara holistik sama ada dari segi jasmani, emosi, rohani mahu pun intelek (Ruzman et al., 2014).

Insan berkualiti tentunya dihasilkan oleh didikan guru berkualiti juga (Nur Hafizoh & Rohana, 2012). Guru berkualiti bijak menyeimbangkan keperluan terhadap teknologi tinggi (*high-tech*) dengan keperluan murid pada sentuhan jiwa (*heart-touch*) sehingga akal budi insan dapat dikukuhkan selari dengan pemerkasaan intelek bagi melahirkan modal insan yang bersahsiah unggul, beretika dan mempunyai pedoman yang benar serta hala tuju yang jelas dalam mengurus diri dan sistem. Inilah uniknya para pendidik yang memiliki nilai spiritual dalam jiwa dan mengamalkan kehidupan beragama. Mereka berupaya memainkan peranan yang sebenarnya sebagai *mu"allim*, *mudarris*, *mu'addib*, *mursyid* dan *murabbi* yang mengintegrasikan faktor-faktor yang bersifat mekanistik dengan faktor rabbani dan kemanusiaan sehingga memberi impak yang besar dalam proses pendidikan.

Nilai-nilai spiritual yang disemai melalui proses pendidikan serta pengamalan religiositi yang dibudayakan dalam kehidupan akan memanifestasikan generasi holistik yang bukan sahaja memiliki ketinggian ilmu bahkan kehebatan akhlak serta kemantapan jati diri. Modal insan beginilah yang diperlukan sebagai warisan bangsa kerana mereka akan lebih berupaya menempuh tuntutan perubahan dan kerenah zaman (Sidek, 2006).

Universiti Malaya

2.4 Kesimpulan

Berdasarkan tinjauan literatur yang dikemukakan, dapat diperhatikan bahawa banyak penyelidikan telah dilakukan berkaitan topik kepimpinan transformasional, instruksional dan spiritual. Walau bagaimanapun, sangat sedikit data empirikal yang boleh didapati berkenaan orientasi kepimpinan spiritual dari perspektif Islam iaitu yang bercirikan nilai *rabbani*. Integrasi kepimpinan spiritual Islam dengan kepimpinan transformasional dan instruksional juga belum banyak diterokai khususnya untuk melihat kesesuaian konsep gabungan pelbagai orientasi ini dalam perkembangan organisasi pendidikan khususnya di peringkat sekolah. Telah terbukti dalam industri-industri lain bahawa terdapat korelasi antara gaya kepimpinan, iklim, kepercayaan pekerja terhadap ketua, motivasi dan komitmen dengan hasil (*outcomes*) organisasi yang lebih baik. Maka kajian ini cuba menambah nilai kepada sumber sedia ada dalam bidang kepimpinan dengan menyediakan bukti tentang fenomena yang sama namun dalam skop yang berbeza iaitu berkaitan pengaruh orientasi kepemimpinan eklektik pengetua terhadap prestasi guru dengan pengantaraan atribut psikologi dan penyederhanaan religiositi serta iklim dini.

Universiti Malaya

BAB 3

METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pendahuluan

Kajian ini meneroka pengaruh orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini di sekolah terhadap prestasi guru dengan faktor pengantara (*mediator*) kepercayaan, motivasi dan komitmen serta faktor penyederhana (*moderator*) iklim dini dan religiositi. Bab 3 ini mengandungi perbincangan tentang beberapa aspek berkaitan metodologi yang digunakan dalam melaksanakan kajian ini.

Setelah membincangkan secara ringkas berkaitan konsep ontologi dan epistemologi yang merupakan paradigma penting dalam menentukan pemilihan metodologi penyelidikan, pengkaji mengetengahkan pula reka bentuk kajian, kesesuaian kaedah tinjauan, keperluan melakukan analisis pelbagai peringkat (*multilevel analysis*) untuk kajian ini, diikuti dengan penjelasan tentang ralat kutipan data. Selanjutnya adalah penerangan tentang lokasi kajian, populasi dan sampel kajian, pemboleh ubah kajian, instrumen kajian, kajian rintis, prosedur pentadbiran kajian serta analisis statistik yang dijalankan. Akhir sekali, pertimbangan etika kajian diterokai.

3.2 Ontologi dan Epistemologi

Semua penyelidikan seharusnya bermula dengan kefahaman tentang prinsip falsafah ontologi, diikuti epistemologi dan metodologi (Grix, 2002) secara berkesinambungan. Menurut Kamus Dewan edisi keempat, ontologi didefinisikan sebagai cabang ilmu falsafah yang berkaitan dengan bentuk serta dasar pemikiran

Universiti Malaya

manusia. Manakala epistemologi pula adalah teori tentang pengetahuan termasuklah tentang kajian kritis berkaitan kesahihan, kaedah dan skop sesuatu pengetahuan.

Ontologi adalah entiti, sifat, komponen, idea atau andaian tentang realiti interaksi sosial (Bryman, 2004) serta teori mengenai sifat fenomena (Lewis, Thornhill & Saunders, 2007) iaitu ilmu pengetahuan mengenai sifat atau hakikat sesuatu yang wujud secara abstrak. Dengan itu, penjelasan tentang ontologi dapat memberi pengertian ilmu secara semantik, etimologi dan terminologi (Yahaya & Azhar, 2012). Epistemologi pula dijelaskan oleh Blaikie (1993) sebagai falsafah pengetahuan (*grounds of knowledge*) yang digunakan sebagai kaedah untuk memperoleh sesuatu ilmu berkenaan realitinya yang sebenar, apa yang boleh diketahui dan bagaimana untuk mengetahuinya. Bryman (2004) dan Lewis et al. (2007) membahaskan epistemologi sebagai teori tentang disiplin ilmu yang terkandung dalam bidang falsafah.

Merujuk kepada kajian ini, pengkaji meninjau budaya organisasi iaitu untuk melihat pengaruh orientasi kepemimpinan pengetua, iklim dini dan atribut psikologi terhadap prestasi guru. Fenomena ini dapat dikenal pasti dengan mendapatkan data melalui penggunaan instrumen soal selidik di mana pendekatan ontologi ilmunya adalah berdasarkan gagasan pemikiran (*school of thought*) objektivisme dengan menggunakan nombor dalam mengukur hubungan antara pemboleh ubah serta berorientasikan pendekatan epistemologi positivisme. Oleh yang demikian, wacana kajian ini mengaplikasikan pendekatan kuantitatif melalui kaedah tinjauan keratan rentas secara sukarela (*voluntary basis cross sectional survey*). Pendekatan kuantitatif dipilih kerana ia mampu mengukur reaksi dan tindak balas responden terhadap soal selidik seterusnya dapat menganalisis masalah yang dikaji dengan ringkas dan tepat (Patton, 1990). Ini kerana data kuantitatif adalah sistematik, piawai,

mudah dianalisis dan boleh dikemukakan dalam jangka masa yang singkat (Neuman, 2012; Yauch & Steudel, 2003; Mohd. Najib, 2003). Dengan itu, penyiasatan empirikal dapat dilaksanakan melalui pengumpulan dan penganalisisan data statistik secara saintifik (Arghode, 2012; Fauzi, Jamal & Mohd Saifoul, 2014; Nardi, 2018). Teknik pengumpulan data dalam bentuk angka (numerik) adalah diutamakan kerana ia memudahkan untuk membuat perbandingan antara organisasi atau kumpulan, serta membenarkan penentuan sejauh mana kesepakatan atau ketidaksepakatan antara responden (Yauch & Steudel, 2003).

Dari segi metodologi pula, pengkaji telah menjalankan proses logik berdasarkan ideologi deduktif dengan memulakan kajian atas sandaran teori bagi membina soalan dan hipotesis. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan kaedah statistik kemudian diinterpretasikan bagi tujuan pengujian hipotesis seterusnya dibuat generalisasi kepada populasi kajian.

Secara lebih terperinci, prosedur yang dijalankan adalah dengan mengedarkan instrumen soal selidik kepada responden pada satu titik masa tertentu iaitu perlaksanaannya hanya sekali. Bagi mendapatkan skor orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini, respons berupa persepsi daripada guru digunakan. Begitu juga dengan skor bagi aspek kepercayaan guru kepada pengetua, motivasi, komitmen serta religiositi, penilaian kendiri (*self rating*) oleh guru melalui instrumen soal selidik diimplemenkan. Ukuran prestasi guru pula diperoleh melalui penilaian kendiri guru dan penilaian oleh 5 orang murid bagi setiap guru. Skor yang diperoleh daripada setiap orang guru dan 5 orang murid masing-masing dijumlahkan dan dicari purata bagi menentukan tahap prestasi setiap guru yang menjadi responden kajian ini.

Universiti Malaya

Memandangkan kajian ini adalah berkenaan kepimpinan organisasi yang mempunyai struktur berhierarki iaitu lebih daripada satu peringkat, maka teknik analisis model pelbagai peringkat (*multilevel models analysis*) dioperasikan menggunakan perisian *Hierarchical Linear Modeling* 7.0 (HLM). Model ini mempunyai kuasa pengkomputeran (*computing power*) yang mencukupi dengan perisian (*software*) yang canggih (Raudenbush & Bryk, 2002) untuk membolehkan pengkaji menganalisis varians dalam pemboleh ubah terikat (*outcome variables*) pada peringkat individu dan kumpulan bagi memperoleh ketelitian (*rigor*) statistik yang lebih tinggi berbanding korelasi mudah biasa dan analisis regresi yang memodelkan semua kesan berlaku pada peringkat tunggal (*single level*) sahaja. Di samping itu, isu berkaitan andaian kebebasan (*assumptions of independence*) dalam model linear dapat dikendalikan (Snijders & Bosker, 1999).

3.3 Reka Bentuk Kajian

Penentuan reka bentuk kajian yang bersesuaian dengan objektif kajian adalah penting kerana ia adalah pelan tindakan, rangka, struktur atau model yang memperlihatkan secara terperinci bagaimana sesuatu kajian itu dijalankan (Marican, 2005). Pengkaji telah memilih untuk melaksanakan kajian kuantitatif secara tinjauan rentas-silang (*cross sectional survey)*. Setelah membuat pertimbangan terhadap berbagai faktor seperti kekangan masa dan kewangan, kesanggupan di pihak responden, jenis data yang dikumpul dan sebagainya, maka pengkaji telah memikirkan dan memutuskan bahawa kaedah tersebut adalah paling sesuai bagi mencapai objektif kajian ini. Reka bentuk kajian yang digunakan ini adalah berasaskan paradigma yang difahami sebagai garis panduan dalam proses memungut data, menganalisis, membuat pentafsiran dan inferens berkenaan fenomena yang

dikaji. Ia menjadi rangka rujukan mengenai perkara-perkara yang berkaitan dengan pensampelan, pengukuran dan penganalisisan data (Marican, 2005). Selari dengan itu, Creswell (2014) menjelaskan reka bentuk kajian sebagai satu prosedur khusus yang melibatkan tiga langkah utama dalam proses menjalankan kajian iaitu pengumpulan data, penganalisisan data dan pelaporan data kajian.

Secara lebih spesifik, pendekatan *multilevel modeling* yang diaplikasikan dalam kajian ini memfokuskan pengetua dan sekolah pada peringkat 2 (*upper level*) serta para guru dan pelajar pada peringkat 1 (*lower level*). Data dikumpul dengan mengedarkan borang soal selidik kepada guru-guru dan pelajar-pelajar sekolah menengah kebangsaan untuk mendapatkan penarafan mereka berkaitan faktor intrapersonal (kepercayaan, motivasi, komitmen dan religiositi) dan interpersonal (orientasi kepemimpinan dan iklim sekolah) yang menyumbang kepada prestasi guru.

Memandangkan data kajian adalah berkenaan domain dalam organisasi yang mengandungi tahap campuran (*mix levels*), prosedur menganalisis data dengan perisian *Hierarchical Linear Modeling* (HLM) *for student* versi 7.0 digunakan bagi membolehkan data daripada kedua-dua tahap diuji sama ada secara berasingan atau serentak. Dengan itu, pengkaji dapat menganalisis varians individu serta tahap kumpulan dengan tahap ketepatan dan *powerful statistic* yang lebih tinggi (Hoffmann, 1997). Di samping itu, hubungan antara pemboleh ubah terikat (bersandar) dengan beberapa pemboleh ubah bebas (peramal) pada unit mikro dan makro dapat digambarkan (Duncan, Jones & Moon, 1998).

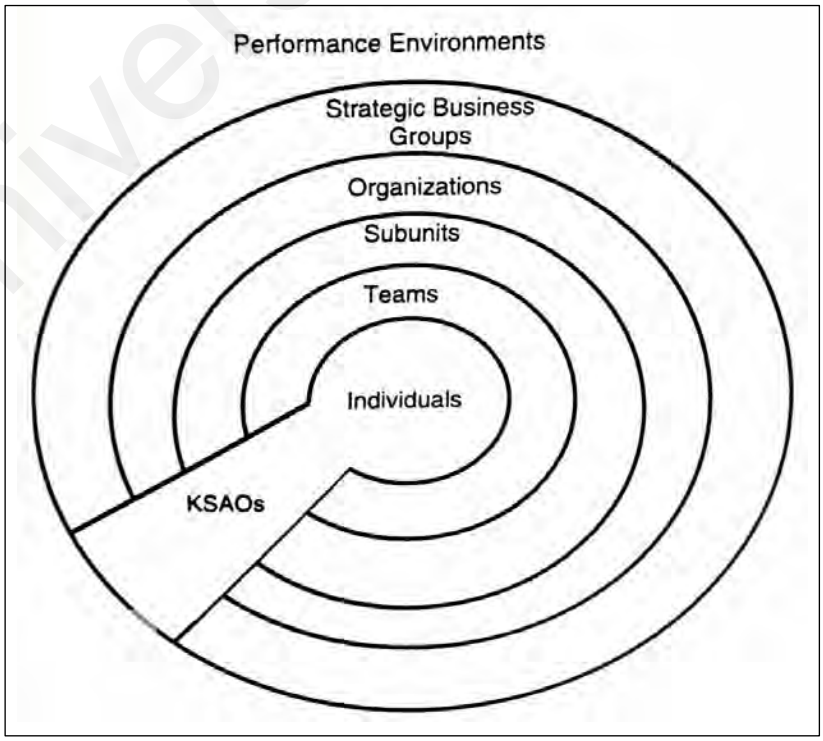
Universiti Malaya

3.3.1 Kajian Tinjauan

Memilih kaedah yang paling bersesuaian dengan jenis maklumat penyelidikan yang diperlukan adalah sangat penting. Hal ini begitu ditekankan oleh Patton (1990) dan beliau berpendapat bahawa kaedah penyelidikan haruslah mempunyai persepadanan yang terbaik dengan aplikasi yang dirancangkan. Dalam kajian ini, pengkaji memilih untuk menggunakan kaedah kajian tinjauan bagi mengumpul data dalam format yang piawai.

3.3.1.1 Kaedah Kajian Tinjauan Pelbagai Peringkat

Bentuk *survey* yang melibatkan pelbagai peringkat dilaksanakan dalam kajian ini dengan andaian bahawa sesuatu fenomena yang berlaku terhadap individu dalam sesebuah organisasi adalah turut dipengaruhi oleh faktor atau pihak yang berada di peringkat yang lebih tinggi. Konsep ini adalah merujuk kepada teori meso yang digambarkan oleh Mathieu et al. (2007) seperti dalam Rajah 3.1 di bawah.



Rajah 3.1. Kerangka teori meso bagi entiti organisasi (*Sumber*: Mathieu et al., 2007)

Jika diteliti Rajah 3.1 di atas, Mathieu dan rakan-rakannya mengemukakan lima unit asas yang biasanya terdapat dalam komponen organisasi. Unit terkecil ialah unit individu yang berada pada peringkat paling bawah dan menerima pengaruh daripada peringkat yang lebih atas iaitu kumpulan. Fenomena yang berlaku dalam kumpulan pula sebenarnya ditentukan oleh peringkat yang lebih tinggi lagi iaitu sub unit, dan begitulah seterusnya hingga ke peringkat organisasi dan kumpulan perniagaan strategik yang merupakan peringkat tertinggi dalam rajah di atas.

Dalam konteks kajian ini yang hanya terdiri daripada dua peringkat, pengkaji mengandaikan bahawa guru mewakili peringkat individu, manakala sekolah (pengetua dan iklim sekolah) mewakili peringkat kumpulan. Berdasarkan kerangka *meso-theory* di atas, PPD yang berada di peringkat lebih tinggi dalam sistem pendidikan Malaysia mewakili komponen sub unit, JPN pula mewakili organisasi dan KPM merangkap kumpulan perniagaan strategik. Namun peringkat yang lebih atas tersebut (PPD, JPN dan KPM) tidak termasuk dalam skop kajian ini.

Konsep hierarki ini turut diperkukuhkan oleh Bryk dan Raudenbush (1992) melalui pendapat mereka bahawa, data dalam kajian tingkah laku dan sosial biasanya mempunyai struktur terkelompok (*nested structure*). Ini bermaksud, dalam kebanyakan organisasi, biasanya para pekerja bekerja dalam pasukan (*team*). Pasukan atau kumpulan tersebut sama-sama berkhidmat untuk organisasi. Pengikut adalah terkelompok (*nested*) dalam gagasan kepemimpinan yang sama dan biasanya organisasi pula terdiri daripada pelbagai peringkat pemimpin.

Berkaitan isu iklim organisasi pula, walaupun terdapat sebahagian sarjana yang berpegang bahawa iklim boleh diukur melalui persepsi individu namun terdapat aliran pemikiran lain yang menganggap iklim sebagai satu fenomena yang terbentuk daripada persepsi yang dikongsi bersama antara ahli kumpulan (Dov, 2008;

Schneider, White & Paul, 1998; Zohar & Luria, 2005). Maka, isu peringkat tidak dapat dielakkan dalam penyelidikan berkaitan organisasi dan pendekatan *multilevel* adalah paling sesuai (Yammarino, Dionne, Chun & Dansereau, 2005). Sifat organisasi inilah yang menjadi asas dan panduan kepada Klein, Dansereau dan Hall (1994) untuk berhujah bahawa untuk mengkaji fenomena organisasi, isu berkaitan peringkat perlu dikendalikan.

Saranan yang sama telah dikemukakan oleh House, Rousseau dan Thomashunt, (1995). Mereka menyatakan bahawa penyelidikan berkaitan organisasi secara tradisinya mencapah kepada kem mikro dan makro. Maka penyelidik perlu mengambil kira tahap meso tersebut untuk mendapat pemahaman sepenuhnya berkaitan fenomena organisasi. Justeru itu, mengabaikan struktur sistem berhierarki ini dalam reka bentuk penyelidikan akan menghasilkan model yang tidak lengkap dan salah spesifikasi kerana dapatan hasil generalisasi secara membuta tuli ke seluruh peringkat analisis adalah anggapan yang salah. Dapatan pada satu peringkat analisis tidak boleh benar-benar menggeneralisasikan dengan tepat peringkat analisis yang lain (Klein & Kozlowski, 2000a).

Pengkaji menyimpulkan, dalam kajian ini, guru-guru dan murid terkelompok (*nested*) dalam organisasi sekolah. Maka peringkat makro yang lebih tinggi iaitu peringkat 2 *(level 2)* mewakili data sekolah dan peringkat mikro iaitu peringkat 1 *(level 1)* mewakili data guru dan murid. Memandangkan kajian ini mengaplikasikan kaedah kajian *survey* pelbagai peringkat, pengkaji lebih mengutamakan pensampelan pada peringkat kumpulan iaitu dengan membuat pemilihan secara rawak sejumlah sekolah yang diperlukan kemudian barulah menentukan guru-guru dan murid-murid di sekolah tersebut untuk dilibatkan sebagai responden dalam kajian ini.

Universiti Malaya

3.3.1.2 Kelebihan Kajian Tinjauan

Rasional pemilihan kaedah tinjauan adalah disebabkan beberapa kelebihan kaedah tersebut. Antaranya: Pertama adalah memandangkan keupayaan kajian tinjauan untuk menjelaskan secara statistik tentang kepelbagaian ciri-ciri tertentu sesuatu populasi (Babbie, 2015). Menurut Babbie, pengumpulan data melalui kaedah tinjauan adalah satu cara yang dianggap terbaik dalam sesuatu kajian sains sosial kerana persepsi kolektif daripada sampel yang digunakan dapat memberikan penjelasan yang tepat bagi mewakili satu populasi yang besar. Dalam erti kata lain, pengkaji boleh menggeneralisasikan statistik sampel bagi mendapatkan kesahan luaran.

Kedua, soal selidik yang piawai juga merupakan kekuatan yang signifikan bagi kajian tinjauan (Babbie, 2015). Maka kelebihan kedua adalah terletak pada teori keseragaman instrumen yang dapat meminimumkan ralat yang berpunca daripada pelbagai faktor seperti instrumen yang berat sebelah (*biased*), penemuduga atau orang yang ditemuduga berat sebelah yang mungkin disebabkan keakraban perhubungan sosial (Converse & Presser, 1986; Kothari, 2004) dan sebagainya.

Ketiga, kredibiliti pengkaji serta penyertaan responden dapat dipelihara kerana sikap bias pengkaji boleh dielakkan memandangkan soal selidik yang diedarkan adalah tanpa nama (*anonymity*) (Phellas, Bloch & Seale, 2011) dan aspek kerahsiaan (*confidentially*) adalah merupakan antara etika penting yang dijaga.

Keempat, penggunaan kaedah tinjauan juga adalah lebih mudah dan ekonomikal berbanding kaedah lain (Bailey, 2008; Mohd Awang, Haslina & R Zirwatul Aida, 2018) di samping dapat menjimatkan masa lantaran data dapat dikumpul dalam masa yang singkat dengan jumlah responden yang ramai. Responden yang berada di merata tempat dan tidak mudah untuk didekati disebabkan

faktor geografi dapat dilibatkan (Phellas et al., 2011). Sikap ahli organisasi boleh diukur melalui kajian kaji selidik yang mudah dikendalikan oleh penyelidik secara individu (tunggal) meliputi kawasan geografi yang luas dengan kos yang rendah (Neuman, 2012). Dengan itu, pengkaji boleh menggunakan sampel yang besar untuk mendapat keputusan yang lebih dipercayai (Kothari, 2004).

Selain itu, kekuatan kelima ialah, kaedah ini juga sangat berguna dan sesuai apabila penyelidik hendak mengumpul data berhubung dengan fenomena yang tidak dapat diperhatikan secara langsung (Noraini, 2010). Contohnya dalam pengukuran jawapan kepada soalan-soalan mengenai sikap, kepercayaan dan tingkah laku (Artino Jr, La Rochelle, Dezee & Gehlbach, 2014; Weisberg, Krosnick & Bowen, 1996). Weisberg et al., (1996) menyatakan, kajian tinjauan memainkan peranan penting dalam bidang sains sosial apabila pengkaji berminat untuk mendapatkan maklumat tentang persepsi awam dan tingkah laku. Dalam kajian ini, hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua, iklim dini sekolah, tahap kepercayaan guru kepada pengetua, motivasi, komitmen, religiositi dan prestasi guru dikenal pasti berdasarkan persepsi responden. Oleh itu, pemilihan kajian tinjauan untuk mengukur persepsi adalah dilihat sesuai dan tepat untuk kajian ini.

Akhir sekali, kaedah tinjauan difikirkan sesuai disebabkan tumpuan utama kajian ini adalah untuk membangunkan model organisasi sekolah yang unggul (PRISMA) dan mengkaji hubungan antara konsep-konsep utama dalam kajian. Menurut Weisberg et al., (1996), kaedah tinjauan sesuai untuk menguji model *pre-established* kerana pelbagai kaedah statistik memberi laluan kepada kajian empirikal bagi model yang dicadangkan (Raykov & Widaman, 1995).

Ringkasnya, kekuatan kaedah tinjauan adalah dari aspek kesesuaiannya, ketepatannya dan mudah dalam mentadbirkannya (Babbie, 2015). Ketepatan dalam

pengukuran dipertingkatkan dengan kuantifikasi, replikasi dan kawalan ke atas kesan pemerhati (*observer effects*). Hasil kajian pula boleh digeneralisasikan kepada populasi yang lebih besar dalam had kesilapan yang dapat dikenal pasti. Tambahan pula, melalui kaedah ini juga, analisis statistik yang cepat boleh dilakukan.

3.3.1.3 Kelemahan Kajian Tinjauan

Di sebalik pelbagai kekuatan, pelaksanaan kajian tinjauan juga tidak terlepas daripada beberapa kelemahan. Antaranya ialah kemungkinan yang hampir pasti bahawa akan terdapat mereka yang tidak mengembalikan borang soal selidik. Keadaan ini akan menimbulkan masalah paling besar sekiranya kadar respons adalah rendah (Neuman, 2012) yang tidak mencapai kuasa statistik (*statistical power*) yang diperlukan. Kerap kali juga berlaku soal selidik dipulangkan dalam keadaan respons yang tidak lengkap atau jawapan yang jelas tidak _jujur‘ contohnya memberi skala yang sama bagi semua item. Ini turut mengurangkan kadar kebolehgunaan soal selidik untuk mendapatkan data yang diperlukan.

Kajian tinjauan juga telah dikritik kerana ia tidak dapat menyediakan maklumat kontekstual yang mendalam dan juga kerana ia dikatakan tidak fleksibel (Sypher, 1997). Namun, pengkaji tidak merasakan kekurangan-kekurangan tersebut memberi kesan yang teruk atau menjejaskan kajian ini kerana langkah-langkah yang perlu telah diambil. Antaranya, bagi meningkatkan kadar kebolehgunaan soal selidik, pengkaji telah melaksanakan *self-administered questionnaire* iaitu dengan berurusan sendiri secara langsung dengan pihak sekolah yang menyertai kajian ini melalui siri kunjungan yang dilakukan. Pengkaji telah menyampaikan taklimat ringkas kepada guru yang diarahkan oleh pengetua untuk bertindak sebagai wakil sekolah dalam pengendalian soal selidik. Ini adalah untuk memberi penerangan yang terperinci dan seragam tentang objektif, kepentingan, sampel dan tata cara menjalankan proses

pengumpulan data, di samping membekalkan arahan (*instructions*) secara bertulis untuk rujukan. Inisiatif ini diambil memandangkan cadangan asal pengkaji untuk mentadbir sendiri sesi pengedaran soal selidik kepada responden tidak mendapat persetujuan daripada majoriti pengetua.

Selain itu, dengan mengambil kira kemungkinan masalah kadar pemulangan borang soal selidik dan *missing data* yang akan berlaku, pengkaji telah melebihkan bilangan pengedaran soal selidik berbanding jumlah minima (*adequate power*) yang diperlukan sebagai persediaan bagi kes sampel tidak memberi kerjasama, instrumen hilang, tidak lengkap dan sebagainya. Berikutan pendedahan para sarjana tentang keengganan golongan pekerja di Malaysia untuk mengambil bahagian dalam penyelidikan (Mohd Awang, Dollard & Winefield, 2011), langkah ini adalah perlu malah selaras dengan saranan Mohd Majid (2005) supaya melebihkan saiz sampel sebanyak 30 unit dengan andaian bahawa biasanya lebihan tersebut akan memenuhi taburan normal. Dalam masa yang sama, pertambahan saiz sampel akan lebih mewakili populasi dan mengurangkan ralat pensampelan.

Dari segi maklumat kontekstual yang tidak mendalam, ia juga bukanlah menjadi halangan besar kerana tujuan utama kajian ini bukanlah untuk meneroka impak atau menjelaskan sebab akibat sesuatu pemboleh ubah terhadap pemboleh ubah yang lain. Dengan kata lain, kajian ini tidak direka bentuk untuk menyelidik bagaimana konstruk-konstruk kajian berinteraksi dalam konteks individu dan organisasi, sebaliknya adalah untuk mengenal pasti hubungan antara konstruk-konstruk. Korelasi hanya menunjukkan ramalan tetapi bukan penyebab.

Pengkaji turut menyokong pendapat Huang (1997) bahawa reka bentuk penyelidikan yang dibina dengan teliti akan dapat mengurangkan masalah kekurangan fleksibiliti. Sebagai contoh, instrumen soal selidik daripada sumber

literatur yang relevan dengan kadar kebolehpercayaan dan kesahan yang tinggi telah digunakan dalam kajian ini untuk memperoleh dapatan yang mampu memberi justifikasi yang tepat berdasarkan fakta atau bukti, di samping meminimumkan masalah data *bias* yang boleh membawa kepada interpretasi yang *bias* juga. Tambahan pula, kajian rintis telah dijalankan untuk memastikan konsep-konsep diuji terlebih dahulu dan instrumen pengukuran yang terpilih dan sesuai sahaja digunakan dalam kajian sebenar.

3.4 Lokasi Kajian

Kajian ini dilakukan di negeri Selangor, Malaysia sahaja, melibatkan guru-guru dan pelajar-pelajar sekolah menengah di bawah seliaan KPM. Menurut perangkaan pada 30 Jun 2014 yang dikemas kini oleh Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia, terdapat sebanyak 2,376 buah sekolah menengah kerajaan dan bantuan kerajaan di seluruh Malaysia dengan 1,970 buah daripadanya adalah Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) harian biasa. Sekolah menengah di bawah Jabatan Pendidikan Negeri Selangor adalah berjumlah 275 buah dengan 230 buah daripadanya adalah Sekolah Menengah Kebangsaan harian biasa. Sekolah-sekolah ini diletakkan di bawah 10 daerah dan ditadbir oleh PPD. Rasional pemilihan Selangor sebagai lokasi kajian adalah disebabkan pertimbangan berikut:

(i) Negeri Selangor merupakan negeri yang mempunyai bilangan sekolah menengah terbanyak dalam kalangan negeri-negeri di Malaysia dengan bilangan guru seramai 26,642 dan murid seramai 382,886 iaitu jumlah teramai berbanding negeri-negeri lain di Malaysia (rujuk Jadual 3.1). Ini adalah berdasarkan perangkaan pendidikan yang dikemas kini pada 30 Jun

2014. Statistik ini memberi peluang kepada pengkaji untuk memperoleh jumlah responden yang diperlukan dengan lebih mudah dengan kebarangkalian yang lebih besar memandangkan sekolah (yang mewakili peringkat organisasi) yang akan dipilih hanyalah sekolah menengah harian biasa yang ditadbir oleh pengetua Muslim sahaja.

(ii) Pengkaji berpendapat, lokasi sekolah-sekolah di Selangor yang meliputi kawasan bandar dan luar bandar dapat mewakili geografi Malaysia secara umumnya. Ciri ini penting dalam kajian ini untuk melihat dinamika kepemimpinan pengetua, iklim sekolah dan atribut psikologi guru dalam pelbagai seting yang berlainan tahap ekonomi, sosio dan budaya.

(iii) Dari segi kemudahan logistik dan perhubungan, negeri Selangor terletak berdekatan dengan tempat pengajian dan tempat tinggal pengkaji. Hal Ini memberi kelebihan dari aspek kemudahan pentadbiran dan pengurusan penyelidikan di samping faktor ekonomikal dari aspek kos, masa dan tenaga. Pertimbangan ini perlu juga diambil kira dalam menjayakan kajian bagi mengelakkan kepenatan (*fatigue*) dari segi emosi, mental dan fizikal pengkaji sekiranya melalui fasa rintangan (*resistance*) yang berlebihan sedangkan ia nya boleh dielakkan.

Jadual 3.1 berikut memaparkan perbandingan jumlah sekolah, jumlah guru dan jumlah murid di negeri-negeri seluruh Malaysia berdasarkan pembahagian dua kategori iaitu kategori semua sekolah menengah kerajaan dan bantuan kerajaan, dan kategori sekolah menengah kebangsaan harian biasa.

Universiti Malaya

Jadual 3.1
Perbandingan Jumlah Sekolah, Jumlah Guru dan Jumlah Murid Antara Negeri-Negeri Di Malaysia (2014)

Bil	Negeri	Kategori	Jum Sekolah	Jum Guru	Jum Murid
1	TERENGGANU	SMK	111	7,804	83,799
		Sek Men	144	9,996	105,695
2	KELANTAN	SMK	137	11,142	122,953
		Sek Men	173	12,817	136,527
3	PAHANG	SMK	162	9,512	100,662
		Sek Men	194	11,327	111,347
4	PERAK	SMK	201	15,679	174,432
		Sek Men	245	17,997	193,699
5	SELANGOR	SMK	230	23,605	355,563
		Sek Men	275	26,642	382,886
6	W. PERSEKUTUAN KUALA LUMPUR	SMK	89	7,631	95,080
		Sek Men	101	8,317	99,677
7	W. PERSEKUTUAN PUTRA JAYA	SMK	9	630	5,529
		Sek Men	11	747	6,796
8	JOHOR	SMK	230	18,738	248,113
		Sek Men	273	21,028	266,837
9	NEGERI SEMBILAN	SMK	88	6,262	75,988
		Sek Men	121	7,890	89,647
10	MELAKA	SMK	61	5,185	62,182
		Sek Men	77	6,044	69,531
11	PERLIS	SMK	23	1,756	17,254
		Sek Men	30	2,259	21,205
12	KEDAH	SMK	155	12,018	149,842
		Sek Men	190	13,811	164,865
13	PULAU PINANG	SMK	102	8,214	105,374
		Sek Men	127	9,533	114,962
14	SABAH	SMK	198	14,323	186,263
		Sek Men	219	15,645	195,448
15	W. PERSEKUTUAN LABUAN	SMK	8	503	5,101
		Sek Men	10	632	6,029
16	SARAWAK	SMK	166	14,205	184,840
		Sek Men	186	15,539	194,755
	JUMLAH	**SMK**	**1,970**	**157,207**	**1,972,975**
		Sek Men	**2,376**	**180.224**	**2,159,906**

Sumber: Buku Perangkaan Pendidikan Malaysia 2014, Terbitan Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, KPM.

Universiti Malaya

3.5 Populasi Kajian

Informasi tentang populasi kajian adalah penting dalam membina reka bentuk pensampelan untuk menentukan bilangan sampel yang perlu diambil bagi mewakili populasi di samping menentukan teknik pensampelan yang sesuai. Atas kefahaman bahawa populasi adalah satu kumpulan sasaran penyelidik (Fraenkel & Wallen, 2006; Fraenkel, Wallen & Hyun, 1993) sama ada terdiri daripada individu-individu manusia, institusi, tempat, objek atau lain-lain sebagai kelompok di mana sampel diambil bagi melakukan pengukuran ciri-ciri atau parameter tertentu mereka untuk tujuan kajian (Noraini, 2010), maka guru-guru Muslim sekolah menengah dan murid-murid tingkatan 4 di Malaysia menjadi pilihan ideal pengkaji sebagai populasi sasaran. Namun, atas faktor kekangan masa, tenaga, kewangan dan masalah logistik, maka populasi capaian sebagai pilihan realistik yang ditentukan untuk kajian ini adalah dalam kalangan guru (Muslim sahaja) dan murid tingkatan 4 daripada sekolah menengah kebangsaan (SMK) di Selangor sahaja memandangkan ia masih bersesuaian dengan tujuan, fokus, persoalan-persoalan kajian yang telah ditetapkan oleh pengkaji. Secara lebih khusus, pengkaji mengehadkan kajian ini hanya kepada sekolah-sekolah menengah kebangsaan harian biasa di negeri Selangor yang berada di bawah seliaan Kementerian Pendidikan Malaysia sahaja memandangkan ia mewakili bilangan terbesar dalam kategori sekolah menengah. Senarai keseluruhan sekolah menengah di negeri Selangor boleh dirujuk dalam Lampiran P. Penumpuan kepada satu jenis sekolah sahaja dapat mengelakkan analisis perbandingan yang kurang adil yang mungkin berlaku disebabkan ciri heterogen antara jenis atau kategori sekolah. Lebih penting, kehomogenan ciri sekolah yang menjadi kumpulan sasaran diharapkan dapat menghasilkan dapatan yang lebih tepat.

Universiti Malaya

Di Selangor, terdapat sebanyak 275 buah sekolah menengah kerajaan dan bantuan kerajaan merangkumi 230 buah sekolah menengah harian biasa (SMK), 9 buah sekolah menengah berasrama penuh (SBP), 3 buah sekolah menengah agama (SMKA), 2 buah sekolah menengah vokasional (SMV), 6 buah kolej vokasional (KV), 23 buah sekolah agama bantuan kerajaan (SABK), sebuah sekolah model khas dan sebuah sekolah pendidikan khas (SPK) dan yang terletak di bawah seliaan KPM. Populasi kajian ini adalah 230 buah sekolah menengah harian biasa (SMK) dengan 23,605 orang guru dan 355,563 orang murid yang berada di bawah pentadbiran sepuluh buah PPD di negeri Selangor.

3.6 Sampel Kajian

Pengkaji telah berusaha mendapatkan subset yang tepat sebagai sampel untuk dikaji sifatnya bagi mendapatkan maklumat mengenai keseluruhan populasi. Mereka merupakan sebahagian daripada statistik populasi sebagai sumber informasi (Neuman, 2006). Sampel yang dipilih telah dikenal pasti mempunyai kriteria (ciri atau sifat) yang benar-benar mewakili populasi dalam jumlah yang mencukupi untuk membuat generalisasi (Creswell, 2014).

Memandangkan kajian ini melibatkan analisis pelbagai peringkat, pengkaji telah membuat pertimbangan khusus dari segi sampel kajian. Ini adalah kerana model merentas peringkat (*cross-level model*) harus memenuhi syarat kehomogenan dalam kumpulan (*within-unit homogeneity*) dan kepelbagaian antara kumpulan (*between-unit variability*) bagi konstruk-konstruk pada peringkat 2 (Klein & Kozlowski, 2000b). Dalam kajian ini, data yang dikumpul daripada kaedah tinjauan perlu cukup homogen dalam setiap organisasi sekolah, di samping itu juga perlu berbeza daripada sekolah yang lain. Dalam pengumpulan data, pengkaji juga cuba

Universiti Malaya

sedaya mungkin untuk menangani isu *bias* dari segi metodologi (*method bias*) iaitu sumber data tunggal yang mengakibatkan berat sebelah (*single-source bias*). Bagi meminimakan kesan berat sebelah akibat respons daripada satu sumber data (*single-source response bias*) tersebut, pengkaji telah melibatkan penyertaan sampel daripada kalangan guru dan murid.

Maka, daripada keseluruhan populasi sebagaimana yang dinyatakan sebelum ini, pengkaji telah menentukan saiz minima sampel iaitu 50 buah sekolah dengan penglibatan seramai 1500 orang warga sekolah yang terdiri daripada 250 orang guru dan 1250 orang murid tingkatan empat bagi memastikan kajian ini mempunyai unit-unit peringkat 2 (iaitu bilangan sekolah) yang mencukupi untuk mengira varians prestasi guru. Guru dipilih sebagai sampel utama kajian kerana mereka adalah warga sekolah yang dapat memberi persepsi yang tepat tentang orientasi kepemimpinan yang diamalkan oleh pengetua memandangkan mereka menerima proses kepemimpinan pengetua secara langsung (Marzano et al., 2005). Di samping itu, guru juga dijangka dapat memberi respons yang lebih baik tentang iklim sekolah memandangkan elemen iklim sekolah yang diukur adalah berkaitan peraturan dan didikan yang dilaksanakan serta tahap *collegiality* yang wujud di sekolah.

Pemilihan sampel dalam kalangan murid pula adalah untuk mendapatkan maklum balas mereka berkaitan prestasi guru berdasarkan pengamalan guru dalam melaksanakan tugas-tugas rasmi di sekolah dan di dalam kelas khususnya. Hal ini selari dengan pendapat Fraser (2012) bahawa, murid wajar dilibatkan dalam kajian tentang prestasi guru. Persepsi murid boleh diambil kira kerana sejumlah besar masa mereka telah dihabiskan di sekolah iaitu dianggarkan kira-kira 7,000 jam sepanjang tempoh persekolahan di peringkat sekolah rendah sebagaimana yang dicatatkan oleh Jackson (1990) dalam bukunya *Life in Classrooms*. Manakala tulisan Rutter,

Maughan, Mortimore dan Ouston (1979) dalam buku yang bertajuk *Fifteen Thousand Hours* menunjukkan bahawa angka ini meningkat kepada 15,000 jam menjelang tamatnya persekolahan di peringkat menengah. Oleh yang demikian, sudah tentu murid juga mempunyai saham iaitu kepentingan yang besar (*large stake*) berkaitan apa yang berlaku kepada mereka di sekolah. Maka reaksi dan persepsi murid berkenaan pengalaman persekolahan mereka adalah signifikan (Fraser, 2012). Atas kapasiti tersebut, soal selidik telah diedarkan kepada lima orang murid bagi memberi penarafan (*rating*) terhadap setiap orang responden guru. Jumlah keseluruhan sampel murid yang dilibatkan dalam kajian ini ialah 1326 murid yang menilai 266 orang sampel guru.

Pengkaji memahami bahawa antara perkara penting yang perlu diberi perhatian dalam kajian (termasuklah kajian yang mengaplikasikan teknik pemodelan pelbagai peringkat ini) ialah memastikan saiz sampel yang mencukupi untuk mendapat anggaran yang tepat. Justeru, pengkaji telah menentukan bilangan sampel dalam kajian ini dengan mengambil kira prosedur, garis panduan dan peraturan umum yang disarankan bagi analisis statistik pelbagai peringkat yang akan digunakan. Beberapa cadangan para sarjana yang telah dirujuk sebelum membuat penentuan saiz sampel dipaparkan dalam Jadual 3.2 dan 3.3 dibawah.

Universiti Malaya

Jadual 3.2
Penentuan Saiz Sampel (Statistical Power) Bagi Analisis Pelbagai Peringkat

Rujukan	Peraturan umum	Bilangan	Jumlah (N)
Kreft (1996)	30 / 30	Sekurang-kurangnya 30 kumpulan dengan 30 orang responden bagi setiap kumpulan	900 responden
van der Leeden dan Busing (1994)	Bagi memperoleh kuasa yang mencukupi (.90) untuk mengesan interaksi merentas tahap	30 kumpulan yang mengandungi 30 individu dalam setiap kumpulan	900 responden
Maas dan Hox (2005)		Sekurang-kurangnya 30 kumpulan dengan 5 orang responden bagi setiap kumpulan	150 responden

Dalam kajian ini, cadangan Maas dan Hox (2005) telah digunakan di mana pengkaji telah mengunjungi 72 buah sekolah (kumpulan) dan telah melibatkan 5 orang guru di setiap sekolah sebagai responden kajian. Dengan itu sekaligus penentuan saiz sampel ini turut memenuhi syarat bilangan minimum sampel yang diperlukan untuk analisis statistik bagi kajian dalam bidang sains sosial sebagaimana yang dicadangkan oleh para sarjana lain seperti dalam Jadual 3.3 berikut.

Jadual 3.3
Penentuan Bilangan Minimum Sampel Berdasarkan Prosedur Analisis Statistik

Rujukan	Peraturan penentuan bilangan
Hair, Anderson, Tatham dan Black (1998)	Sekurang-kurangnya 100 atau pada kadar 5 hingga 20 kali bilangan pemboleh ubah
Tabachnick dan Fidell (2007)	5 : 1 (iaitu 5 kes bagi setiap item) atau sekurang-kurangnya 300 kes untuk melaksanakan ujian faktor analisis
Nunnally (1978)	10 : 1 (iaitu 10 kes bagi setiap item) untuk melaksanakan ujian faktor analisis
Pallant (2010)	150 ke atas dan perlu mematuhi nisbah 5 : 1 (iaitu sekurang-kurangnya 5 kes bagi setiap pemboleh ubah) untuk melaksanakan ujian faktor analisis

Universiti Malaya

Pada peringkat awal, pengkaji cuba untuk melibatkan 72 buah sekolah dengan mendapatkan kerjasama daripada 5 orang sampel guru dan 25 orang sampel murid daripada setiap sekolah. Jumlah sampel yang cuba dicapai oleh pengkaji ialah 360 orang guru dan 1,800 orang murid. Namun, daripada 72 sekolah yang dikunjungi tersebut, hanya 57 buah sekolah bersedia untuk mengambil bahagian dalam kajian (79%) dengan penyertaan 285 orang guru dan 1,425 orang murid. Kemudian, pengkaji mengeluarkan sembilan belas sampel guru dan 99 sampel murid daripada senarai responden kajian apabila dikenal pasti mereka tidak memenuhi syarat yang diperlukan. Ini melibatkan sampel 4 orang guru bukan Islam serta sampel semua murid (20 orang) yang memberi persepsi tentang prestasi 4 orang guru tersebut. Sebahagian yang lain turut dikeluarkan kerana tidak menjawab soal selidik dengan lengkap. Terdapat dua buah sekolah yang terpaksa disingkirkan kerana penyertaan keseluruhan yang tidak mencukupi. Pengkaji berpandukan kepada pandangan yang menyatakan bahawa hanya data daripada saiz sampel antara 4 hingga 5 orang guru di setiap organisasi sesuai digunakan untuk analisis data pelbagai peringkat (*multilevel*). Rumusannya, data akhir yang boleh diguna pakai (dianalisis) dalam kajian ini hanyalah melibatkan respons daripada 266 orang sampel guru dan 1326 orang sampel murid dari 55 buah sekolah.

Responden daripada kalangan guru diminta menjawab instrumen Soal Selidik 1 bagi menyatakan persepsi mereka tentang kepemimpinan pengetua dan iklim sekolah, di samping membuat penilaian kendiri tentang tahap kepercayaan mereka kepada pengetua, tahap motivasi, komitmen, prestasi dan religiositi mereka. Responden daripada kalangan murid pula diminta menjawab instrumen Soal Selidik 2 untuk memberi persepsi tentang prestasi guru mereka. Dengan menggunakan sumber-sumber yang berbeza dalam pengumpulan data, pengkaji dapat

mengurangkan potensi berlakunya berat sebelah yang diistilahkan sebagai *common method variance bias*. Isu ini akan dibincangkan dengan lebih lanjut dalam bahagian yang lain selepas ini.

Pengkaji telah menuliskan kod khusus yang berbeza pada setiap satu daripada set instrumen soal selidik yang diedarkan bertujuan untuk menghubungkannya (*link*) antara penilaian kendiri oleh guru dan penilaian daripada murid. Ini memudahkan pengkaji untuk mengenal pasti dan memadankan (*match*) dengan betul penilaian daripada dua sumber (guru dan murid) sebagai data individu guru tertentu.

Ringkasnya, kajian ini dijalankan menggunakan data daripada sampel yang mencukupi yang dipilih secara rawak (*probability*) dan mampu memperoleh dapatan yang boleh dipercayai. Ini adalah kerana, penggunaan sampel yang mewakili populasi boleh mengurangkan risiko kecuaian pengkaji akibat keletihan yang merupakan sifat semula jadi manusia (Sekaran, 2006).

3.7 Pensampelan Kajian

Memandangkan prosedur pensampelan adalah langkah penting yang perlu dilakukan secara sistematik dalam memilih sejumlah subjek kajian yang sesuai (Neuman, 2012), maka pengkaji telah berusaha untuk mendapatkan sampel yang mempunyai sifat-sifat yang boleh mewakili populasi agar mencapai tujuan sebagai penentu kepada parameter keseluruhan populasi. Daripada populasi kajian yang dipilih dan penetapan saiz sampel yang telah dibuat, pengkaji telah menentukan teknik pensampelan yang bersesuaian agar kesimpulan yang dibuat tentang populasi adalah tepat berdasarkan kajian ke atas sampel yang mewakili populasi tersebut.

Oleh itu, bagi mendapatkan sampel yang mempunyai sifat-sifat yang boleh menggeneralisasikan populasi, pengkaji telah melaksanakan pensampelan

berkebarangkalian (*probability sampling*) melalui pemilihan sampel secara rawak berstrata berkadaran (*proportionate stratified random sampling*) dengan memenuhi prosedur sebagaimana yang dicadangkan oleh Haque (2010) dan Van Dalen, Abdul Fatah dan Mohd. Majid (1993) iaitu: i) mendefinisikan populasi sasaran; ii) mengenal pasti reka bentuk pensampelan dan saiz sampel dengan mendapatkan senarai tepat dan lengkap tentang unit-unit dalam populasi; iii) _mencabut' unit-unit yang bersifat mewakili (*representative*) daripada senarai; dan iv) mendapatkan sampel secukupnya yang diperlukan untuk mewakili populasi.

Pensampelan berstrata dipilih kerana menurut Neuman (2006), ianya adalah sesuai jika melibatkan populasi yang tidak homogen dan terdapat sub kumpulan ketara. Prosedur pensampelan berstrata menghasilkan responden yang lebih mewakili populasi berbanding pensampelan rawak mudah, lebih-lebih lagi jika stratum yang mempunyai kepentingan dalam kajian (*stratum of interest*) merupakan peratusan yang kecil daripada populasi. Ini adalah untuk mengelakkan kemungkinan stratum tersebut secara kebetulan (*by chance*) terlepas peluang untuk mewakili populasi jika pensampelan dibuat secara rawak mudah (Neuman, 2012).

Terdapat dua cara pemilihan iaitu pensampelan rawak berstrata mengikut nisbah atau kadar (*proportionate stratified random sampling*) dan pensampelan rawak berstrata tidak mengikut nisbah atau kadar (*disproportionate stratified random sampling*). Dalam kajian ini, bagi memastikan sampel yang dipilih dapat mewakili populasi yang ditentukan iaitu di Selangor, pengkaji memilih cara pertama iaitu dengan membahagikan ahli populasi (sekolah-sekolah menengah kebangsaan harian di Selangor) kepada 10 strata (sub populasi) mengikut PPD di Selangor. Sampel kajian (guru dan murid) kemudian dipilih secara rawak mudah daripada setiap stratum (iaitu sekolah-sekolah daripada setiap PPD). Bilangan sekolah yang dipilih

tersebut adalah secara berkadaran kerana peratus sampel (sekolah) yang diambil daripada setiap strata adalah berdasarkan nisbah dalam populasi.

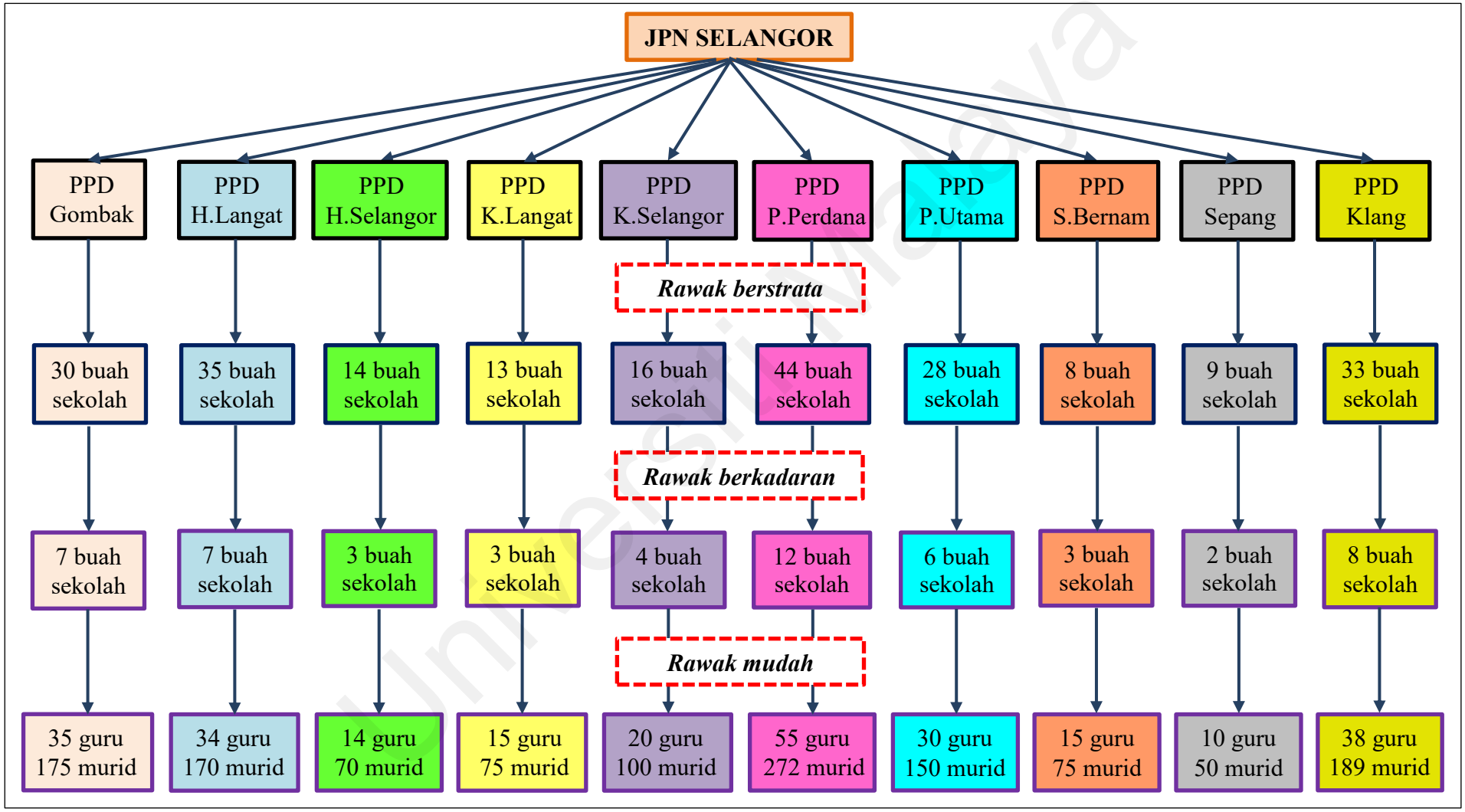
Pensampelan secara rawak berstrata berkadaran dilaksanakan oleh pengkaji atas pertimbangan berikut:

(i) Faktor ketidakseragaman (tidak homogen) bilangan sekolah dan guru dalam setiap daerah di negeri Selangor di mana terdapat sub kumpulan ketara.

(ii) Kedudukan sekolah yang bertaburan melibatkan sepuluh daerah iaitu Gombak, Hulu Langat, Hulu Selangor, Kuala Langat, Kuala Selangor, Petaling Perdana, Petaling utama, Sabak Bernam, Sepang dan Klang.

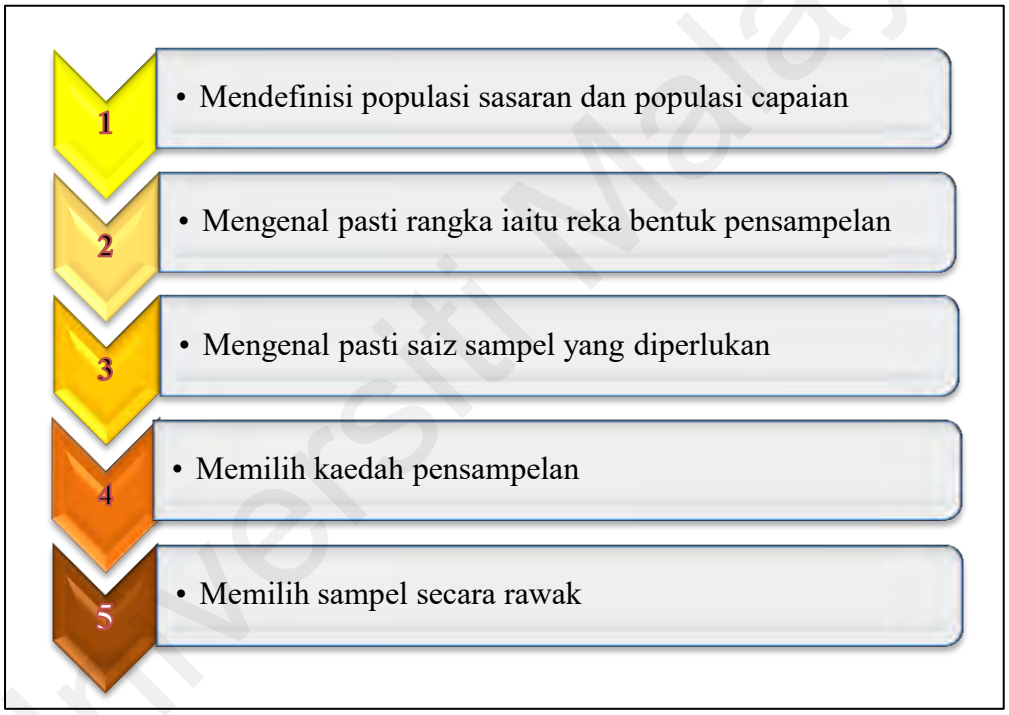
Bagi memenuhi kaedah penentuan pensampelan untuk kajian pelbagai peringkat, pengkaji telah memilih 5 sampel guru dan 25 sampel murid daripada setiap sekolah yang terlibat. Reka bentuk pensampelan dalam kajian ini digambarkan dalam Rajah 3.2 berikut:

Universiti Malaya



Rajah 3.2. Reka bentuk pensampelan

Sebagai rumusan, dalam menjalankan penyelidikan ini, pengkaji telah memberi perhatian kepada aspek penting seperti penentuan populasi, sampel dan pensampelan dengan melaksanakannya mengikut tatacara yang betul agar kajian ini menjadi bermakna dan dapatan daripadanya berupaya menjawab persoalan kajian seterusnya boleh dimanfaatkan. Maka, dalam proses memilih responden kajian ini, pengkaji telah melaksanakan langkah-langkah yang perlu berdasarkan teknik pensampelan berkebarangkalian (*probability sampling*) sebagaimana yang digambarkan dalam Rajah 3.3 berikut:



Rajah 3.3. Langkah-langkah teknik pensampelan

Universiti Malaya

3.8 Instrumen Kajian

Kajian ini menggunakan 2 set soal selidik (Soal Selidik 1 dan Soal Selidik 2) yang diedarkan kepada responden kajian sebagai instrumen untuk mendapatkan data bagi menjawab persoalan kajian yang dikemukakan. Soal selidik 1 dijawab oleh responden guru manakala soal selidik 2 dijawab oleh responden daripada kalangan murid. Soal selidik ini mengandungi item-item bagi mengukur pemboleh ubah-pemboleh ubah yang terlibat sebagai konstruk kajian sebagaimana yang terdapat dalam kerangka konseptual kajian. Pengkaji mentadbir instrumen sedia ada yang telah *establish* kecuali bagi konstruk kepimpinan spiritual dan iklim dini. Instrumen sedia ada diguna pakai kerana ianya telah dihasilkan oleh pakar yang tentunya berkemahiran, dan di samping itu dapat menjimatkan masa (Airasian & Gay, 2003) serta mengelakkan masalah yang mungkin timbul daripada item yang dibina sendiri. Pengkaji membina sendiri item-item bagi dua konstruk tersebut (kepimpinan spiritual dan iklim dini) secara adaptasi berdasarkan rujukan, panduan, penyesuaian, penyepaduan dan integrasi daripada teori-teori, kajian-kajian lepas dan literatur yang berkaitan. Ini disebabkan wujudnya keperluan kerana fokus kajian ini adalah menjurus kepada aspek kepimpinan spiritual Islam dan iklim sekolah yang islamik, di mana pengkaji tidak menemui instrumen sedia ada yang benar-benar menepati elemen yang dikaji.

Memandangkan kesemua responden adalah warga Malaysia, maka sebelum *survey* dijalankan, instrumen kajian sedia ada yang ingin digunakan telah diterjemahkan terlebih dahulu ke dalam versi Bahasa Melayu menggunakan kaedah *back translation* (Brislin, 1980). Item-item asal soal selidik dalam versi Bahasa Inggeris telah diterjemahkan ke dalam Bahasa Melayu oleh penterjemah pertama. Kemudian, penterjemah kedua menterjemahkan semula item-item versi Bahasa

Melayu yang telah disempurnakan itu ke dalam Bahasa Inggeris tanpa melihat versi originalnya dalam Bahasa Inggeris. Kedua-dua penterjemah adalah terlatih dalam bidang penyelidikan pendidikan dan merupakan warganegara Malaysia yang fasih dalam kedua-dua bahasa iaitu Bahasa Inggeris dan Bahasa Melayu. Sedikit percanggahan yang wujud terutama dalam soal terminologi diselesaikan melalui perbincangan antara pengkaji dan penterjemah. Contohnya, *back translation* ke atas item telah menyebabkan beberapa perkataan berubah. Maka, hasil perbincangan bersama, penyusunan istilah yang lebih baik dan mudah difahami telah dipersetujui demi mencapai fungsi serta maksud sebenar penggunaan perkataan tersebut tanpa merubah konsep asal versi original.

3.8.1 Soal Selidik

Soal selidik digunakan dalam kajian ini setelah mengambil kira pendapat para sarjana bahawa ia merupakan antara alat ukur yang paling praktikal dan berkesan bagi kajian tinjauan kerana memudahkan penyelidik mendapatkan kerjasama daripada responden (Gillham, 2000; Robinson, 1991; Zohrabi, 2013) jika responden berada di merata tempat dan berjauhan antara satu sama lain (Mathers, Fox & Hunn, 1998). Tambahan pula, keupayaan soal selidik mencapai jumlah responden yang ramai (Azizi, Peter Voo, Ismail & Mohd Dahlan, 2017; Black & Champion, 1976) akan meningkatkan ketepatan anggaran statistik responden untuk menganggar parameter populasi (Nardi, 2018; Noraini, 2010).

Membina soal selidik sememangnya memerlukan langkah yang terperinci dan teliti supaya memperoleh dapatan yang sah dan bermakna. Ekoran daripada itu, dalam mengadaptasi instrumen yang ingin digunakan dalam kajian ini, pengkaji telah memenuhi saranan Noraini (2010) berkaitan faktor-faktor yang perlu diambil kira ketika membina soal selidik iaitu:

(i) Item-item soal selidik perlu jelas, ringkas dan padat

(ii) Satu item hanya menanyakan satu perkara sahaja

(iii) Responden kompeten untuk menjawab instrumen. Ini bermakna soalan yang dibina harus sesuai dan relevan dengan tahap atau aras responden

(iv) Unsur negatif, berat sebelah dan boleh menyentuh sensitiviti perlu dielakkan

(v) Prosedur menjawab soal selidik perlu mudah

Secara keseluruhannya, dalam proses pembinaan instrumen ini, pengkaji telah menjalankan beberapa prosedur iaitu bermula dengan pembinaan item secara adaptasi, mendapatkan kesahan (*validation process*), menentukan konstruk melalui proses analisis penerokaan faktor (*exploratory factor analysis* (EFA)) diikuti dengan ujian *alpha cronbach* untuk memastikan kebolehpercayaan (*reliability*) dan analisis kesahan faktor (*confirmatory factor analysis* (CFA)) untuk mengenal pasti korelasi antara item-item yang dimuatkan ke dalam setiap konstruk. Model cadangan (*a priori*) yang dibentuk berdasarkan teori diuji melalui analisis pelbagai peringkat (*multilevel analysis*) menggunakan perisian *hierarchical linear modeling* (HLM) 7.0 dengan mengoperasikan data kajian yang telah disediakan terlebih dahulu dalam SPSS.

Soal Selidik 1 yang digunakan dalam kajian ini mengandungi lapan bahagian (A hingga H) manakala Soal Selidik 2 hanya mengandungi dua bahagian sahaja (A dan B). Pengkaji telah memilih untuk menggunakan skala pengukuran ordinal jenis likert lima mata dan enam mata yang disusun mengikut turutan sebagaimana yang dijelaskan dalam Jadual 3.4 hingga 3.10 di bawah. Skala likert adalah sesuai digunakan bagi mengukur tahap sesuatu amalan, persepsi dan sikap berdasarkan respon yang diberikan oleh responden kajian (Cohen, Manion & Morrison, 2001). Responden diminta memilih jawapan berdasarkan persepsi mereka dengan

membulatkan salah satu nombor berdasarkan keterangan bagi nombor-nombor berkenaan seperti yang dijelaskan pada awal setiap bahagian dalam instrumen. Faktor-faktor atau konstruk-konstruk bagi Soal Selidik 1 dan Soal Selidik 2 yang digunakan sebagai instrumen kajian ini diperincikan seperti berikut:

3.8.1.1 Soal Selidik 1

Bahagian A: Demografi

Bahagian A adalah berkaitan demografi guru sebagai responden kajian. Bahagian ini mengandungi lima item yang dirangka untuk mendapatkan maklumat tentang latar belakang responden iaitu jantina, umur, pengalaman mengajar, kelulusan akademik tertinggi dan lokasi sekolah.

Bahagian B: Orientasi Kepemimpinan Pengetua

Bahagian ini mengandungi 32 item bertujuan untuk mendapatkan maklumat berkaitan dimensi orientasi kepemimpinan pengetua yang merangkumi konstruk Kepimpinan Transformasi (8 item), Kepimpinan Instruksional (9 item) dan Kepimpinan Spiritual (15 item). Item-item perlu dijawab oleh responden dengan memilih salah satu daripada skala likert lima mata sebagaimana yang diperincikan dalam Jadual 3.4 di bawah berdasarkan persepsi mereka terhadap amalan pengetua mereka di sekolah.

Universiti Malaya

Jadual 3.4
Skala Jawapan Untuk Soal Selidik 1: Bahagian B

Konstruk	Kategori	Skala
ORIENTASI KEPEMIMPINAN PENGETUA		
Kepimpinan Transformasi	Tidak Pernah	1
	Jarang-jarang	2
	Kadang-kadang	3
	Kerap	4
	Sentiasa	5
Kepimpinan Instruksional	Tidak Pernah	1
	Jarang-jarang	2
	Kadang-kadang	3
	Kerap	4
	Sentiasa	5
Kepimpinan Spiritual	Sangat Tidak Setuju	1
	Tidak Setuju	2
	Tidak Pasti	3
	Setuju	4
	Sangat Setuju	5

Bahagian C: Iklim Dini

Bahagian yang mengandungi 15 item ini bertujuan untuk mendapatkan maklumat tentang konstruk iklim dini di sekolah berdasarkan pandangan guru iaitu dari aspek peraturan, didikan dan *collegiality* yang terdiri daripada 5 item setiap satu. Skala likert lima mata sebagaimana yang diperincikan dalam Jadual 3.5 di bawah digunakan bagi guru menyatakan pilihan jawapan mereka tentang iklim sekolah tempat mereka bertugas.

Jadual 3.5
Skala Jawapan Untuk Soal Selidik 1: Bahagian C

Konstruk	Kategori	Skala
IKLIM DINI	Sangat Tidak Setuju	1
	Tidak Setuju	2
	Tidak Pasti	3
	Setuju	4
	Sangat Setuju	5

Universiti Malaya

Bahagian D: Kepercayaan

Bahagian D mengandungi 7 item berkaitan tahap kepercayaan guru kepada pengetua. Item-item perlu dijawab oleh responden dengan memilih salah satu daripada enam skala likert sebagaimana yang diperincikan dalam Jadual 3.6 di bawah berdasarkan tahap persetujuan mereka terhadap setiap pernyataan yang diberi. Pemilihan itu mestilah benar dan jujur berasaskan perasaan terhadap tahap kepercayaan mereka kepada pengetua.

Jadual 3.6
Skala Jawapan Untuk Soal Selidik 1: Bahagian D

Konstruk	Kategori	Skala
KEPERCAYAAN	Sangat Tidak Setuju	1
	Tidak Setuju	2
	Agak Tidak Setuju	3
	Agak Setuju	4
	Setuju	5
	Sangat Setuju	6

Bahagian E: Motivasi

5 item berkaitan motivasi yang terkandung dalam Bahagian E perlu dijawab oleh responden dengan memilih salah satu daripada lima skala likert sebagaimana yang diperincikan dalam Jadual 3.7 di bawah berdasarkan tahap persetujuan mereka terhadap setiap pernyataan yang diberi. Pemilihan itu mestilah benar dan jujur berasaskan perasaan terhadap tahap motivasi intrinsik mereka sebagai guru di sekolah menengah kebangsaan.

Universiti Malaya

Jadual 3.7
Skala Jawapan Untuk Soal Selidik 1: Bahagian E

Konstruk	Kategori	Skala
MOTIVASI	Sangat Tidak Setuju	1
	Tidak Setuju	2
	Tidak Pasti	3
	Setuju	4
	Sangat Setuju	5

Bahagian F: Komitmen

Bagi mengukur tahap komitmen, 7 item dikemukakan di bahagian F dan perlu dijawab oleh responden guru dengan memilih salah satu pernyataan yang paling sesuai daripada lima skala likert sebagaimana yang diperincikan dalam Jadual 3.8 di bawah. Jawapan tersebut mestilah benar dan jujur bagi menyatakan tahap persetujuan terhadap setiap pernyataan yang diberi berasaskan perasaan terhadap komitmen afektif mereka dalam menjalankan tugas sebagai guru di sekolah menengah.

Jadual 3.8
Skala Jawapan Untuk Soal Selidik 1: Bahagian F

Konstruk	Kategori	Skala
KOMITMEN	Sangat Tidak Setuju	1
	Tidak Setuju	2
	Tidak Pasti	3
	Setuju	4
	Sangat Setuju	5

Bahagian G: Prestasi

Terdapat 6 item yang dikemukakan bertujuan untuk mendapatkan maklumat tentang prestasi kerja guru. Responden guru perlu membuat penilaian kendiri dengan memilih salah satu daripada lima skala likert sebagaimana yang diperincikan dalam Jadual 3.9 di bawah. Pemilihan tersebut mestilah benar dan jujur

Universiti Malaya

bagi menyatakan tahap persetujuan mereka terhadap setiap pernyataan yang diberi berkaitan usaha dan pencapaian mereka sebagai guru sekolah menengah.

Jadual 3.9
Skala Jawapan Untuk Soal Selidik 1: Bahagian G

Konstruk	Kategori	Skala
PRESTASI	Sangat Tidak Setuju	1
	Tidak Setuju	2
	Tidak Pasti	3
	Setuju	4
	Sangat Setuju	5

Bahagian H: Religiositi

Bahagian terakhir soal selidik untuk guru ini mengemukakan 10 item bertujuan untuk mendapatkan maklumat tentang pengamalan religiositi di sekolah. Responden guru perlu menjawab item-item ini dengan memilih salah satu daripada lima skala likert sebagaimana yang diperincikan dalam Jadual 3.10 di bawah bagi menyatakan persepsi mereka terhadap tahap religiositi sekolah tempat mereka bertugas. Respon yang diberi mestilah benar dan jujur berdasarkan penelitian, penghayatan dan pengamalan mereka sebagai warga sekolah.

Jadual 3.10
Skala Jawapan Untuk Soal Selidik 1: Bahagian H

Konstruk	Kategori	Skala
RELIGIOSITI	Tidak Pernah	1
	Jarang-jarang	2
	Kadang-kadang	3
	Seringkali	4
	Sentiasa	5

Universiti Malaya

3.8.1.2 Soal Selidik 2

Bahagian A: Demografi

Bahagian A adalah berkaitan demografi murid sebagai responden kajian. Bahagian ini mengandungi empat item yang dirangka untuk mendapatkan maklumat tentang latar belakang responden murid iaitu jantina, umur, tingkatan dan etnik mereka.

Bahagian B: Prestasi

Bahagian B Soal Selidik 2 ini mengandungi 6 item bertujuan untuk mendapatkan maklumat tentang prestasi guru berdasarkan persepsi murid. Responden murid perlu memilih salah satu daripada lima skala likert sebagaimana yang diperincikan dalam Jadual 3.11 di bawah bagi menyatakan tahap persetujuan mereka terhadap setiap pernyataan yang diberi berkaitan prestasi guru mereka. Pemilihan tersebut mestilah benar dan jujur berdasarkan pengamatan mereka mengenai tingkah laku dan sikap guru dalam melaksanakan peranan sebagai pendidik di sekolah.

Jadual 3.11
Skala Jawapan Untuk Soal Selidik 2: Bahagian B

Konstruk	Kategori	Skala
PRESTASI	Sangat Tidak Setuju	1
	Tidak Setuju	2
	Tidak Pasti	3
	Setuju	4
	Sangat Setuju	5

Taburan item-item bagi Soal Selidik 1 dan 2 mengikut konstruk-konstruk sebagaimana yang dinyatakan di atas ditunjukkan dalam Jadual 3.12 dan Jadual 3.13 berikut. Jadual 3.12 memaparkan taburan item-item yang dianalisis dalam kajian ini bagi Soal Selidik 1 iaitu untuk responden guru manakala Jadual 3.13 pula

Universiti Malaya

membentangkan taburan item-item yang dianalisis bagi Soal Selidik 2 iaitu untuk responden murid.

Jadual 3.12
Taburan Item Dalam Instrumen Soal Selidik 1

Bahagian	Kandungan Instrumen	No. Item	Bil. Item	Jumlah
B	**ORIENTASI KEPEMIMPINAN PENGETUA**			**32**
	Kepimpinan Transformasi	B1 hingga B8	*8*	
	Kepimpinan Instruksional	B9 hingga B19	*9*	
	Kepimpinan Spiritual	B20 hingga B34	*15*	
C	**IKLIM DINI**			**15**
	Peraturan	C1 hingga C5	*5*	
	Didikan	C6 hingga C10	*5*	
	Collegiality	C11 hingga C15	*5*	
D	**KEPERCAYAAN**	D1 hingga D7		**7**
E	**MOTIVASI**	E1 hingga E5		**5**
F	**KOMITMEN**	F1 hingga F7		**7**
G	**PRESTASI**	G1 hingga G6		**6**
H	**RELIGIOSITI**	H1 hingga H12		**10**
Jumlah Keseluruhan Item				***82***

Nota: 4 Item (B12, B13, H3 dan H12) disingkirkan melalui proses analisis faktor

Jadual 3.13
Taburan Item Dalam Instrumen Soal Selidik 2

Bahagian	Kandungan Instrumen	No. Item	Bil. Item	Jumlah
B	**PRESTASI**	B1 hingga B6		**6**
Jumlah Keseluruhan Item				***6***

Universiti Malaya

3.8.2 Sumber Item

Sumber item bagi setiap konstruk yang membentuk instrumen soal selidik kajian ini diperjelaskan sebagaimana berikut:

3.8.2.1 Orientasi Kepemimpinan Pengetua

Dalam kajian ini, pemboleh ubah orientasi kepemimpinan pengetua merujuk kepada 3 sub konstruk iaitu komponen kepimpinan transformasi, kepimpinan instruksional dan kepimpinan spiritual.

(a) Kepimpinan Transformasi

Gaya kepimpinan transformasi pengetua diukur dengan menggunakan (*adopt*) instrumen ringkas yang terdiri daripada lapan item daripada *Global Transformational Leadership scale* (GTL) (Carless, Wearing & Mann, 2000) yang merangkumi konsep kepimpinan transformasi. Contoh soalan adalah seperti berikut: "*Pengetua saya berkomunikasi tentang visi sekolah yang jelas*" dan ―*Pengetua saya memberi pengiktirafan kepada staf*".

(b) Kepimpinan Instruksional

Bagi mengukur kepimpinan instruksional pula, pengkaji menggunakan soal selidik *Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS)* (Hallinger & Murphy, 1985) yang mengandungi 8 item. Contoh soalan adalah seperti berikut: ―*Pengetua saya mengehadkan gangguan masa pengajaran oleh pengumuman awam*" dan ―*Pengetua saya memastikan murid tidak dipanggil ke bilik guru semasa waktu pengajaran*".

(c) Kepimpinan Spiritual

Pengkaji telah mengambil inisiatif mengadaptasi 15 item untuk mengukur konstruk kepimpinan spiritual dari perspektif Islam melalui penyesuaian

Universiti Malaya

dengan soal selidik kepimpinan spiritual sekular sedia ada. Bagi tujuan mendapatkan kesahan muka dan kandungan, konsultasi dan penilaian diperoleh daripada 7 orang pakar yang dilantik. Contoh soalan bagi konstruk kepimpinan spiritual adalah seperti berikut: ”*Pengetua saya mematuhi syariat Allah dalam urusan pentadbiran sekolah*” dan ”*Pengetua saya lebih mengutamakan kebajikan warga sekolah berbanding diri sendiri (altruistik)*”.

3.8.2.2 Iklim Dini

Konstruk ini juga dibina sendiri oleh pengkaji melalui proses adaptasi. Ia mengandungi 15 item berkaitan iklim dini sekolah yang dibahagikan kepada tiga aspek iaitu peraturan (5 item), didikan (5 item) dan *collegiality* (5 item). Antara contoh soalan bagi konstruk iklim dini adalah seperti berikut: ”*Amalan menepati waktu dibudayakan di sekolah*” dan ”*Didikan guru adalah untuk menanamkan nilai tauhid iaitu sentiasa merasakan kewujudan Allah*”.

3.8.2.3 Kepercayaan Guru Terhadap Pengetua

Tujuh item daripada *Omnibus T-Scale* (Hoy, Gage & Tarter, 2006) dengan penarafan skala enam mata digunakan untuk mengukur kepercayaan guru kepada pengetua. Contoh soalan adalah: ”*Saya mempercayai kebanyakan tindakan pengetua*” dan ”*Saya mempunyai keyakinan terhadap integriti pengetua*”.

3.8.2.4 Motivasi

Motivasi guru dinilai menggunakan skala lima item daripada *Autonomous Motivation for Teaching* (Roth, Assor, Kanat–Maymon & Kaplan, 2007). Contoh soalan adalah seperti berikut: ”*Saya seronok meneroka kaedah pengajaran yang baru*" dan ”*Saya berusaha mencari penyelesaian yang sesuai untuk pelajar yang berbeza-beza*”.

3.8.2.5 Komitmen

Pengkaji menggunakan tujuh item daripada instrumen *Three Component Model of Organizational Commitment* (Meyer & Allen, 1991) untuk menilai komitmen guru. Antara contoh soalan adalah, "*Saya gembira menjadi warga sekolah ini*" dan "*Saya benar-benar merasakan masalah sekolah seperti masalah saya sendiri*".

3.8.2.6 Prestasi

Prestasi diukur dengan menggunakan enam item yang disesuaikan daripada Hochwarter, Witt, Treadway dan Ferris (2006). Contoh item bagi konstruk prestasi ialah: "*Saya bekerja bersungguh-sungguh seolah-olah sekolah ini adalah kepunyaan saya sendiri*" dan "*Saya berusaha bersungguh-sungguh bagi mencapai sasaran kerja* (*deadlines*)".

3.8.2.7 Religiositi

Konstruk religiositi menggunakan 12 item yang diadaptasi oleh pengkaji daripada *Muslim Religiosity-Personality Inventory (MRPI)* oleh Krauss (2005). Antara contoh soalan adalah seperti berikut: "*Saya membaca al-Quran walaupun saya sibuk*" dan "*Saya terlibat dalam kerja-kerja dakwah*".

Jumlah keseluruhan item yang muktamad digunakan sebagai instrumen untuk mendapatkan data kajian ini ialah sebanyak 82 item kesemuanya, iaitu setelah 4 item disingkirkan melalui teknik faktor analisis. Jadual spesifikasi instrumen (Jadual 3.15 dan Jadual 3.16) akan dipaparkan dalam sub topik 3.8.5.1 (Kesahan Instrumen Kajian) manakala instrumen dalam versi yang lengkap dengan semua item (termasuk yang telah disingkirkan melalui proses analisis faktor) bagi setiap bahagian sebagaimana yang dinyatakan di atas boleh dirujuk dalam Lampiran A - Instrumen

Universiti Malaya

Kajian: Soal Selidik 1 (Responden Guru) dan Lampiran B - Instrumen Kajian: Soal Selidik 2 (Responden Murid).

3.8.3 Kajian Rintis

Kajian rintis telah dijalankan bertujuan untuk menguji kesahihan instrumen soal selidik sebelum pengumpulan data sebenar dilaksanakan. Ciri-ciri psikometri instrumen yang digunakan dinilai bagi mengesan lebih awal kekeliruan-kekeliruan berkaitan item serta masalah-masalah yang mungkin timbul dalam kajian sebenar nanti. Prosedur paling penting dalam kajian rintis adalah untuk mengesahkan insrumen soal selidik dari segi i) kejelasan kenyataan dan soalan, ii) pilihan perkataan, iii) keberkesanan arahan dalam soal selidik, dan iv) mengukur kesesuaian jumlah masa yang diperuntukkan untuk menjawab soal selidik.

Penyelidikan berskala kecil ini membolehkan pengkaji mengenal pasti kualiti item soal selidik di samping memberi pendedahan tentang proses pengumpulan data sebenar sebelum kajian lapangan dimulakan. Secara lebih terperinci, antara tujuan kajian rintis dijalankan adalah untuk menguji tahap kefahaman responden dari segi kesesuaian dan ketepatan istilah, struktur ayat dan bahasa yang digunakan serta memberi pengalaman awal yang berguna kepada pengkaji sebelum kajian lapangan sebenar (Alias Baba, 1997; Sekaran, 2006; Van Teijlingen & Hundley, 2002).

Pelaksanaan kajian rintis ini adalah antara proses yang telah membantu kelancaran serta kejayaan kajian kerana ia memberi ruang kepada pengkaji untuk menjangka dan mengatasi sebahagian masalah sebelum kajian lapangan sebenar dijalankan. Risiko negatif, kesalahan struktur soal selidik, kekeliruan tatabahasa serta kesamaran maksud dapat dikurangkan melalui pemurnian item yang dilakukan hasil kajian rintis. Dalam masa yang sama, pengkaji berupaya menimba pengalaman yang

bermakna (Fraenkel & Wallen, 2006) contohnya dalam proses berurusan dengan pihak yang terlibat.

Hal ini selari dengan saranan Mohd Najib (2003) iaitu menurut beliau, sebelum melakukan kajian sebenar, kajian rintis perlu dijalankan dengan menggunakan sampel yang mempunyai ciri-ciri yang sama dengan populasi yang hendak dikaji. Selepas kajian rintis ini, pengkaji boleh menentukan ciri-ciri item yang perlu diubahsuai atau dikekalkan sebagai instrumen soal selidik dan jangka masa pentadbiran boleh diramal. Data yang diperoleh hasil kajian rintis ini dianalisis bagi mengenal pasti tahap dan nilai ketekalan instrumen.

20 orang guru dan 100 orang murid tingkatan empat dari dua buah SMK di daerah Petaling Perdana telah memberikan kerjasama dalam menjalankan kajian rintis ini pada 13 Oktober 2014. Mereka dipilih kerana mempunyai pengalaman dan latar belakang yang sama dengan responden yang terlibat dalam kajian ini. Setelah memasukkan data kajian rintis ini ke dalam program SPSS, ianya dianalisis bagi menentukan konsistensi dalaman dengan mencari nilai korelasi antara skor setiap item dalam instrumen dengan jumlah skor bagi semua item dalam instrumen. Kaedah yang digunakan ialah dengan mengira pekali kebolehpercayaan *alpha cronbach* untuk statistik kebolehpercayaan instrumen kajian. Pengkaji menetapkan 0.70 sebagai nilai terendah untuk indeks kebolehpercayaan diterima. Ini adalah berdasarkan cadangan DeVellis (2003), Nunally dan Bernstein (1978) serta Pallant (2010).

Selanjutnya, pengkaji telah mengubahsuai iaitu menggugurkan dua item (daripada konstruk orientasi kepemimpinan pengetua – kepimpinan transformasi) kerana tidak menunjukkan korelasi yang signifikan dan nilai korelasi antara item dengan jumlah skor yang kurang daripada 0.25.

Universiti Malaya

Hasil daripada kajian rintis yang dijalankan, didapati nilai pekali *alpha cronbach* bagi setiap konstruk adalah antara 0.75 hingga 0.97 (> 0.60). Ini menunjukkan item-item soal selidik ini mempunyai tahap kebolehpercayaan yang tinggi dan sesuai digunakan sebagai instrumen dalam kajian sebenar.

3.8.4 Pentadbiran Instrumen Kajian

Set instrumen soal selidik telah ditadbir sendiri oleh pengkaji melalui kunjungan ke sekolah-sekolah terlibat. Ini adalah untuk memastikan penerangan ringkas dapat diberi secara seragam kepada semua responden. Kekeliruan atau salah faham terhadap kehendak soalan (sekiranya masih ada) akan dapat diperjelaskan oleh pengkaji. Pemerolehan maklum balas (jawapan) yang tidak bersesuaian dapat dikurangkan. Pentadbiran secara langsung juga dapat meningkatkan kadar pengembalian soal selidik dan jumlah maklum balas yang lengkap juga lebih tinggi. Di samping itu, secara tidak langsung pengkaji dapat menguasai keadaan persekitaran di mana kajian tinjauan sedang dijalankan dengan lebih baik dan maklumat tambahan dapat diperoleh daripada responden.

3.8.5 Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen Kajian

Matlamat utama sesuatu penyelidikan dijalankan adalah untuk memberi sumbangan yang bermakna dalam sesuatu bidang pengajian. Namun, antara cabarannya ialah untuk memperoleh data yang sah (*valid*) dan boleh mewakili populasi (*representative*) bagi menjawab soalan-soalan kajian iaitu serta mencapai objektif-objektif kajian. Data yang jitu dan benar-benar mengukur konstruk yang dikaji diperoleh dengan menggunakan instrumen yang mempunyai kesahan (*validity*) dan kebolehpercayaan (*reliability*) yang tinggi (Palaniappan, 2009). Kedua-duanya mempunyai kriteria yang berbeza namun saling berkaitan dalam menentukan kualiti sesuatu ukuran dan penyelidikan.

Universiti Malaya

Kebolehpercayaan adalah syarat yang perlu sebelum kesahan kerana ukuran bagi sesuatu konsep dikatakan mempunyai kesahan hanya jika mempunyai kebolehpercayaan. Namun, sesuatu ukuran yang mempunyai kebolehpercayaan tidak semestinya mempunyai kesahan. Sebaliknya, jika ia sah, semestinya ia boleh dipercayai. Dengan kata lain, kebolehpercayaan adalah penyumbang kepada kesahan kerana sesuatu alat ukur itu adalah tidak sah jika ia tidak boleh dipercayai (Drost, 2011; Thompson, 2003). Maka, sebelum menjalankan analisis bagi menguji hipotesis tentang hubungan antara pemboleh ubah, pengkaji telah melakukan analisis statistik awal bagi menilai kesahan dan kebolehpercayaan data yang dikumpul. Kedua-dua ujian bagi menentukan kesahan dan kebolehpercayaan ini dijalankan pada data peringkat individu (*individual level*) menggunakan perisian SPSS 20.0.

Memandangkan sebahagian item pengukuran adalah hasil modifikasi (iaitu bagi konstruk kepimpinan spiritual, iklim dini dan religiositi), maka skala kesahan dan kebolehpercayaan daripada kajian-kajian terdahulu tidak boleh digeneralisasikan untuk kajian ini (Creswell, 2014). Tambahan pula, dalam tetapan lapangan (*setting*) yang berbeza dari berbagai aspek seperti latar belakang geografi, sosiobudaya, ekonomi dan sebagainya, maka pengkaji telah menilai semula kesahan dan kebolehpercayaan item khusus untuk populasi kajian ini. Untuk itu, analisis penerokaan faktor (EFA), analisis penesahan faktor (CFA) dan ujian *alpha cronbach* telah dijalankan bagi menentukan kesesuaian item-item yang digunakan dalam kajian bagi mewakili konstruk untuk mengukur pemboleh ubah-pemboleh ubah yang dicadangkan.

3.8.5.1 Kesahan Instrumen Kajian

Dalam konteks penyelidikan, kesahan instrumen merujuk kepada sejauh mana indikator konstruk (item-item dalam instrumen) mewakili konstruk

Universiti Malaya

(Palaniappan, 2009) atau sejauh mana alat atau ujian itu mengukur apa yang sepatutnya diukur iaitu data yang hendak diukur (Black & Champion, 1976; Fauzi et al., 2014; Hammersley, 1987; Kerlinger, 1986; Kimberlin & Winterstein, 2008; Winter, 2000). Alat yang mengukur dengan tepat sesuatu pemboleh ubah yang dikaji dikatakan sah sebagai pengukur bagi pemboleh ubah tersebut (Bailey, 2008; Lehner, 1979; Mohd. Najib, 2003; Phillips, 1971).

Memastikan kesahan instrumen kajian yang digunakan merupakan suatu yang perlu malah penting agar sesuatu ujian yang dilakukan adalah sah bagi menghasilkan dapatan yang tepat dan boleh ditafsirkan. Penyelidikan yang mempunyai kesahan yang tinggi menunjukkan dapatan yang diperoleh adalah berdasarkan fakta atau bukti dan mampu memberi justifikasi yang tepat (Kane, 2001; Noraini, 2010). Sebaliknya, dapatan penyelidikan akan menjadi tidak bermakna sekiranya alat pengukuran yang digunakan tidak dapat mengukur apa yang sepatutnya diukur (Mohd. Majid, 2005).

(a) Jenis-jenis Kesahan

i Kesahan muka dan kesahan kandungan

Dalam kajian ini, kesahan muka dan kesahan kandungan diperoleh melalui penilaian, persetujuan dan pengesahan tujuh orang panel (pakar) yang dilantik. Mereka yang mempunyai pengalaman yang luas dalam bidang kepemimpinan, Pendidikan Islam, pembangunan spiritual dan psikologi ini telah menyemak item dan memberi komen bahawa item-item tersebut mampu mengukur kriteria yang ingin diukur dan mengandungi domain yang bertepatan dengan aspek yang ingin diuji. Persetujuan mereka mengesahkan bahawa item-item bagi instrumen yang dibina adalah jelas, mempunyai kesesuaian dari segi istilah dan struktur ayat serta mewakili bidang atau skop yang dikaji dalam limitasi yang ditentukan.

ii Kesahan luaran dan kesahan dalaman

Bagi memastikan kesahan luaran, pengkaji telah memilih sampel secara rawak dalam saiz yang secukupnya berdasarkan keperluan dan syarat analisis statistik yang digunakan agar dapatan kajian boleh digeneralisasikan iaitu dapat digunakan kepada sampel lain di tempat lain atau pada masa yang berbeza. Pengkaji juga menitikberatkan soal kesahan dalaman yang merupakan anggaran induktif tentang hubungan sebab akibat yang dapat dibina berasaskan instrumen, reka bentuk keseluruhan penyelidikan dan keadaan penyelidikan. Ianya diperoleh dengan mengawal pemboleh ubah-pemboleh ubah yang boleh mempengaruhi fenomena yang diselidik iaitu pemboleh ubah mediator dan pemboleh ubah moderator. Ini adalah bagi menentukan dapatan penyelidikan ini dapat diinterpretasikan dengan tepat.

iii Kesahan Konstruk

Kesahan konstruk instrumen pula dibuktikan dengan melakukan analisis faktor iaitu satu teknik pengurangan data dengan memperhalusi (*refine*) item-item untuk membentuk bilangan sub skala yang koheren sebagai set komponen yang lebih kecil (Pallant, 2010). Prosedur analisis faktor dilaksanakan melalui pengujian secara komprehensif bagi mengelompokkan item-item yang saling berkorelasi ke dalam satu faktor atau konstruk bertujuan untuk menentukan bilangan konstruk yang diwakili oleh item-item tersebut. Item-item yang mengukur konsep yang sama mempunyai korelasi yang tinggi antara satu sama lain dan akan mewakili konstruk yang sama, sebaliknya item-item yang mengukur konsep yang berbeza akan mempunyai korelasi yang rendah. Dua pendekatan utama dalam analisis faktor ialah analisis penerokaan faktor (*exploratory factor analysis* – EFA) dan analisis pengesahan faktor (*confirmatory factor analysis* – CFA).

Universiti Malaya

EFA dilaksanakan untuk meneroka iaitu mengumpul maklumat mengenai kesalingan hubungan (*interrelationships*) antara satu set pemboleh ubah. CFA pula adalah teknik yang lebih kompleks, yang digunakan selepas itu untuk menguji (mengesahkan) hipotesis tertentu atau teori mengenai struktur asas satu set pemboleh ubah. Dengan kata lain, penentuan setiap pemboleh ubah untuk membentuk beberapa kelompok faktor dilakukan melalui pendekatan EFA. Berdasarkan keputusan EFA tersebut, langkah seterusnya adalah untuk mengenal pasti dan mengesahkan item-item yang dimuatkan ke dalam setiap faktor tersebut melalui analisis faktor lanjutan, iaitu CFA. Prosedur CFA perlu dilaksanakan bagi setiap konstruk yang terlibat dalam model.

Sebelum itu, bagi menentukan kesesuaian data untuk dijalankan analisis faktor, dua isu utama yang perlu diberi pertimbangan ialah saiz sampel dan kekuatan hubungan di antara item-item. Secara umumnya, saiz sampel yang lebih besar adalah lebih baik. Sampel kajian ini yang besar iaitu 1326 murid dan 266 orang guru adalah memadai berdasarkan cadangan Tabachnick dan Fidell (2007) iaitu sekurang-kurangnya 300 sampel diperlukan, juga pendapat Nunnally dan Bernstein (1978) yang menyatakan perlu mempunyai 10 kes bagi setiap item. Manakala menurut Pallant (2010), saiz sampel yang diperlukan adalah 150 ke atas dengan mematuhi nisbah 5 : 1 (iaitu sekurang-kurangnya 5 kes bagi setiap pemboleh ubah) untuk melaksanakan ujian faktor analisis. Saiz sampel kajian ini dilihat sebagai mencukupi.

Isu kedua iaitu berkenaan kekuatan hubungan di antara item-item juga telah ditangani berdasarkan syor yang dikemukakan oleh Tabachnick dan Fidell (2007) iaitu agar diselidik matriks korelasi dengan pekali > 0.30 sebagai bukti wujud korelasi. Memandangkan terdapat banyak pekali melebihi 0.30, ini menunjukkan analisis faktor sesuai dijalankan. Di samping itu, dua jenis pengukuran statistik iaitu

ujian *Bartlett"s Test of Sphericit*y dan ujian *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) turut digunakan oleh pengkaji bagi menentukan kesesuaian untuk melakukan analisis faktor. Keputusan ujian *Bartlett"s Test of Sphericit*y yang signifikan ($p < 0.05$) menunjukkan bahawa korelasi antara item-item memadai untuk dilakukan analisis faktor manakala nilai KMO yang lebih besar daripada 0.60 menunjukkan pensampelan yang mencukupi dan sesuai untuk dijalankan analisis faktor (Tabachnick & Fidell, 2007).

Setelah prosedur analisis faktor dijalankan, pengkaji telah memastikan saiz bagi sesuatu item yang dimuatkan ke dalam sesuatu faktor adalah mempunyai muatan faktor (*factor loadings*) minimum sebanyak 0.33 yang menunjukkan item tersebut mewakili jumlah perubahan varians sekurang-kurangnya sebanyak 10% (iaitu 0.33^2) kepada faktor itu. Item-item yang tidak memenuhi syarat minimum saiz muatan faktor atau bertindihan dengan konstruk lain (*overlapping*) telah disingkirkan.

(b) Dapatan Analisis Penerokaan Faktor (EFA)

Setelah kesesuaian data untuk analisis faktor dinilai, kedua-dua set soal selidik bagi kajian "Pengaruh Orientasi Kepemimpinan Pengetua, Iklim Dini dan Atribut Psikologi Guru Terhadap Prestasi Guru: Analisis *Multilevel*" ini iaitu Soal Selidik 1 yang mengandungi 86 item cadangan dan Soal Selidik 2 yang mengandungi 6 item cadangan telah melalui prosedur analisis faktor untuk mengenal pasti korelasi antara item. Nilai *eigen value* dan bentuk graf *scree plot* menunjukkan bahawa 86 item soal selidik tersebut mengandungi lebih daripada satu faktor (multidimensi). Prosedur seterusnya iaitu operasi pemutaran *varimax* telah turut dilaksanakan bagi mendapatkan gambaran yang lebih jelas dan mudah difahami bagi mengesahkan corak faktor.

Hasil pemeriksaan matriks korelasi mendedahkan kehadiran banyak pekali 0.3 dan ke atas. Nilai KMO bagi konstruk orientasi kepemimpinan pengetua yang mengandungi 34 item adalah 0.948, bagi konstruk iklim dini (15 item) adalah 0.887, bagi konstruk kepercayaan (7 item) adalah 0.919, bagi konstruk motivasi (5 item) adalah 0.778, bagi konstruk komitmen (7 item) adalah 0.917, bagi konstruk prestasi (6 item) adalah 0.835 dan bagi konstruk religiositi (12 item) pula adalah 0.870. Semuanya melebihi nilai yang disyorkan iaitu 0.60 (Kaiser, 1970 & 1974) dan keputusan ujian *Bartlett"s Test of Sphericit*y (Bartlett, 1954) juga mencapai nilai statistik yang signifikan, menyokong matriks korelasi untuk melaksanakan analisis faktor (*factorability*).

Jadual 3.14 di bawah memaparkan hasil keseluruhan analisis faktor penerokaan yang dijalankan bagi memastikan kesahan instrumen. Konstruk berserta item-itemnya yang diuji disusun mengikut komponen masing-masing. Nilai KMO, bacaan *Bartlett"s Test of Sphericity,* beban faktor *(factor loadings)* bagi item-item dalam setiap konstruk, *eigenvalue* dan penjelasan varians item *(items" variance explained)* bagi setiap konstruk dipaparkan.

Universiti Malaya

Jadual 3.14
Rumusan Keputusan Analisis Faktor

Bahagian	Kandungan Instrumen	Nilai KMO	*Bartlett's Test of Sphericity*	*Factor Loadings*
A	**DEMOGRAFI**	-	-	-
B	**ORIENTASI KEPEMIMPINAN PENGETUA**	**0.948**	**0.000**	
	Kepimpinan Transformasi			
	Item B1			0.53
	Item B2			0.71
	Item B3			0.66
	Item B4			0.73
	Item B5			0.66
	Item B6			0.65
	Item B7			0.61
	Item B8			0.64
Eigenvalue				2.59
% of Variance Explained				7.61
	Kepimpinan Instruksional			
	Item B9			0.62
	Item B10			0.63
	Item B11			0.52
	Item B12			0.43
	Item B13			0.44
	Item B14			0.70
	Item B15			0.53
	Item B16			0.59
	Item B17			0.45
	Item B18			0.62
	Item B19			0.62
Eigenvalue				1.91
% of Variance Explained				5.63

Universiti Malaya

Jadual 3.14 sambungan

Bahagian	Kandungan Instrumen	Nilai KMO	*Bartlett's Test of Sphericity*	*Factor Loadings*
Kepimpinan Spiritual				
	Item B20			0.79
	Item B21			0.81
	Item B22			0.77
	Item B23			0.77
	Item B24			0.85
	Item B25			0.81
	Item B26			0.82
	Item B27			0.78
	Item B28			0.75
	Item B29			0.73
	Item B30			0.73
	Item B31			0.69
	Item B32			0.80
	Item B33			0.68
	Item B34			0.70
Eigenvalue				15.30
% of Variance Explained				44.99
C	**IKLIM DINI**	**0.887**	**0.000**	
	Peraturan			
	Item C1			0.72
	Item C2			0.74
	Item C3			0.72
	Item C4			0.70
	Item C5			0.61
Eigenvalue				1.35
% of Variance Explained				9.03
	Didikan			
	Item C6			0.78
	Item C7			0.85
	Item C8			0.89
	Item C9			0.85
	Item C10			0.85
Eigenvalue				7.52
% of Variance Explained				50.11
	Collegiality			
	Item C11			0.71
	Item C12			0.79
	Item C13			0.83
	Item C14			0.76
	Item C15			0.83
Eigenvalue				1.82
% of Variance Explained				12.14

Universiti Malaya

Jadual 3.14 sambungan

Bahagian	Kandungan Instrumen	Nilai KMO	*Bartlett's Test of Sphericity*	*Factor Loadings*
D	**KEPERCAYAAN**	**0.919**	**0.000**	
	Item D1			0.87
	Item D2			0.89
	Item D3			0.91
	Item D4			0.85
	Item D5			0.86
	Item D6			0.88
	Item D7			0.90
Eigenvalue				5.43
% of Variance Explained				77.49
E	**MOTIVASI**	**0.778**	**0.000**	
	Item E1			0.74
	Item E2			0.84
	Item E3			0.82
	Item E4			0.75
	Item E5			0.74
Eigenvalue				3.04
% of Variance Explained				60.73
F	**KOMITMEN**	**0.917**	**0.000**	
	Item F1			0.74
	Item F2			0.79
	Item F3			0.79
	Item F4			0.87
	Item F5			0.89
	Item F6			0.86
	Item F7			0.88
Eigenvalue				4.83
% of Variance Explained				68.94
G	**PRESTASI**	**0.835**	**0.000**	
	Item G1			0.71
	Item G2			0.76
	Item G3			0.77
	Item G4			0.77
	Item G5			0.64
	Item G6			0.77
Eigenvalue				3.27
% of Variance Explained				54.44

Universiti Malaya

Jadual 3.14 sambungan

Bahagian	Kandungan Instrumen	Nilai KMO	*Bartlett's Test of Sphericity*	*Factor Loadings*
H	**RELIGIOSITI**	**0.870**	**0.000**	
	Komponen 1			
	Item H1			0.70
	Item H2			0.68
	Item H5			0.61
	Item H6			0.55
	Item H7			0.83
	Item H8			0.80
	Item H9			0.53
Eigenvalue				4.57
% of Variance Explained				38.10
	Komponen 2			
	Item H3			0.78
	Item H4			0.67
	Item H10			0.59
	Item H11			0.53
	Item H12			0.67
Eigenvalue				1.62
% of Variance Explained				13.51

Berdasarkan jadual di atas dapat diperhatikan, bagi konstruk orientasi kepemimpinan pengetua dalam Soal Selidik 1, analisis faktor mendedahkan kehadiran enam komponen dengan nilai eigen melebihi 1, iaitu masing-masing menjelaskan 44.99%, 7.61%, 5.63%, 3.99%, 3.62%, dan 3.37% daripada varians. Keenam-enam komponen itu menyumbang sebanyak 69.20% perubahan varians keseluruhan. Bermakna, terdapat 28 komponen lain yang menyumbang sebanyak 30.80% varians. Walau bagaimanapun, jika diperhatikan peratusan varians bagi nilai muatan putaran, tiga komponen utama sahaja yang memberi sumbangan yang banyak iaitu melebihi 10%. Ini menunjukkan bahawa besar kemungkinan hanya terdapat tiga komponen dalam faktor orientasi kepemimpinan pengetua. Maka, pengkaji telah membuat pemeriksaan ke atas *screeplot* bagi mendapatkan kepastian dan mendapati terdapat tiga faktor diekstrak yang membentuk graf yang condong sebelum graf mendatar. Berdasarkan graf *screeplot* tersebut, pengkaji telah memutuskan untuk

Universiti Malaya

mengekalkan tiga komponen untuk pemeriksaan atau penganalisisan selanjutnya. Tiga komponen solusi tersebut menjelaskan sejumlah 58.22% varians keseluruhan, dengan Komponen 1 (kepimpinan spiritual) menyumbang 44.99%, Komponen 2 (kepimpinan transformasi) menyumbang 7.61% dan Komponen 3 (kepimpinan instruksional) menyumbang 5.63%.

Nilai *rotated component matrix* yang menjelaskan korelasi antara item dengan faktornya selepas pemutaran *varimax* menunjukkan bahawa Komponen 1 mengandungi 15 item, Komponen 2 mengandungi 10 item dan Komponen 3 mengandungi 9 item. Disebabkan faktor analisis telah memuatkan item B12 dan B13 ke dalam komponen 2, sedangkan ia dicadangkan untuk mengukur konsep 3, ini menunjukkan bahawa kedua-dua item tersebut tidak mempunyai korelasi yang tinggi dengan item-item lain dalam komponen 3. Maka, kedua-duanya (item B12 dan B13) telah disingkirkan daripada soal selidik. Dengan itu, bilangan asal item yang dicadangkan bagi konstruk orientasi kepemimpinan pengetua telah dikurangkan daripada 34 menjadi 32.

Interpretasi tiga komponen tersebut adalah selaras dengan penyelidikan sebelumnya dalam bidang kepimpinan di mana keputusan analisis ini menyokong penggunaan item-item kepimpinan transformasi, item-item kepimpinan instruksional dan item-item kepimpinan spiritual sebagai skala yang berasingan.

Bagi konstruk iklim dini, analisis faktor menunjukkan terdapat tiga komponen yang memberi nilai *eigen* yang lebih besar daripada 1. Ketiga-tiga komponen tersebut menyumbang sebanyak 71.27% perubahan varians keseluruhan, iaitu masing-masing menjelaskan 50.11%, 12.14% dan 9.03% daripada varians. Graf *screeplot* juga mengenal pasti tiga faktor utama yang memberi sumbangan besar kepada perubahan varians secara keseluruhan. Berdasarkan keputusan analisis faktor tersebut, pengkaji

telah memutuskan untuk mengekalkan tiga komponen dan meneruskan dengan langkah menentukan item-item yang dimuatkan ke dalam setiap faktor tersebut. *Rotated component matrix* menunjukkan bahawa setiap komponen mengandungi 5 item, menjadikan kesemua 15 item yang dicadangkan untuk konstruk iklim dini telah dikekalkan. Tiga komponen tersebut dilabelkan mengikut terma yang dicadangkan iaitu sebagai skala peraturan, didikan dan c*ollegiality*. Penentuan ini adalah berdasarkan sorotan literatur yang telah dilakukan oleh pengkaji dalam proses pembinaan item-item tersebut.

Konstruk-konstruk lain dalam Soal Selidik 1 iaitu konstruk kepercayaan, motivasi, komitmen dan prestasi masing-masing dikekalkan sebagai satu faktor berdasarkan keputusan pemeriksaan graf *screeplot*, nilai eigen yang lebih besar daripada 1 dan muatan faktor (*factor loadings*) ≥ 0.33 yang menunjukkan bahawa item-item bagi konstruk-konstruk tersebut adalah mempunyai skala satu dimensi (*unidimentional*).

Manakala bagi konstruk religiositi, analisis faktor telah menyusun 12 item yang dicadangkan ke dalam dua komponen berdasarkan nilai *eigen* yang lebih besar daripada 1 dan muatan faktor (*factor loadings*) ≥ 0.33. Kedua-dua komponen tersebut menyumbang sebanyak 51.61% perubahan varians keseluruhan, iaitu komponen 1 menjelaskan 38.1% dan komponen 2 menyumbang 13.51% daripada varians. Graf *screeplot* juga telah mengenal pasti terdapat dua faktor utama yang memberi sumbangan besar kepada perubahan varians secara keseluruhan. Berdasarkan keputusan analisis faktor tersebut, pengkaji telah memutuskan untuk mengekalkan dua komponen dan meneruskan dengan langkah menentukan item-item yang dimuatkan ke dalam setiap faktor tersebut. *Rotated component matrix* menunjukkan bahawa komponen 1 mengandungi 7 item dan komponen 2 mengandungi 5 item.

Disebabkan sumbangan varians item H3 dan H12 adalah kecil (nilai pekali kurang daripada 0.33), kedua-duanya tidak dapat dikekalkan dalam konstruk religiositi dan telah disingkirkan daripada proses analisis. 10 item lain yang dicadangkan untuk konstruk religiositi dikekalkan.

Sebagai rumusan, instrumen soal selidik bagi kajian yang bertajuk –Pengaruh Orientasi Kepemimpinan Pengetua, Iklim Dini dan Atribut Psikologi Terhadap Prestasi Guru: Analisis *Multilevel*" yang mengandungi 86 item cadangan telah dianalisis menggunakan analisis faktor. Nilai *eigen* dan bentuk graf *screeplot* menunjukkan bahawa item-item tersebut adalah multidimensi iaitu membentuk lebih daripada satu konstruk. Melalui prosedur pemutaran *varimax*, jadual *rotated component matrix* mempamerkan korelasi antara item dengan komponennya seterusnya mengekstrak 12 komponen, sekali gus menjelaskan bahawa item-item dalam soal selidik ini membentuk 12 dimensi atau faktor. Nilai dalam *rotated component matrix* menunjukkan bahawa konstruk orientasi kepemimpinan pengetua mengandungi 3 dimensi. Dimensi pertama ialah kepimpinan spiritual yang memuatkan 15 item, dimensi kedua ialah kepimpinan transformasi yang memuatkan 10 item dan dimensi ketiga ialah kepimpinan instruksional yang memuatkan 9 item. Dua item (B12 dan B13) daripada komponen 2 disingkirkan kerana ia merupakan item yang dicadangkan untuk mengukur konsep kepimpinan instruksional namun mempunyai korelasi yang lebih kuat dengan item-item untuk mengukur konsep kepimpinan transformasi.

Nilai dalam *rotated component matrix* turut menunjukkan bahawa konstruk Iklim Dini juga mengandungi 3 dimensi (peraturan, didikan dan *collegiality*) dengan setiap dimensi memuatkan 5 item. Manakala konstruk religiositi pula mengandungi 2 dimensi di mana dimensi pertama memuatkan 7 item dan dimensi kedua memuatkan

5 item. Dua item telah disingkirkan daripada konstruk religiositi iaitu H3 dan H12 disebabkan nilai pekalinya yang kecil iaitu kurang daripada 0.33. 10 item yang lain dikekalkan.

Pemeriksaan graf *screeplot* dan nilai *eigen* menunjukkan konstruk-konstruk lain hanya terdiri daripada faktor tunggal dengan konstruk kepercayaan diukur oleh 7 item, konstruk motivasi diukur oleh 5 item, konstruk komitmen diukur oleh 7 item dan konstruk prestasi diukur oleh 6 item.

Bagi Soal Selidik 2 pula, graf *screeplot*, nilai eigen dan muatan faktor (*factor loadings*) melalui analisis faktor menunjukkan bahawa 6 item bagi konstruk prestasi guru yang diukur melalui persepsi murid adalah berskala satu dimensi (unidimensional). Item-item tersebut mempunyai korelasi yang tinggi antara satu sama lain, dan ini mengesahkan bahawa mereka mengukur konsep yang sama iaitu prestasi guru.

Sebagai rumusan, nilai beban faktor (*factor loadings*) item-item dalam semua konstruk adalah melebihi 0.40 iaitu antara 0.43 hingga 0.91 dengan kebanyakan item mempunyai nilai beban faktor melebihi 0.60. Ini menunjukkan korelasi yang kuat antara item-item dalam konstruk. Daripada prosedur analisis faktor tersebut juga dapat diperhatikan bahawa peratus kumulatif nilai eigen (*eigenvalues)* yang ditunjukkan melalui penjelasan varians (*variance explained*) oleh set-set item (komponen) bagi setiap konstruk adalah melebihi 51% dengan nilai tertinggi yang dicapai ialah 77.49%. Nilai penjelasan varians (*variance explained*) yang dikehendaki ialah nilai sederhana hingga besar, kerana ia menunjukkan kestabilan semua item dalam mengukur konstruk. Bagi setiap ukuran, pengkaji hanya mengekalkan item yang memberi sumbangan varians yang melebihi 3.3 peratus

(>0.33) sahaja. Ini bermakna, item-item tersebut menyumbang sebanyak 10 peratus perubahan varians keseluruhan.

Berdasarkan hasil keseluruhan analisis faktor, 82 daripada 86 item cadangan dikekalkan dalam Soal Selidik 1 dan disusun mengikut konstruk masing-masing. Manakala bagi Soal Selidik 2, keenam-enam item cadangan dikekalkan sebagai instrumen kajian. Dengan itu juga, konstruk-konstruk yang dicadangkan oleh pengkaji adalah sah dan sesuai digunakan sebagai instrumen dalam kajian ini. Jadual 3.15 di bawah iaitu Jadual Spesifikasi Instrumen memaparkan secara terperinci maklumat tentang penentuan item-item dalam instrumen Soal Selidik 1 yang digunakan dalam kajian ini berdasarkan konstruk-konstruk seperti yang telah dinyatakan di atas. Jadual 3.16 pula mempamerkan maklumat tentang penentuan item-item dalam instrumen Soal Selidik 2.

Jadual 3.15
Jadual Spesifikasi Instrumen Soal Selidik 1

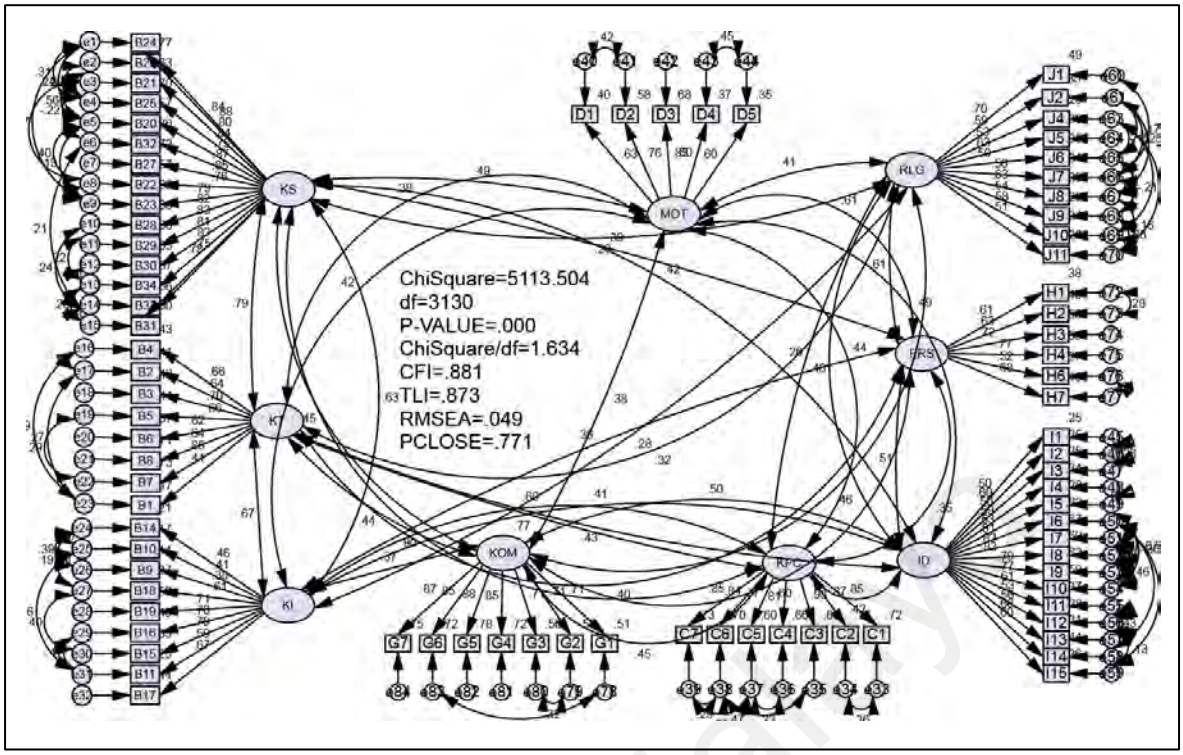
Bahagian	Konstruk	Item	Jumlah Item
B	**ORIENTASI KEPEMIMPINAN PENGETUA**	B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, B9, B10, B11, B14, B15, B16, B17, B18, B19, B20, B21, B22, B23, B24, B25, B26, B27, B28, B29,B30, B31, B32, B33, B34	32
	Kepimpinan Transformasional	*B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8*	*8*
	Kepimpinan Instruksional	*B9, B10, B11, B14, B15, B16, B17, B18, B19*	*9*
	Kepimpinan Spiritual	*B20, B21, B22, B23, B24, B25, B26, B27, B28, B29,B30, B31, B32, B33, B34*	*15*
C	**IKLIM DINI**	C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9, C10, C11, C12, C13, C14, C15	15
D	**KEPERCAYAAN**	D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7	7
E	**MOTIVASI**	E1, E2, E3, E4, E5	5
F	**KOMITMEN**	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7	7
G	**PRESTASI**	G1, G2, G3, G4, G5, G6	6
H	**RELIGIOSITI**	H1, H2, H4, H5, H6, H7, H8, H9, H10, H11	10
JUMLAH KESELURUHAN			**82**

Jadual 3.16
Jadual Spesifikasi Instrumen Soal Selidik 2

Bahagian	Konstruk	Item	Jumlah Item
B	**PRESTASI**	B1, B2, B3, B4, B5, B6	6
JUMLAH KESELURUHAN			**6**

Bagi tujuan pengujian analisis pengesahan faktor (CFA), 9 pemboleh ubah pendam (kepimpinan transformasi, kepimpinan instruksional, kepimpinan spiritual, iklim dini, kepercayaan, motivasi, komitmen, prestasi dan religiositi) dengan 82 item (indikator) keseluruhannya yang diperhatikan dan dilabel sebagaimana dipaparkan dalam Jadual 3.12 sebelum ini telah diuji menggunakan analisis SEM. Analisis ini dilaksanakan untuk mengenalpasti kesepadanan keseluruhan model pengukuran dalam kajian ini iaitu bagi memastikan bahawa semua item soal selidik mempunyai kadar kesahan yang tinggi. Rajah 3.4 di bawah merupakan model pengukuran (*measurement model*) yang dibina bagi konstruk-konstruk instrumen yang digunakan dalam kajian ini. Model ini dikemukakan untuk menunjukkan secara lebih jelas mengenai pengujian CFA yang dijalankan bagi menentukan kesahan instrumen kajian ini.

Universiti Malaya



Rajah 3.4. Model pengukuran (CFA) bagi konstruk-konstruk instrumen kajian

Seterusnya, hasil pengujian CFA ditunjukkan dalam Jadual 3.17 berikut. Indeks pengujian sebagaimana yang disyaratkan berdasarkan saranan para sarjana (Bagozzi & Yi, 1988; Benamati & Lederer, 2008; Hair et al., 2010; Hu & Bentler, 1999) turut boleh dirujuk dalam jadual di bawah.

Jadual 3.17
Indeks Goodness of Fit Bagi Model Pengukuran (CFA)

Kategori	Indeks	Syarat	Hasil Pengujian
Absolute	ChiSquare/df	< 3.00	1.634
	RMSEA	< 0.08	0.049
	RMR	< 0.05	0.034
	PCLOSE	> 0.05	0.771
Incremental	CFI	> 0.80	0.881
	TLI	> 0.80	0.873
Parsimony	PNFI	> 0.50	0.701
	PCFI	> 0.50	0.830

Merujuk Jadual 3.17 di atas, terdapat 3 kategori yang diteliti bagi menentukan indeks *goodness of fit* dalam sesuatu kajian. Pertama, indeks kesepadanan *absolute*

yang terdiri dari ChiSquare, RMSEA, RMR dan PCLOSE. Kedua, indeks kesepadanan *incremental* yang merangkumi CFI dan TLI. Manakala ketiga adalah indeks kesepadanan *parsimony* iaitu PNFI dan PCFI. Hasil pengujian yang dilakukan mendapati, keseluruhan indeks yang disyorkan oleh para sarjana telah dipenuhi dan indeks kesesuaian model (*fitness index of the model*) adalah agak baik (χ^2 = 511.504, df = 3130, χ^2 / df = 1.634, TLI = 0.873, CFI = 0.881, RMSEA = 0.049, PCLOSE = 0.771). Dengan kata lain, model tersebut mencapai piawaian GFI *(goodness of fit)*.

Kesahan indikator (iaitu item-item) bagi kesemua sembilan konstruk yang terkandung dalam instrumen kajian dipaparkan secara lebih terperinci dalam Jadual 3.18 di bawah.

Jadual 3.18
Kesahan Indikator (Item) Bagi Konstruk-Konstruk Dalam Instrumen

Regression			*Estimate (beta)*	*Loading Factor*	S.E.	C.R.	P
Konstruk Kepimpinan Transformasi							
B4	<---	KT	1.000	0.657			
B2	<---	KT	0.972	0.637	0.090	10.765	***
B3	<---	KT	1.347	0.695	0.133	10.111	***
B5	<---	KT	1.122	0.660	0.117	9.571	***
B6	<---	KT	1.375	0.820	0.119	11.600	***
B8	<---	KT	1.594	0.841	0.135	11.832	***
B7	<---	KT	1.521	0.852	0.128	11.895	***
B1	<---	KT	0.651	0.409	0.096	6.775	***
Regression			*Estimate (beta)*	*Loading Factor*	S.E.	C.R.	P
Konstruk Kepimpinan Instruksional							
B14	<---	KI	1.000	0.463			
B10	<---	KI	0.978	0.412	0.167	5.868	***
B9	<---	KI	0.865	0.376	0.140	6.175	***
B18	<---	KI	1.574	0.608	0.221	7.116	***
B19	<---	KI	1.392	0.708	0.199	6.981	***
B16	<---	KI	1.599	0.695	0.231	6.919	***
B15	<---	KI	1.666	0.792	0.230	7.236	***
B11	<---	KI	0.972	0.502	0.166	5.858	***
B17	<---	KI	1.378	0.667	0.202	6.809	***

Jadual 3.18 sambungan‘

Regression			*Estimate (beta)*	*Loading Factor*	S.E.	C.R.	P
Konstruk Kepimpinan Spiritual							
B24	<---	KS	1.000	0.839			
B26	<---	KS	1.098	0.875	0.059	18.669	***
B21	<---	KS	0.931	0.796	0.058	15.924	***
B25	<---	KS	0.990	0.835	0.048	20.694	***
B20	<---	KS	0.825	0.752	0.050	16.628	***
B32	<---	KS	1.005	0.869	0.055	18.426	***
B27	<---	KS	0.930	0.846	0.053	17.621	***
B22	<---	KS	0.885	0.758	0.060	14.780	***
B23	<---	KS	0.959	0.788	0.052	18.317	***
B28	<---	KS	0.927	0.823	0.055	16.821	***
B29	<---	KS	0.997	0.828	0.059	16.970	***
B30	<---	KS	0.972	0.806	0.060	16.248	***
B34	<---	KS	1.017	0.816	0.061	16.568	***
B33	<---	KS	0.765	0.750	0.053	14.531	***
B31	<---	KS	0.986	0.776	0.064	15.318	***
Regression			*Estimate (beta)*	*Loading Factor*	S.E.	C.R.	P
Konstruk Iklim Dini							
C15	<---	ID	1.000	0.603			
C1	<---	ID	0.867	0.495	0.122	7.105	***
C2	<---	ID	1.139	0.596	0.139	8.190	***
C3	<---	ID	1.103	0.500	0.154	7.165	***
C4	<---	ID	1.158	0.586	0.143	8.098	***
C5	<---	ID	0.882	0.527	0.118	7.460	***
C6	<---	ID	1.533	0.908	0.167	9.179	***
C7	<---	ID	1.330	0.821	0.131	10.120	***
C8	<---	ID	1.330	0.828	0.131	10.173	***
C9	<---	ID	1.167	0.786	0.120	9.696	***
C10	<---	ID	1.225	0.771	0.126	9.741	***
C11	<---	ID	1.007	0.609	0.121	8.322	***
C12	<---	ID	0.905	0.526	0.114	7.950	***
C13	<---	ID	0.939	0.557	0.121	7.787	***
C14	<---	ID	1.125	0.662	0.087	12.962	***

Universiti Malaya

Jadual 3.18 sambungan‘

Regression			*Estimate (beta)*	*Loading Factor*	S.E.	C.R.	P
Konstruk Kepercayaan							
D1	<---	KPC	1.000	0.846			
D2	<---	KPC	0.979	0.872	0.042	23.565	***
D3	<---	KPC	1.093	0.927	0.052	20.879	***
D4	<---	KPC	1.269	0.814	0.076	16.635	***
D5	<---	KPC	0.986	0.772	0.065	15.203	***
D6	<---	KPC	0.924	0.839	0.054	17.209	***
D7	<---	KPC	0.941	0.855	0.052	17.990	***
Regression			*Estimate (beta)*	*Loading Factor*	S.E.	C.R.	P
Konstruk Motivasi							
E1	<---	MOT	1.000	0.632			
E2	<---	MOT	1.228	0.759	0.099	12.457	***
E3	<---	MOT	1.363	0.826	0.143	9.554	***
E4	<---	MOT	0.939	0.605	0.118	7.938	***
E5	<---	MOT	0.990	0.595	0.126	7.840	***
Regression			*Estimate (beta)*	*Loading Factor*	S.E.	C.R.	P
Konstruk Komitmen							
F1	<---	KOM	1.000	0.714			
F2	<---	KOM	1.173	0.709	0.105	11.177	***
F3	<---	KOM	1.175	0.709	0.105	11.176	***
F4	<---	KOM	1.348	0.846	0.101	13.314	***
F5	<---	KOM	1.247	0.881	0.090	13.847	***
F6	<---	KOM	1.348	0.847	0.112	12.051	***
F7	<---	KOM	1.360	0.867	0.100	13.639	***
Regression			*Estimate (beta)*	*Loading Factor*	S.E.	C.R.	P
Konstruk Prestasi							
G1	<---	PRS	1.000	0.613			
G2	<---	PRS	1.043	0.634	0.106	9.862	***
G3	<---	PRS	1.339	0.725	0.147	9.101	***
G4	<---	PRS	1.382	0.767	0.146	9.435	***
G6	<---	PRS	1.087	0.519	0.155	7.022	***
G7	<---	PRS	1.184	0.680	0.136	8.699	***

Universiti Malaya

Jadual 3.18 sambungan‘

Regression			*Estimate (beta)*	*Loading Factor*	S.E.	C.R.	*p*
Konstruk Religiositi							
H1	<---	RLG	1.000	0.699			
H2	<---	RLG	0.899	0.590	0.110	8.192	***
H4	<---	RLG	0.602	0.526	0.081	7.448	***
H5	<---	RLG	0.906	0.626	0.101	8.999	***
H6	<---	RLG	0.852	0.594	0.103	8.262	***
H7	<---	RLG	1.014	0.555	0.123	8.235	***
H8	<---	RLG	1.108	0.627	0.124	8.902	***
H9	<---	RLG	1.154	0.536	0.152	7.573	***
H10	<---	RLG	0.760	0.584	0.091	8.320	***
H11	<---	RLG	0.824	0.508	0.114	7.253	***

Nota: *Loading Factor = standardized regression weight (*β)

Merujuk Jadual 3.18 di atas, item-item yang digunakan dalam kajian ini mempunyai nilai bebanan faktor (*loading factor*) 0.38 sehingga 0.93 iaitu melepasi syarat minimum yang disyorkan oleh para sarjana iaitu berdasarkan saiz sampel. Memandangkan saiz sampel kajian ini adalah sebanyak 266 maka mengikut *rule of thumb*, minimum bebanan faktor yang diperlukan ialah 0.35. Setiap indikator (item) juga harus mempunyai bebanan yang signifikan iaitu *critical ratio* (C.R) melebihi nilai *t table* 1.96. Kajian ini menunjukkan bahawa nilai C.R adalah lebih besar daripada (>) 1.96 dan signifikan pada aras 1 peratus.

3.8.5.2 Kebolehpercayaan Instrumen Kajian

Bagi meningkatkan kebolehpercayaan soal selidik, item-item yang digunakan dalam kajian ini telah melalui prosedur analisis kebolehpercayaan dengan menggunakan nilai pekali *alpha cronbach* untuk menganggar ketekalan dalaman (*internal consistency*) antara item yang membentuk skala bagi mengukur sesuatu konstruk yang sama. Ini adalah kerana dua konstruk dalam instrumen yang digunakan iaitu konstruk kepimpinan spiritual dan konstruk iklim dini merupakan item-item

Universiti Malaya

pengukuran yang dibina oleh pengkaji sendiri berdasarkan elemen-elemen yang dirujuk dalam tinjauan literatur yang relevan dengan cara mengadaptasi instrumen-instrumen sedia ada supaya menepati objektif kajian ini. Malah ujian *alpha cronbach* juga turut dilakukan ke atas semua konstruk-konstruk lain yang mengguna pakai sepenuhnya (*adopt*) instrumen asal yang dibina oleh sarjana terdahulu dan telah diuji dalam banyak penyelidikan oleh para pengkaji kerana skala kebolehpercayaan daripada kajian terdahulu tidak semestinya boleh digeneralisasikan kepada kajian ini memandangkan seting kajian yang berbeza.

Ketekalan sesuatu ukuran tersebut iaitu tetap stabil walaupun diulangi beberapa kali pada responden yang sama merupakan manifestasi kebolehpercayaan instrumen (alat ukur dalam mengukur pemboleh ubah) yang tinggi dalam penyelidikan kuantitatif (Creswell, 2014; Johnston & Pennypacker, 1980; Kirk & Miller, 1986). Dengan kata lain, skor-skor sesuatu instrumen adalah konsisten, tekal dan teguh (Black & Champion, 1976; Lehner, 1979; Palaniappan, 2009) iaitu sesuatu kajian itu berupaya untuk memperoleh skor yang setara apabila pengukuran yang sama dilakukan berulang kali pada waktu yang berlainan (Chua, 2012; Fauzi et al., 2014, Kimberlin & Winterstein, 2008; Othman, 2013; Roberts, Priest & Traynor, 2006; Gravetter & Wallnau, 2000). Ini menunjukkan konsistensi responden memberi jawapan.

Bagi menentukan konsistensi dalaman instrumen kajian, pengkaji telah mengelompokkan item-item soal selidik dalam set yang sama (yang mengukur sesuatu konstruk yang sama) dan mengira pekali *alpha cronbach* dengan mencari nilai korelasi antara skor setiap item dalam ujian dengan jumlah skor bagi semua item (skor indeks ujian). Kebolehpercayaan boleh berjarak daripada sifar (0) yang menunjukkan tiada kebolehpercayaan, kepada satu (1) iaitu kebolehpercayaan tepat

(Azizi, 2007; Beanland, Schneider, LoBiondo-Wood & Haber, 1999; Gliem & Gliem, 2003; Helms, Henze, Sass & Mifsud, 2006; Kimberlin & Winterstein, 2008). Kebolehpercayaan yang rendah menunjukkan terdapatnya ketidaktekalan skor dari masa ke semasa. Manakala kebolehpercayaan yang tinggi menunjukkan bahawa setiap responden yang sama akan mendapat skor yang hampir sama setiap kali pengukuran dibuat.

(a) Nilai pemisahan (cut-off points) Indeks Kebolehpercayaan

Dalam mengukur kekuatan korelasi antara item-item soal selidik bagi setiap konstruk dalam kajian ini, skala pekali *alpha cronbach* > 0.70 telah ditetapkan untuk indeks kebolehpercayaan diterima. Ini adalah berdasarkan cadangan DeVellis (2003), Hair, Ardenson, Tatham dan Black (1978), Nunally dan Bernstein (1978) dan Pallant (2010) bahawa nilai *alpha cronbach* melebihi 0.70 adalah diterima, kurang daripada 0.70 dianggap rendah dan melebihi 0.80 adalah nilai yang sangat baik. Skala ini juga sekali gus memenuhi pandangan sarjana lain yang menegaskan bahawa nilai *alpha cronbach* antara 0.65 hingga 0.95 dianggap memuaskan (Chua, 2012), manakala indeks yang kurang daripada 0.60 adalah rendah, lemah dan tidak boleh diterima sebagai kajian yang baik (Bond & Fox, 2007; Mohd Majid, 2005; Sekaran, 2006). Jika nilai alpha menghampiri 1.00, bermakna kebolehpercayaan adalah tinggi, baik dan berkesan. Ini menunjukkan item-item tersebut boleh difahami oleh responden dan sesuai untuk ditadbirkan kepada sampel kajian sebenar kerana instrumen itu memiliki kadar kebolehpercayaan yang tinggi. Namun begitu, nilai yang terlalu tinggi pula mungkin menunjukkan semua item adalah serupa atau bertindih antara satu sama lain.

Nilai alpha cronbach yang baik diperoleh apabila wujudnya varians keseluruhan item yang tinggi berbanding varians individu item. Ini menunjukkan

Universiti Malaya

kelompok item tersebut berkait rapat dan menilai konstruk yang sama. Manakala nilai koefisien yang rendah menunjukkan kurang keseragaman antara item dalam menilai sesuatu konstruk.

Pengkaji telah berusaha meningkatkan kebolehpercayaan instrumen dengan mengambil kira saranan para sarjana (Al Mansor, 2012; Kimberlin & Winterstein, 2008; Kumar, Stern & Anderson, 1993; Mohd. Majid, 2005; Nunnally dan Bernstein, 1978) iaitu i) meningkatkan jumlah soalan *(multiple items)* bagi mengukur konstruk; ii) memastikan arahan, pernyataan dan soalan yang diberi adalah piawai, ringkas, jelas, mudah difahami, tepat dan sesuai; iii) mengekalkan prosedur skor; iv) mengumpul data dalam keadaan persekitaran yang piawai, serupa dan terkawal; v) mengelakkan gangguan ke atas responden semasa mereka menjawab soal selidik iaitu dengan meminimumkan kesan luaran; dan vi) memberi jaminan keselamatan dan kerahsiaan kepada responden ke atas maklumat yang diberi bertujuan mengelakkan kebimbangan mereka.

(b) Dapatan Ujian Kebolehpercayaan

Merujuk kepada hasil ujian *alpha cronbach* berdasarkan data kajian rintis yang melibatkan sampel seramai 20 orang guru dan 100 orang murid sekolah menengah, didapati bahawa pekali *cronbach's alpha* berada dalam julat antara 0.754 hingga 0.971 iaitu memenuhi kriteria nilai pemisahan (*cut-off*) kebolehpercayaan insrumen yang boleh diterima kerana melepasi tahap yang diperlukan (0.70). Ini menunjukkan hubungan konsisten antara item yang membentuk konstruk instrumen, atau dengan kata lain instrumen kajian mempunyai ketekalan dalaman. Keputusan ini sekali gus mengisyaratkan bahawa instrumen soal selidik yang dicadangkan oleh pengkaji mempunyai kadar kebolehpercayaan yang tinggi dan sesuai digunakan dalam kajian lapangan bagi mengukur konsep orientasi kepemimpinan pengetua,

iklim dini di sekolah, kepercayaan guru kepada pengetua, motivasi guru, komitmen guru, prestasi guru dan pengamalan religiositi dalam kalangan warga sekolah.

Setelah melaksanakan kutipan data bagi kajian sebenar, pengkaji telah menjalankan ujian konsistensi dalaman sekali lagi bagi memastikan dan mengesahkan tahap kebolehpercayaan instrumen. Jadual 3.19 di bawah memaparkan keputusan ujian kebolehpercayaan (α) bagi instrumen soal selidik yang digunakan dalam kajian ini dengan menunjukkan perbandingan nilai *alpha cronbach* antara kajian rintis dan kajian sebenar.

Jadual 3.19
Indeks Pekali Kebolehpercayaan (α) Instrumen Bagi Kajian Rintis Dan Kajian Sebenar

Bahagian	Kandungan Instrumen	*Alpha Cronbach* Kajian Rintis	*Alpha Cronbach* Kajian Sebenar
A	**DEMOGRAFI**	**-**	**-**
B	**ORIENTASI KEPEMIMPINAN PENGETUA**	**0.971**	**0.955**
	Kepimpinan Transformasi	0.902	0.889
	Kepimpinan Instruksional	0.929	0.831
	Kepimpinan Spiritual	0.959	0.967
C	**IKLIM DINI**	**0.953**	**0.924**
D	**KEPERCAYAAN**	**0.935**	**0.947**
E	**MOTIVASI**	**0.754**	**0.837**
F	**KOMITMEN**	**0.912**	**0.923**
G	**PRESTASI**	**0.923**	**0.840**
H	**RELIGIOSITI**	**0.916**	**0.845**

Pekali *alpha cronbach* bagi data kajian lapangan sebenar yang melibatkan sampel seramai 266 orang guru sekolah menengah dan 1326 orang murid tingkatan 4 ialah antara 0.831 hingga 0.967 iaitu nilai yang baik dan skor skala ini munasabah untuk dipercayai dan diterima.

Universiti Malaya

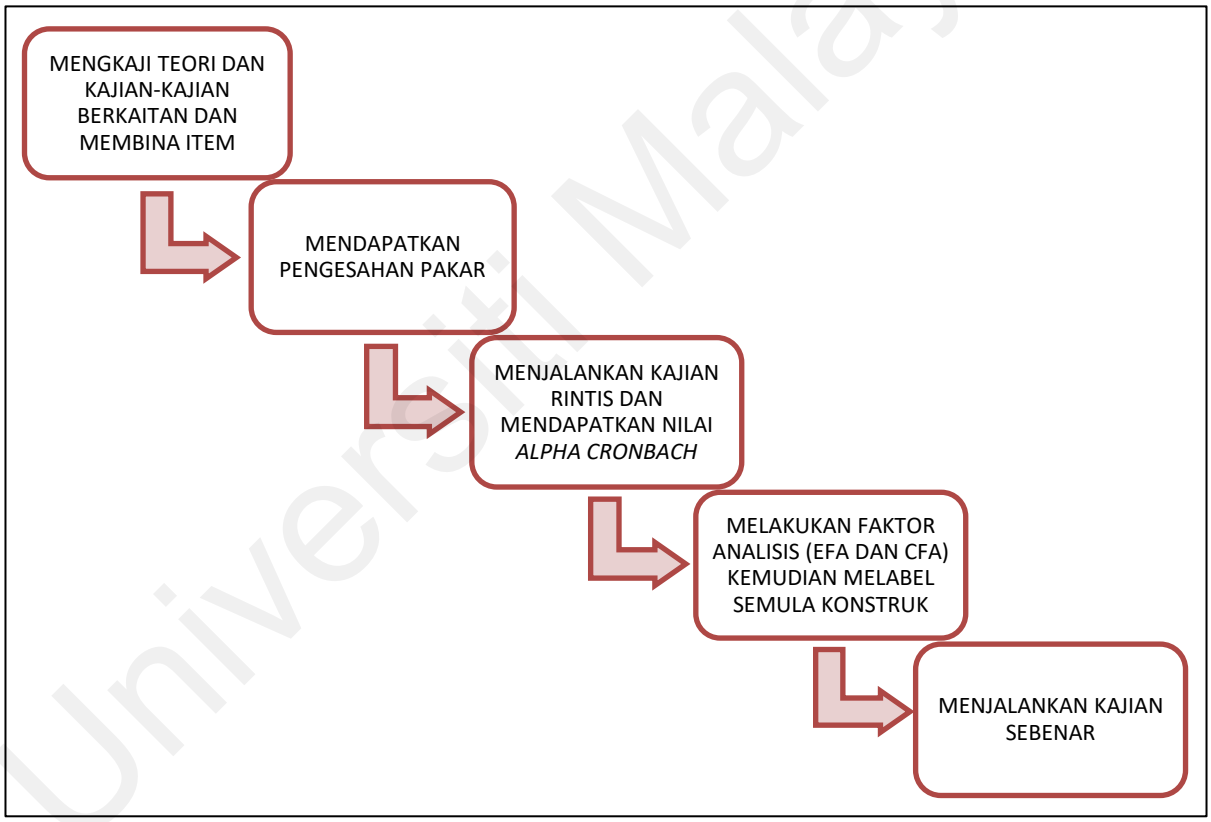
3.8.5.3 Rumusan Proses Verifikasi Instrumen Kajian

Sebagai rumusan, dalam menjalankan kajian ini, sebelum instrumen soal selidik diedarkan kepada sampel kajian sebenar, pengkaji telah melakukan beberapa proses pemurnian secara berperingkat-peringkat dan berhati-hati bagi memastikan kesahan dan kebolehpercayaan instrumen yang digunakan. Bermula dengan pengkajian dan penelitian teori-teori serta kajian-kajian lepas yang berkaitan, item-item soal selidik bagi konstruk kepemimpinan spiritual dan iklim dini diadaptasi dan item-item bagi konstruk-konstruk lain diterima pakai daripada instrumen sedia ada yang bersesuaian dengan konteks kajian.

Peringkat kedua ialah melantik 7 orang panel yang berpengetahuan luas dalam bidang berkaitan sebagai pakar rujuk untuk menyemak item bagi memastikan cara pemboleh ubah ditakrifkan adalah selaras dengan pandangan para guru, pendidik dan pakar kandungan dalam lapangan pendidikan. Penilaian pakar diperoleh untuk menentukan kesahan muka dan kesahan kandungan instrumen. Dengan itu pengkaji dapat memastikan bahawa item-item soal selidik benar-benar dapat mengukur konstruk yang hendak diukur dan istilah-istilah serta ayat-ayat yang digunakan adalah tepat, sesuai dan mudah difahami iaitu tidak menimbulkan kekeliruan atau pelbagai kefahaman serta interpretasi. Hasil semakan dan perbincangan dengan pakar, pengkaji kemudian melakukan penambahbaikan dan pengemaskinian.

Peringkat ketiga ialah memantapkan lagi kesahan dan kebolehpercayaan instrumen dengan menjalankan kajian rintis untuk memastikan skor yang diperolehi adalah stabil dan konsisten. Pengkaji melakukan analisis item *discriminant* untuk mendapatkan nilai *alpha cronbach* bagi keseluruhan soal selidik dan juga bagi setiap konstruk atau faktor. Pengkaji melakukan pembetulan sekali lagi selepas ujian rintis sebelum ditadbir dalam kalangan sampel sebenar.

Peringkat keempat ialah melakukan analisis faktor untuk mengetahui bahawa item tidak melanggar *assumption of multicollinearity*. Bilangan faktor atau konstruk disahkan dengan menjalankan *varimax rotation* dan memeriksa graf *scree plot*. Hasil pengekstrakan, pengkaji melabel semula konstruk-konstruk yang terbentuk agar sesuai dengan kelompok item yang diwakili oleh setiap faktor. Setelah itu, barulah kajian sebenar dijalankan menggunakan instrumen soal selidik yang telah dimurnikan tersebut, yang diyakini kesahan dan kebolehpercayaannya. Prosedur yang melibatkan proses lima peringkat ini digambarkan dalam Rajah 3.5 berikut:



Rajah 3.5. Rumusan proses verifikasi instrumen kajian

Universiti Malaya

3.9 Pemboleh Ubah Kajian

Penyelidikan ini melihat hubung kait antara pemboleh ubah-pemboleh ubah yang dipilih berdasarkan tinjauan literatur tentang faktor-faktor kontekstual yang berkaitan dengan prestasi guru sebagaimana yang telah dikemukakan dalam kerangka teoretikal dalam bab 1. Empat jenis pemboleh ubah yang terlibat dalam fenomena yang dikaji dengan setiap satunya mempunyai fungsi atau peranan yang berbeza ialah pemboleh ubah bebas, pemboleh ubah terikat, pemboleh ubah pengantara (mediator) dan pemboleh ubah penyederhana (moderator).

3.9.1 Pemboleh Ubah Bebas (*Independent Variable*)

Pemboleh ubah bebas dijangka akan mempengaruhi pemboleh ubah terikat. Ia merupakan pemboleh ubah peramal sesuatu fenomena yang cuba dikenal pasti oleh penyelidik sama ada memberi pengaruh ke atas satu atau lebih pemboleh ubah lain. Pengkaji mengukur dan memanipulasi faktor pemboleh ubah bebas untuk menentukan hubungannya dengan isu yang diperhatikan. Dalam kajian ini, pemboleh ubah bebas pada peringkat organisasi terdiri daripada konstruk orientasi kepemimpinan pengetua (yang mengandungi sub konstruk *kepimpinan transformasi*, *kepimpinan instruksional* dan *kepimpinan spiritual*) dan iklim dini. Manakala pemboleh ubah bebas pada peringkat individu pula terdiri daripada konstruk kepercayaan, motivasi dan komitmen.

3.9.2 Pemboleh Ubah Terikat (*Dependent Variable*)

Pemboleh ubah terikat atau dikenali juga sebagai pemboleh ubah bersandar, pemboleh ubah kriteria (*criterion variable*) dan pemboleh ubah hasil (*outcome variable*) ialah pemboleh ubah yang menerima kesan daripada satu atau lebih pemboleh ubah bebas. Faktornya diperhatikan dan diukur untuk menentukan pengaruh yang disebabkan oleh pemboleh ubah bebas. Dalam kajian ini, konstruk

Universiti Malaya

kepercayaan, motivasi, komitmen dan prestasi guru yang berada pada peringkat individu berperanan sebagai pemboleh ubah terikat.

3.9.3 Pemboleh Ubah Pengantara (*Mediator*)

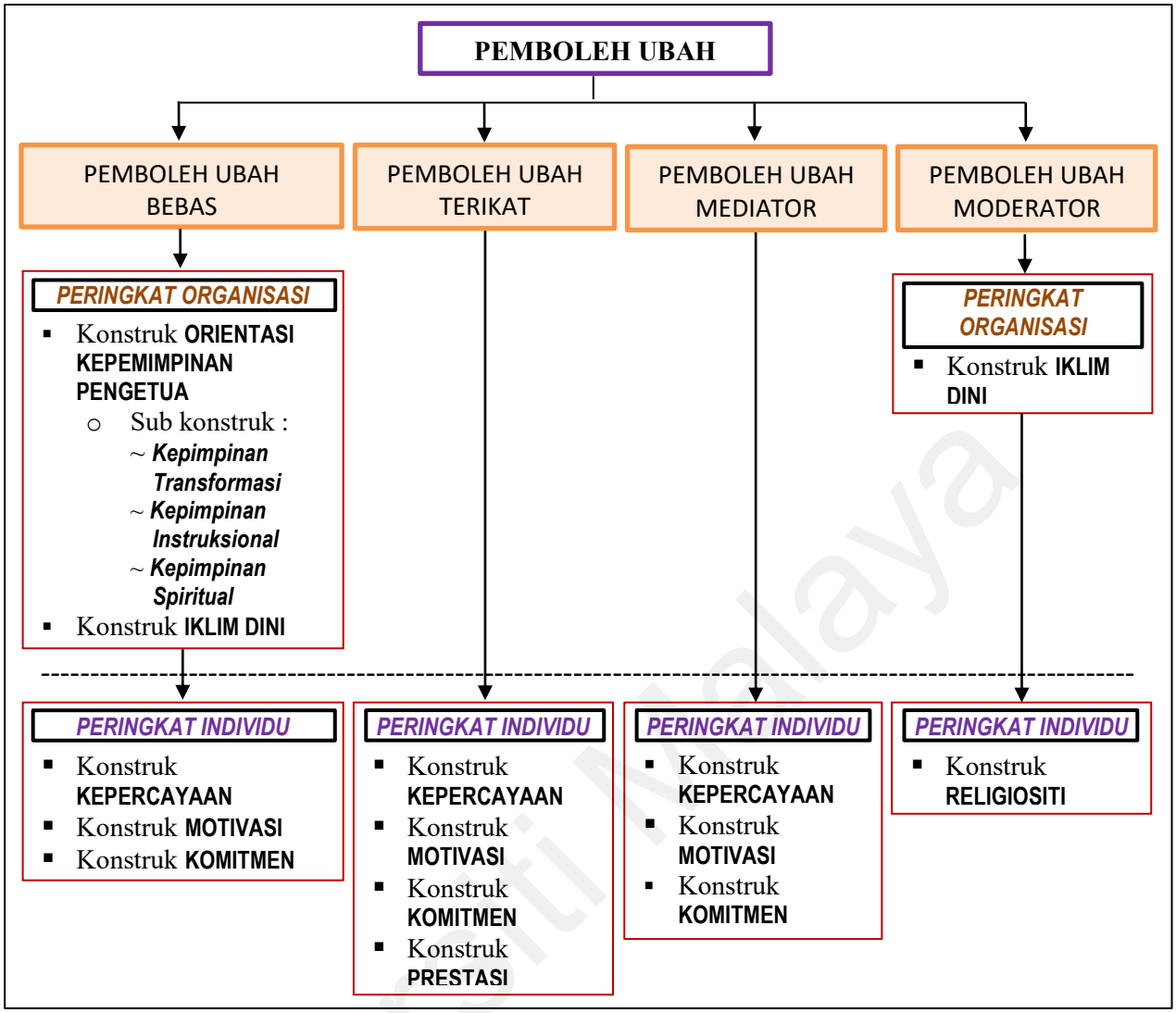
Mediator iaitu pemboleh ubah pengantara atau pemboleh ubah intervensi (*intervening variable*) pula adalah pemboleh ubah yang menjelaskan mengapa rangkaian hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah terikat berlaku. Dalam kajian ini, konstruk kepercayaan, motivasi dan komitmen turut bertindak sebagai mediator selain berperanan sebagai pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah terikat.

3.9.4 Pemboleh Ubah Penyederhana (*Moderator*)

Moderator iaitu pemboleh ubah penyederhana atau dikenali juga sebagai pemboleh ubah penengah pula merupakan pemboleh ubah yang berinteraksi bagi meningkatkan atau mengurangkan kekuatan hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah terikat. Pemboleh ubah moderator tidak dimanipulasi tetapi diukur dalam kajian. Iklim dini iaitu konstruk pada peringkat organisasi dan religiositi yang merupakan konstruk pada peringkat individu berperanan sebagai moderator dalam kajian ini.

Rumusan kategori pemboleh ubah-pemboleh ubah yang telah dihuraikan di atas ditunjukkan dalam Rajah 3.6 berikut:

Universiti Malaya



Rajah 3.6. Pemboleh ubah kajian

Universiti Malaya

3.10 Pertimbangan Etika Kajian

Dalam menjalankan kajian ini, pengkaji telah membuat pertimbangan yang sewajarnya berkaitan soal etika dengan menjadikannya sebagai panduan. Prinsip-prinsip tersebut adalah berteraskan nilai-nilai penghargaan kepada manusia dan pertumbuhan struktur sosial, yang menggalakkan serta melindungi integriti semua pihak yang terlibat dalam penyelidikan: peserta; _*gatekeepers*‘; pihak berkepentingan (*stakeholders*); pengkaji dan konsumer penyelidikan (Burgess, 2005; Vallance, 2005). Ini adalah bagi memastikan kebaikan untuk semua tanpa mengorbankan kepentingan mana-mana pihak, supaya hasil penyelidikan setimpal dengan masa dan sumber yang dibelanjakan. Perlakuan etika ini penting kerana melibatkan maruah, keselamatan dan hak subjek (Israel, 2014; Noraini, 2010). Oleh sebab itu, sebelum memulakan kajian, dengan rasa tanggungjawab pengkaji telah berusaha untuk memastikan bahawa kajian yang akan dijalankan adalah berdasarkan piawaian etika.

Isu dominan berkaitan etika dalam kajian yang dijalankan melibatkan peserta dalam kalangan manusia (Bogdan & Biklen, 1998) telah terlebih dahulu dikendalikan iaitu mendapatkan persetujuan mereka dan kedua memberi perlindungan kepada mereka daripada sebarang bahaya. Begitu juga dengan aspek privasi (Grunig & Grunig, 2000) turut diutamakan. Memandangkan kadar keengganan masyarakat untuk memberi kerjasama dalam projek penyelidikan yang agak ketara terutamanya di Malaysia, maka keyakinan orang ramai terhadap penyelidikan perlu dikekalkan dengan cara menangani dengan sebaiknya isu-isu berkaitan etika ini.

Pengkaji telah mematuhi beberapa garis panduan yang diformulasikan oleh *American Psychological Association* (*Association* 1992) iaitu:

(i) Memastikan penyertaan responden adalah secara sukarela tanpa sebarang paksaan supaya mengambil bahagian (dengan apa cara sekalipun). Para

peserta diberi penjelasan bahawa mereka berhak untuk menarik diri daripada sebahagian kajian atau sepenuhnya pada bila-bila masa tanpa penalti.

(ii) Menjelaskan kepada responden tentang tujuan kajian dijalankan, kaedah yang digunakan oleh pengkaji serta anggaran masa yang diperlukan untuk mendapatkan komitmen daripada responden.

(iii) Menjaga kerahsiaan identiti dan segala maklumat yang diberikan oleh responden. Bagi tujuan tersebut, borang soal selidik adalah tanpa nama. Maklumat tentang identiti diri responden secara khusus juga tidak diminta.

(iv) Memastikan kebajikan responden terpelihara dan melindungi responden daripada sebarang bahaya dan kecederaan sama ada fizikal atau mental.

3.11 Prosedur Kajian

Bahagian ini akan membentangkan prosedur pelaksanaan kajian yang merangkumi tatacara pengumpulan data, tatacara persediaan data, tatacara pengagregatan data, tatacara penganalisisan data dan tatacara pelaporan data. Secara umumnya, dalam menjalankan kajian berkaitan kepemimpinan pengetua dan prestasi guru yang dianalisis menggunakan model linear berhierarki (HLM) ini, pertama sekali pengkaji membentuk model hipotesis yang mengandungi perhubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah berdasarkan penelitian terhadap teori-teori di samping rujukan literatur dan dapatan kajian-kajian lepas. Pengkaji kemudian membina instrumen soal selidik (sebagaimana yang telah diperincikan sebelum ini) berbentuk kuantitatif sebagai alat kajian untuk mengumpul data yang mewakili pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian. Kemudian, soal selidik ini diedarkan kepada sampel kajian yang dipilih secara rawak berstrata berkadaran daripada populasi kajian. Data yang diperoleh

seterusnya diperiksa, dibersihkan, dilakukan ujian kesahan dan kebolehpercayaan seterusnya diagregatkan kepada dua tahap analisis (peringkat individu dan peringkat kumpulan) sebelum dilakukan analisis univariat dan bivariat. Akhir sekali, hasil analisis dilaporkan sebagai dapatan kajian.

3.11.1 Tatacara Pengumpulan Data

Tatacara pengumpulan data kajian ini melibatkan pelaksanaan prosedur secara sistematik dan berperingkat-peringkat bagi memenuhi etika penyelidikan sebagaimana yang dijelaskan sebelum ini. Ianya dibahagikan kepada dua fasa iaitu sebelum pengumpulan data dan semasa proses pengumpulan data dijalankan. Penjelasan secara lebih terperinci adalah seperti berikut.

Fasa 1:

Sebelum data diperoleh untuk tujuan kajian ini, beberapa langkah telah dilaksanakan iaitu:

(i) Menyediakan kertas cadangan penyelidikan untuk memberikan penerangan ringkas tentang kajian yang akan dijalankan. Kertas cadangan ini mengandungi pengenalan, objektif kajian, persoalan kajian, hipotesis kajian, model kajian, definisi operasional, metodologi kajian, rangka jadual kerja, kepentingan kajian dan penutup.

(ii) Sebagai sebahagian daripada prosedur, pengkaji telah mengemukakan permohonan kepada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (EPRD), Kementerian Pendidikan Malaysia untuk mendapatkan kebenaran bagi menjalankan kajian. Kertas cadangan penyelidikan dilampirkan bersama dengan permohonan tersebut sebagaimana yang diperlukan.

(iii) Setelah menerima surat kelulusan dari EPRD, permohonan seterusnya dikemukakan kepada Jabatan Pendidikan Negeri Selangor di Shah Alam dengan melampirkan senarai 72 buah sekolah yang telah dipilih secara rawak berstrata untuk dilibatkan sebagai sekolah sampel dalam kajian ini. Kelulusan Jabatan Pendidikan Negeri Selangor adalah penting kerana pengumpulan data adalah melibatkan Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Selangor.

(iv) Setelah mendapat kelulusan daripada Jabatan Pendidikan Negeri Selangor, pengkaji telah menghubungi pihak sekolah yang terlibat melalui telefon bagi mendapatkan persetujuan berkaitan ketetapan tarikh dan masa bergantung kepada kesediaan pihak sekolah untuk menerima kehadiran pengkaji. Setelah mendapat persetujuan, kunjungan pertama ke sekolah-sekolah tersebut dilakukan bertujuan untuk bersua muka dengan pengetua bagi memaklumkan sekali lagi secara lisan dan melalui surat yang dibawa bersama berkenaan pengumpulan data yang akan dijalankan di sekolah mereka. Pertemuan tersebut membolehkan pengkaji mendapatkan respon awal tentang kesediaan pihak sekolah untuk memberikan kerjasama dalam pelaksanaan kajian. Bagi sekolah yang bersetuju untuk terlibat dalam kajian ini, perbincangan diteruskan dengan penjelasan tentang sampel yang diperlukan dan proses yang akan dijalankan oleh pengkaji. Tarikh dan masa yang sesuai untuk kunjungan pengkaji ke sekolah kajian buat kali kedua untuk mengedarkan soal selidik turut ditentukan agar kehadiran pengkaji nanti dimaklumi dan tidak menjejaskan tugas-tugas rasmi sampel.

(v) Menyusun dan menyediakan rekod senarai 57 buah sekolah yang bersetuju memberikan kerjasama sebagai responden kajian.

Universiti Malaya

(vi) Merancang dan menyusun atur jadual kunjungan ke sekolah-sekolah berdasarkan tarikh, hari dan masa yang telah ditentukan oleh pihak sekolah.

Fasa 2:

Setelah mendapat kebenaran dan persetujuan pentadbir sekolah, proses pengumpulan data dijalankan dalam kunjungan kedua ke sekolah-sekolah berkenaan pada hari, tarikh dan masa yang ditentukan oleh pihak sekolah. Urutan langkah yang telah dilaksanakan oleh pengkaji dalam proses mengumpul data ini adalah seperti berikut:

(i) Mengunjungi sekolah (kali kedua) dan menemui wakil guru yang telah diarahkan serta diamanahkan oleh pengetua masing-masing. Pengkaji memberi penerangan ringkas kepada guru tersebut tentang tujuan, kepentingan, kaedah dan sampel kajian, anggaran masa yang diperlukan untuk responden menjawab soal selidik kajian, juga isu etika penyelidikan khususnya berkaitan kerahsiaan identiti serta data yang diberikan. Pengkaji juga telah membekalkan garis panduan secara bertulis tentang tata cara menjalankan kajian untuk rujukan guru dengan disertakan nombor telefon dan emel pengkaji untuk dihubungi sekiranya peserta memerlukan sebarang penjelasan atau maklumat lanjut. Pengkaji kemudian menyerahkan 5 set soal selidik A (untuk dijawab oleh responden guru) dan 25 set soal selidik B (untuk dijawab oleh responden murid). Masa yang diperuntukkan adalah antara 2 hingga 14 hari sebelum diambil semula oleh pengkaji berdasarkan keselesaan, kesempatan dan persetujuan bersama wakil guru yang dilantik tersebut.

Cadangan asal pengkaji adalah untuk mentadbir sendiri sesi pengedaran soal selidik kepada sampel tanpa perlu melalui wakil guru. Namun, hasil perbincangan bersama pengetua dalam kunjungan kali pertama,

87% pengetua tidak bersedia untuk mengumpulkan responden guru dan pelajar yang diperlukan dalam satu masa dan tempat untuk membolehkan pengkaji melaksanakan sesi kutipan data tersebut. Ini adalah memandangkan pelbagai kekangan yang dihadapi. Menghormati keputusan tersebut, pengkaji menyeragamkan proses dengan cara mendapatkan kerjasama wakil guru di semua sekolah yang terlibat.

(ii) Melakukan kunjungan kali ketiga ke sekolah-sekolah sampel bertujuan untuk mengumpul semua soal selidik yang telah dijawab.

3.11.1.1 Kadar Pemulangan Instrumen Soal Selidik

Dalam kunjungan ke 57 buah sekolah yang memberi persetujuan untuk terlibat dalam kajian ini, pengkaji telah mengedarkan 5 set soal selidik 1 (untuk dijawab oleh guru) dan 25 set soal selidik 2 (untuk dijawab oleh murid) di setiap sekolah menjadikan keseluruhannya 285 set soal selidik 1 dan 1,425 set soal selidik 2 telah diedarkan. Jumlah set soal selidik yang dikembalikan dan berjaya dikumpul ialah sebanyak 271 set soal selidik 1 (iaitu kadar pemulangan 95.09%) dan 1,354 set soal selidik 2 (iaitu kadar pemulangan 95.02%). Kadar respon ini boleh dikatakan agak tinggi dan memuaskan. Ini mungkin disebabkan pengkaji berurusan sendiri secara langsung dengan sekolah kajian dalam tiga siri kunjungan yang dilakukan.

3.11.1.2 Kadar Kebolehgunaan Instrumen Soal Selidik

Daripada 271 set soal selidik 1 (iaitu yang dijawab oleh guru) dan 1,354 set soal selidik 2 (iaitu yang dijawab oleh murid) yang berjaya dikumpul kembali, 1.85% (5 set) daripada sol selidik 1 dan 2.07% (28 set) daripada soal selidik 2 yang dianggap tidak sah telah digugurkan. Pengguguran tersebut mengakibatkan

dua buah sekolah (iaitu yang memiliki ID 17 dan 41) dikecualikan penglibatan mereka secara keseluruhannya. Ini adalah disebabkan kadar penyertaan mereka yang tidak memenuhi syarat minimum iaitu 3 orang responden guru bagi setiap organisasi sekolah.

Setelah membuat semakan dan penelitian untuk memastikan semua soal selidik adalah lengkap dan mencukupi bilangan minimum bagi setiap sekolah, didapati kadar soal selidik yang boleh digunakan sebagai data kajian ialah 98.15% (iaitu 266 soal selidik 1 yang dijawab oleh guru) dan 97.93% (iaitu 1326 soal selidik 2 yang dijawab oleh murid) daripada jumlah pemulangan. Kadar kebolehgunaan ini juga adalah amat baik. Perincian kadar pengedaran, pemulangan dan kebolehgunaan set soal selidik sebagaimana yang dinyatakan ditunjukkan dalam Rajah 3.7 dan Jadual 3.20 di bawah.

Rajah 3.7. Kadar pengedaran, pemulangan dan kebolehgunaan set soal selidik

Universiti Malaya

Jadual 3.20

Kadar Respons Dan Kebolehgunaan Soal Selidik Kajian

ID Sekolah	Bilangan Soal selidik 1 (untuk guru) Yang diedar	Bilangan dan peratus Soal selidik 1 (untuk guru) Yang dikembalikan	Bilangan dan peratus kebolehgunaan Soal selidik 1	Bilangan Soal selidik 2 (untuk murid) Yang diedar	Bilangan dan peratus Soal selidik 2 (untuk murid) Yang dikembalikan	Bilangan dan peratus kebolehgunaan Soal selidik 2	Digunakan/ Digugurkan
1	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
2	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
3	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
4	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
5	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
6	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
7	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
8	5	4 (80%)	4 (100%)	25	20 (80%)	20 (100%)	Digunakan
9	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
10	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
11	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
12	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
13	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
14	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
15	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
16	5	4 (80%)	4 (100%)	25	20 (80%)	20 (100%)	Digunakan
17	**5**	**2 (40%)**	**2 (100%)**	**25**	**10 (100%)**	**10 (100%)**	**Digugurkan**
18	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
19	5	5 (100%)	5 (100%)	25	24 (100%)	24 (100%)	Digunakan
20	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
21	5	4 (80%)	4 (100%)	25	20 (80%)	20 (100%)	Digunakan
22	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
23	**5**	**5 (100%)**	**4 (80%)**	**25**	**25 (100%)**	**20 (80%)**	**Digunakan**
24	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
25	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
26	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
27	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
28	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
29	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan

Universiti Malaya

Jadual 3.20 sambungan‘

ID Sekolah	Bilangan Soal selidik 1 (untuk guru) Yang diedar	Bilangan dan peratus Soal selidik 1 (untuk guru) Yang dikembalikan	Bilangan dan peratus kebolehgunaan Soal selidik 1	Bilangan Soal selidik 2 (untuk murid) Yang diedar	Bilangan dan peratus Soal selidik 2 (untuk murid) Yang dikembalikan	Bilangan dan peratus kebolehgunaan Soal selidik 2	Digunakan/ Digugurkan
30	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
31	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
32	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
33	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
34	**5**	**5 (100%)**	**5 (100%)**	**25**	**25 (100%)**	**24 (96%)**	**Digunakan**
35	**5**	**5 (100%)**	**5 (100%)**	**25**	**25 (100%)**	**23 (92%)**	**Digunakan**
36	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
37	**5**	**4 (80%)**	**3 (75%)**	**25**	**20 (80%)**	**15 (75%)**	**Digunakan**
38	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
39	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
40	5	3 (60%)	3 (100%)	25	15 (600%)	15 (100%)	Digunakan
41	**5**	**1 (20%)**	**1 (100%)**	**25**	**5 (20%)**	**5 (100%)**	**Digugurkan**
42	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
43	5	4 (80%)	4 (100%)	25	20 (80%)	20 (100%)	Digunakan
44	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
45	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
46	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
47	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
48	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
49	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
50	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
51	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
52	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
53	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
54	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
55	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
56	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
57	5	5 (100%)	5 (100%)	25	25 (100%)	25 (100%)	Digunakan
Jumlah	**285**	**271 (95.09%)**	**266 (98.15%)**	**1425**	**1354 (95.02%)**	**1326 (97.93%)**	**55/57**

Universiti Malaya

3.11.2 Tatacara Persediaan Data

Sebelum melakukan analisis data, pengkaji terlebih dahulu telah menyediakan data bermula dengan proses mewujudkan fail data di dalam perisian *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), diikuti kerja-kerja memasukkan (*key in*) data, memeriksa dan membersihkan data bagi menyemak kesilapan data dan membuat pembetulan. Pengkaji seterusnya telah membuat ujian andaian (*test of assumptions*) yang melibatkan penilaian taburan skor (*normality*), kelinearan (*linearity*), kehomogenan (*homogeneity*) dan *multicollinearity.* Ini adalah bagi memenuhi salah satu prasyarat bagi penggunaan kebanyakan statistik parametrik iaitu andaian bahawa data haruslah bertaburan normal, homogen dan linear. Penjelasan lanjut berkaitan tatacara persediaan data adalah seperti berikut.

3.11.2.1 Pewujudan Fail Data

Langkah pertama, data yang diperoleh daripada 55 organisasi sekolah yang melibatkan 266 responden guru dan 1326 responden murid dimasukkan (*key in*) ke dalam dua fail yang berbeza (iaitu fail data responden guru dan fail data responden murid) mengikut ID guru dan ID murid. Ini bertujuan untuk mencantumkan set data bagi kesemua 55 buah sekolah sebagai rangkaian data.

Langkah kedua ialah menyatukan (*combine*) data bagi konstruk prestasi yang diperoleh melalui dua sumber iaitu penarafan kendiri (*self rating*) guru dan penilaian murid berdasarkan persepsi mereka terhadap prestasi guru. Ianya dilakukan berpandukan kod pada setiap borang soal selidik untuk menghubungkan (*link*) data daripada soal selidik guru dan murid dalam menentukan skor bagi setiap guru. Purata skor setiap guru yang diberikan oleh 3 hingga 5 orang murid ditambah dengan skor penarafan kendiri guru seterusnya dikira min. Dalam kajian ini, min tersebut dioperasikan sebagai skor data bagi bagi pemboleh ubah prestasi. Proses

seterusnya ialah menggabungkan (*merge*) rangkaian data daripada soal selidik guru (dalam fail data guru) dengan rangkaian data daripada soal selidik murid (dalam fail data murid) mengikut ID sekolah ke dalam satu fail sahaja yang kemudian digunakan sebagai fail data kajian.

3.11.2.2 Pemeriksaan dan Pembersihan Data

Sebagai persediaan untuk melakukan analisis statistik selanjutnya, data yang akan diolah terlebih dahulu telah diperiksa dan dibersihkan (*screening and cleaning*) manggunakan perisian SPSS dengan memeriksa pemboleh ubah *categorical* dan *continuous*. Ini merupakan langkah penyemakan daripada kesilapan seperti angka-angka yang tidak sah (*invalid*) contohnya skor yang tertera dalam fail data adalah di luar julat (*out of range*), nilai-nilai yang sangat berbeza sama ada terlalu kecil atau terlalu besar berbanding skor-skor yang lain (*outliers*) juga daripada kes-kes yang hilang (*missing cases*).

Pengkaji telah mengesan kesilapan tersebut dalam fail data dengan cara menyusun kes (*sort cases*) dalam menu data. Berdasarkan ID bagi kes-kes yang tersenarai sebagai mempunyai nilai yang tidak sah atau di luar julat, mahupun kes-kes yang hilang (tidak dijawab), pengkaji mengakses semula borang soal selidik yang original dan telah membuat semakan sama ada kesilapan tersebut sememangnya daripada responden atau kesilapan pengkaji semasa memasukkan data. Kesilapan yang disebabkan kecuaian pengkaji semasa memasukkan data dibetulkan dengan menggantikan dengan nilai yang sebenar (iaitu melibatkan 3 buah sekolah dengan ID 18, 42 dan 43). Pengkaji telah menyingkirkan responden guru dan murid atas faktor tidak dijawab dengan lengkap (menjawab sebahagian soalan sahaja), atau dijawab dengan memilih satu skala pilihan jawapan sahaja untuk semua item.

Pengkaji juga dapat mengesan kewujudan 2 borang soal selidik yang dijawab oleh guru bukan Muslim berdasarkan respons mereka di bahagian H iaitu item-item berkaitan konstruk religiositi. Data dua orang responden guru tersebut serta kesemua 10 orang responden murid yang memberi penilaian terhadap prestasi guru tersebut disingkirkan daripada fail data kajian kerana tidak memenuhi syarat. Penyertaan dua buah sekolah (ID 17 dan 41) yang mempunyai penglibatan responden guru kurang daripada 3 orang setiap sekolah turut digugurkan daripada data kajian. Keseluruhannya, penyertaan 5 orang responden guru dan 28 orang responden murid (melibatkan sekolah dengan ID 17, 23, 34, 35, 37 dan 41) dibatalkan kerana tidak sah dan data mereka dikeluarkan.

Hasilnya, majoriti sekolah yang dilibatkan dalam kajian ini (48 buah sekolah) diwakili oleh 5 orang guru sebagai mana yang disasarkan, 5 buah sekolah diwakili oleh 4 orang guru manakala baki 2 buah lagi sekolah diwakili oleh 3 orang responden guru.

3.11.2.3 Pengujian Andaian (Testing of Assumptions)

Sebagai proses analisis awal (*preliminary analyses*), pengkaji telah melaksanakan beberapa pengujian andaian untuk mendapatkan data deskriptif berkaitan pemboleh ubah kajian. Ini termasuklah pengujian tentang taburan skor (*normality*), kelinearan (*linearity*), kehomogenan (*homogeneity*) dan *multicollinearity.*

Seperti juga prasyarat bagi penggunaan kebanyakan teknik statistik parametrik yang lain, HLM (perisian yang digunakan untuk menganalisis data kajian ini) turut mengandaikan bahawa taburan skor bagi pemboleh ubah bebas adalah normal, homogen dan linear. Bagi memastikan dapatan yang dihasilkan oleh kajian model pelbagai peringkat ini munasabah untuk dijustifikasikan (*tenability*), penilaian

Universiti Malaya

andaian HLM (*evaluation of HLM assumptions*) melalui analisis visual telah dilaksanakan.

(a) Penilaian Kenormalan Data (Assessing Normality)

Pengkaji telah menjalankan beberapa ujian statistik yang kemudiannya ditunjukkan secara visual menggunakan kaedah grafik sebagai prosedur untuk mengesan kenormalan data. Antaranya ialah dengan memeriksa nilai *skewness* dan *kurtosis* (dengan julat antara -2 hingga +2), mengamati nilai residual melalui ujian Kolmogorov-Smirnov (dengan nilai *p* tidak signifikan; > 0.05), serta menghasilkan plot grafik histogram, Nomal Q-Q Plot dan *Detrended Normal* Q-Q Plot.

Berdasarkan penilaian normaliti ke atas pemboleh ubah prestasi (pemboleh ubah terikat) dengan menggunakan pilihan ‗*Explore*' yang terdapat dalam perisian SPSS, nilai kepencongan *(skewness)* yang diperoleh ialah 0.392 dan nilai kepuncakan (*kurtosis*) pula adalah 0.205, iaitu dalam julat normal (-2.00 dan 2.00).(Rujuk Jadual 3.21).

Jadual 3.21
Data Deskriptif Statistik Nilai Skewness Dan Kurtosis Bagi Pemboleh Ubah Terikat

			Statistic	Std. Error
PRES	Mean		4.1327	0.01627
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4.1006	
		Upper Bound	4.1647	
	5% Trimmed Mean		4.1258	
	Median		4.1000	
	Variance		0.070	
	Std. Deviation		0.2654	
	Minimum		3.32	
	Maximum		4.90	
	Range		1.59	
	Interquartile Range		0.32	
	Skewness		0.392	0.149
	Kurtosis		0.205	0.298

Universiti Malaya

Taburan skor bagi pemboleh ubah-pemboleh ubah lain pada peringkat 1 dan 2 iaitu pemboleh ubah bebas (tidak bersandar) ditunjukkan dalam Jadual 3.22 di bawah:

Jadual 3.22
Data Deskriptif Statistik Nilai Skewness Dan Kurtosis Bagi Pemboleh Ubah Bebas

Peringkat *(Level)*	Pemboleh ubah	Kepencongan *(Skewness)*	Kepuncakan *(Kurtosis)*
2	**ORIENTASI KEPEMIMPINAN PENGETUA**	**-0.388**	**-0.121**
2	**IKLIM DINI**	**-0.315**	**-0.313**
1	**KEPERCAYAAN**	**-0.865**	**1.060**
1	**MOTIVASI**	**-0.004**	**-0.395**
1	**KOMITMEN**	**-0.356**	**0.713**
1	**RELIGIOSITI**	**-0.017**	**-0.624**

Keputusan analisis deskriptif yang dipaparkan dalam Jadual 3.22 mencadangkan bahawa semua pemboleh ubah dianggarkan normal dengan nilai *skewness* dan *kurtosis* berada dalam julat antara -2 dan 2. Bagi mengesahkan lagi kenormalan taburan data, pengkaji telah melakukan ujian *nonparametric* Kolmogorov-Smirnov ke atas nilai residual. Jadual 3.23 di bawah menunjukkan bahawa nilai Kolmogorov-Smirnov yang diperoleh ialah 0.715 dengan probabiliti kesignifikanan 0.686. Keputusan yang tidak signifikan (nilai > 0.05) ini bererti taburan data adalah normal (Pallant, 2010).

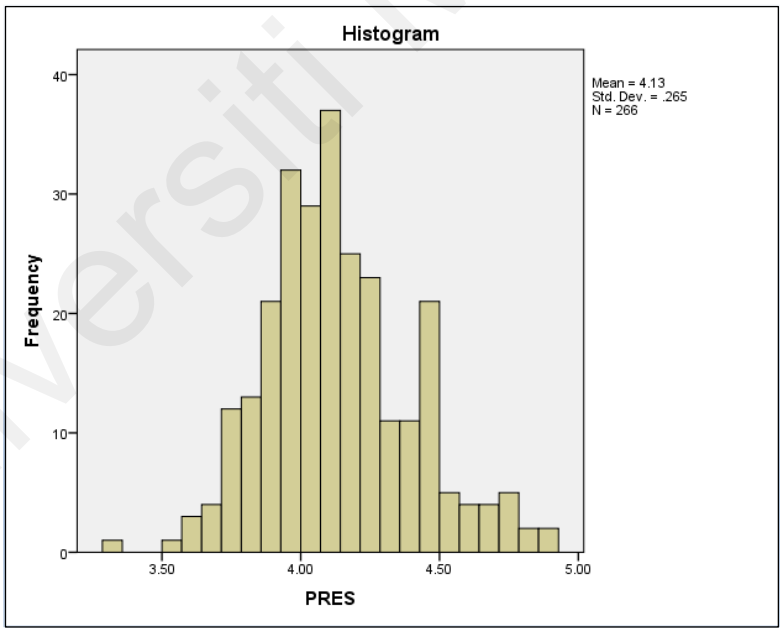
Universiti Malaya

Jadual 3.23
Output Ujian One-Sample Kolmogorov-Smirnov

		Unstandardized Residual
N		266
Normal Parameters[a,b]	Mean	0E-7
	Std. Deviation	.21983273
Most Extreme Differences	Absolute	0.044
	Positive	0.044
	Negative	-0.028
Kolmogorov-Smirnov Z		0.715
Asymp. Sig. (2-tailed)		0.686

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

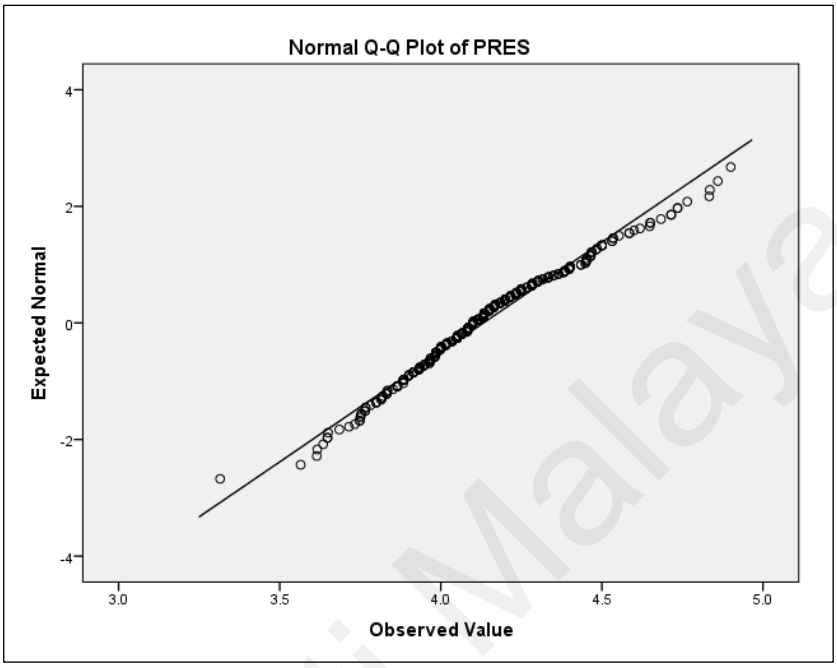
Selain itu, pengkaji turut melaksanakan prosedur pemeriksaan bentuk taburan skor menggunakan plot grafik iaitu histogram, *Normal Q*-Q dan *Detrended Normal Q-Q* bagi menilai normaliti data.



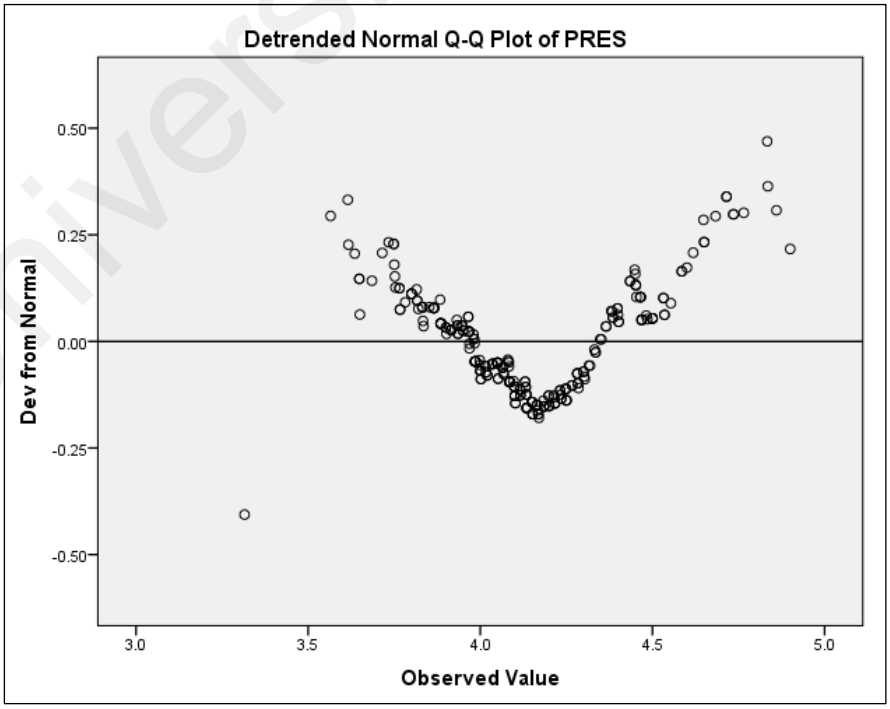
Rajah 3.8. Histogram bagi pemboleh ubah prestasi

Data daripada Rajah 3.8 di atas menggambarkan bahawa taburan skor adalah normal memandangkan bentuk yang agak simetri dengan lengkung berbentuk loceng yang menandakan kekerapan skor paling besar adalah di tengah-tengah. Ini disokong oleh pemeriksaan ke atas plot kebarangkalian normal (*Normal Q-Q Plot*) yang

menunjukkan titik-titik data berada di sepanjang garis lurus (Rajah 3.9) dan plot *Detrended Normal Q-Q Plot* dengan kebanyakan titik-titik data berkumpul sekitar garis sifar (Rajah 3.10).



Rajah 3.9. *Normal Q-Q Plot* bagi pemboleh ubah prestasi

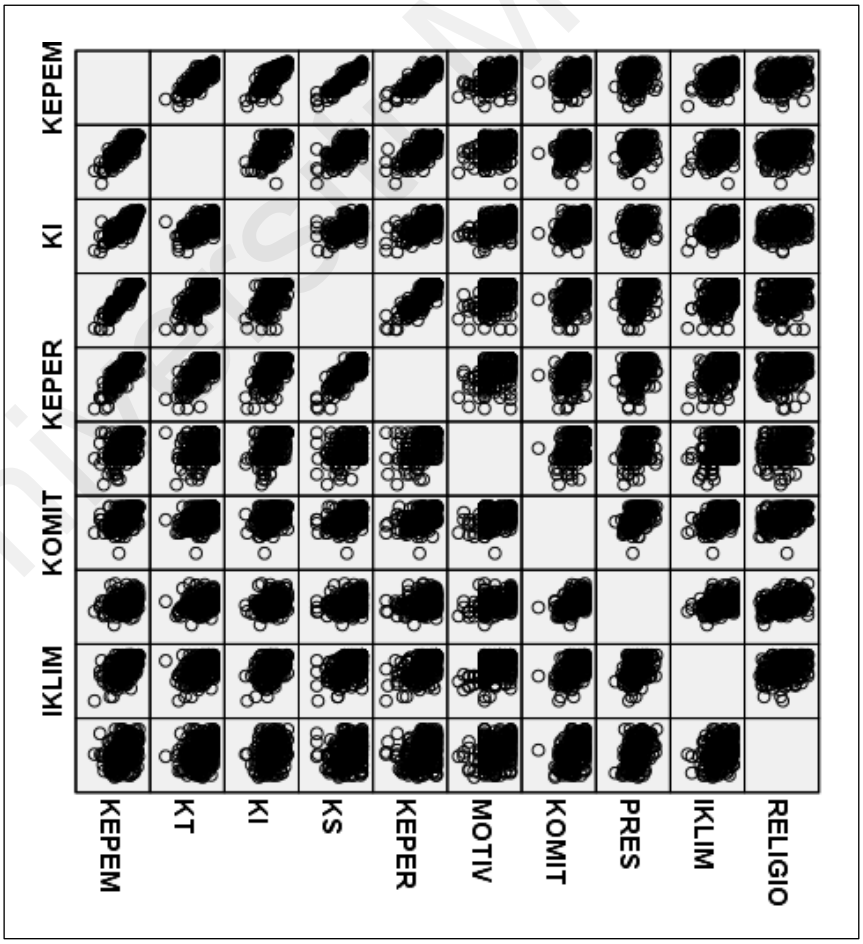


Rajah 3.10. *Detrended Normal Q-Q Plot* bagi pemboleh ubah prestasi

Universiti Malaya

(b) Penilaian Kehomogenan Dan Kelinearan (Assessing Homogeneity and Linearity)

Analisis korelasi dioperasikan untuk menghuraikan kekuatan dan arah hubungan yang linear antara dua pemboleh ubah. Namun, sebelum melakukan pengujian korelasi, *scatterplot* telah dijana bagi membolehkan pengkaji memeriksa pelanggaran andaian (*violation of assumptions*) kehomogenan dan kelinearan di samping mendapat gambaran awal berkaitan sifat (*nature*) hubungan antara pemboleh ubah. Merujuk kepada plot yang diperoleh (rujuk Rajah 3.11), semua skor kelihatan tersusun kemas dan dalam gumpalan iaitu tidak bertaburan di serata tempat, ini membuktikan kewujudan varians yang homogen dan linear iaitu hubungan yang kuat antara dua pemboleh ubah.



Rajah 3.11. Graf *Scatterplot* bagi pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian

(c) Pengesanan Multicollinearity

Multicollinearity merujuk kepada hubungan linear yang kuat antara dua atau lebih pemboleh ubah bebas (Lomax, 2001). Ia wujud apabila pemboleh ubah-pemboleh ubah bebas berkorelasi dengan kuat (*highly correlated*) iaitu r = 0.90 dan ke atas (Pallant, 2010). Untuk mengesan kewujudan *multicollinearity,* pengkaji melakukan semakan ke atas pekali korelasi dalam hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah terikat serta hubungan antara setiap pemboleh ubah terikat. Kaedah diagnostik kolineariti yang digunakan ialah prosedur regresi pelbagai iaitu dengan memerhatikan nilai *tolerance* dan VIF (*variance inflation factor*). Nilai pemisahan (*cut-off points*) yang diguna pakai dalam kajian ini untuk menentukan kewujudan *multicollinearity* ialah kurang dari 0.10 untuk nilai tolerance dan lebih dari 10.00 untuk nilai VIF (Pallant, 2010; Wetherill, 1986).

Diagnostik kolineariti yang dijalankan melalui prosedur regresi pelbagai mengesahkan bahawa tidak terdapat *multicollinearity* di mana nilai *tolerance* adalah melebihi 0.10 iaitu antara 0.282 hingga 0.810 dan nilai VIF adalah kurang daripada 10 iaitu 1.235 hingga 3.547 (rujuk Jadual 3.24).

Jadual 3.24
Output Diagnostik Kolineariti Melalui Ujian Regresi Pelbagai

Coefficients[a]

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	O. KEPEMIMPINAN	0.282	3.547
	IKLIM DINI	0.608	1.644
	KEPERCAYAAN	0.308	3.249
	MOTIVASI	0.731	1.368
	KOMITMEN	0.651	1.535
	RELIGIOSITI	0.810	1.235

a. Dependent Variable: PRESTASI

Di samping itu, sekiranya kebanyakan pekali korelasi dalam hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah terikat menunjukkan nilai kurang daripada 0.30 (< 0.30) dan hubungan antara setiap pemboleh ubah terikat adalah kuat (*highly correlated*) melebihi 0.90 (> 0.90), ini bermakna *multicollinearity* wujud.

Berdasarkan Jadual 3.25 di bawah, hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah terikat (prestasi) menunjukkan pekali korelasi $r > 0.30$ iaitu 0.320 hingga 0.470 kecuali bagi pemboleh ubah kepercayaan $r = 0.250$. Indeks pekali korelasi antara setiap pemboleh ubah terikat juga semuanya adalah < 0.90 yang menunjukkan tidak wujud *multicollinearity*.

Jadual 3.25
Korelasi Antara Pemboleh Ubah

		1	2	3	4	5	6	7
1	O. KEPEMIMPINAN	1						
2	IKLIM DINI	0.511	1					
3	KEPERCAYAAN	0.828	0.467	1				
4	MOTIVASI	0.430	0.440	0.369	1			
5	KOMITMEN	0.462	0.490	0.442	0.345	1		
6	PRESTASI	0.320	0.361	0.250	0.361	0.470	1	
7	RELIGIOSITI	0.282	0.334	0.232	0.294	0.377	0.391	1

3.11.3 Tatacara Pengagregatan Data

Perkongsian persepsi (*shared perceptions*) adalah salah satu ciri utama kepimpinan organisasi. Sama halnya dengan kajian ini, memandangkan data yang dikutip adalah daripada individu guru, di mana lima orang guru membuat penarafan tentang pengetua dan iklim sekolah yang sama, maka dijangkakan akan terdapat unsur homogen dalam aspek bagaimana bentuk penilaian (respons) mereka terhadap individu pengetua dan iklim sekolah tersebut disebabkan mereka semua berada di bawah pengaruh kepimpinan dan persekitaran yang sama (Neal & Griffin, 2006). Data seperti ini dikatakan bersifat terkelompok (*nested*) dan pelbagai aras, sekali gus

Universiti Malaya

andaian kebebasan pemerhatian (*independence of observations*) yang mendasari pendekatan statistik secara tradisional (Raudenbush & Bryk, 2002) mungkin kurang tepat dan dilanggar (*violated*).

Dalam penyelidikan, sebelum data boleh dianalisis dengan menggunakan kaedah pemodelan linear berhierarki (HLM)(Kozlowski & Klein, 2000; Raudenbush, Bryk, Cheong, Congdon & du Toit, 2005), fenomena kehomogenan ini perlu ditangani dengan mengagregatkan (menjumlahkan) data yang dikumpul daripada subordinat iaitu pekerja yang ramai kepada tahap pemboleh ubah organisasi yang tunggal (peringkat kumpulan) (Neal & Griffin, 2006) sebagaimana yang telah dilaksanakan dalam banyak kajian yang baik berkaitan organisasi (contohnya kajian Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004; Bono & Judge, 2003; Dvir & Shamir, 2003). Ini bermaksud, skor iaitu data pada peringkat rendah (skor individu) dioperasikan sebagai data pada peringkat yang lebih tinggi (skor organisasi).

Merujuk kepada kajian ini, pengkaji ingin mengenal pasti pengaruh orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini terhadap atribut psikologi guru. Sampel kajian adalah 55 buah sekolah dan respondennya adalah 266 orang guru. Data tentang orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini yang dikumpul melalui soal selidik adalah bersumberkan persepsi responden guru yang merupakan skor individu di setiap buah sekolah, sedangkan konstruk orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini tersebut merupakan pemboleh ubah peringkat organisasi. Maka skor organisasi diperoleh dengan cara mengagregatkan skor individu sebagai skor kumpulan. Dengan kata lain, data pada peringkat individu guru membentuk konstruk peringkat yang lebih tinggi iaitu mewakili data pada peringkat organisasi sekolah. Data selepas proses pengagregatan inilah yang seterusnya digunakan untuk meguji

Universiti Malaya

pengaruh orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini terhadap atribut psikologi guru bagi menjawab persoalan-persoalan kajian.

Rajah 3.6 di bawah sub topik 3.9.4 yang lalu telah menggambarkan bahawa pemboleh ubah-pemboleh ubah yang terlibat dalam kajian ini terdiri daripada dua peringkat iaitu peringkat organisasi (sekolah) dan peringkat individu (guru). Sebagaimana yang disarankan oleh Gelman (2006), Klein et al. (1994), Kozlowski dan Klein (2000), Lüdtke, Marsh, Robitzsch, Trautwein, Asparouhov dan Muthén (2008) serta lain-lain sarjana, pengkaji telah membina pemboleh ubah peringkat organisasi melalui kaedah pengagregatan data.

3.11.3.1 Justifikasi Pengagregatan Data

Beberapa pengujian statistik telah dijalankan sebagai prasyarat untuk menilai kesesuaian data sebagai syarat bagi mengesahkan kewajaran pengagregatan tersebut iaitu ujian kebolehpercayaan antara penilai dalam kumpulan (*within-group inter-rater reliability*) - $r_{(wg)}$, pekali korelasi intra-kelas (*intra-class coefficient*) - ICC (1) dan analisis kesan rawak varians sehala (*one-way random effects analysis of variance*) – ANOVA F_{III} (James, Demaree & Wolf, 1993). Menurut Dansereu dan rakan-rakannya (1984), pengagregatan data sesuai dilakukan apabila varians dalam kumpulan adalah homogen tetapi varians antara kumpulan berbeza secara signifikan. Berikut adalah perbincangan lanjut bagi memperincikan tentang ketiga-tiga pengujian tersebut.

(a) Within-Group Inter-Rater Reliability (WGIRR)

Menurut Klein dan Kozlowski (2000a), apabila menilai unit konstruk yang dikongsi bersama, penyelidik perlu memastikan persetujuan yang konsisten antara penilai dalam kumpulan sebelum menggunakan min skor ahli untuk mewakili unit. Prosedur melaksanakan ujian WGIRR ini adalah untuk menentukan tahap

konsensus antara sesama ahli organisasi iaitu tahap kekuatan persetujuan penilaian antara individu-individu dalam kumpulan. Maka pengukuran WGIRR digunakan untuk mengetahui sejauh mana penilaian yang dibuat oleh individu dapat mewakili iaitu menggambarkan kesepakatan dalam kumpulan juga (*interchangeable*) (Biemann, Cole & Voelpel, 2012; Bliese, 2000; Dixon & Cunningham, 2006). Dalam kajian ini, indeks persetujuan antara penilai (*interrater*) dalam kalangan kelompok guru terhadap orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim sekolah tersebut ditentukan dengan menggunakan min $r_{(wg)}$ (James, Demaree & Wolf, 1984).

Nilai min $r_{(wg)}$ boleh berada dalam julat antara 0 dan 1. Bacaan yang tinggi menunjukkan kadar persepakatan (konsistensi) yang tinggi antara penilai (*raters*), sebaliknya nilai yang rendah menggambarkan kurangnya persamaan persepsi antara guru-guru. Secara umumnya, nilai min $r_{(wg)}$ 0.70 ke atas (> 0.70) adalah boleh diterima (Bliese, 2000; Klein & Kozlowski, 2000a) dan menunjukkan data peringkat individu adalah homogen (Mathiew et al., 2007) seterusnya mewajarkan data tersebut untuk diagregatkan sebagai data tahap 2. Pengkaji menggunakan nilai $r_{(wg)}$ dengan *cut-off points* 7.0 (Biemann et al., 2012) bagi menentukan kesesuaian pengagregatan data. Jadual 3.26 menunjukkan julat *cut-off* bagi $r_{(wg)}$ dan interpretasinya yang dijadikan panduan oleh pengkaji.

Jadual 3.26
Julat Cut-Off Bagi $r_{(wg)}$ Dan Interpretasinya

Julat *Cut-Off*	**Interpretasi**
0.00 hingga 0.30	Tiada persetujuan
0.31 hingga 0.50	Persetujuan adalah lemah
0.51 hingga 0.70	Persetujuan adalah sederhana
0.71 hingga 0.90	Persetujuan adalah kuat
0.91 hingga 1.00	Persetujuan adalah sangat kuat

Kebolehpercayaan min $r_{(wg)}$ berkaitan persepsi guru terhadap orientasi kepemimpinan pengetua adalah 0.99, SD = 0.01 dan terhadap iklim dini adalah 0.98, SD = 0.02. Hasil ujian WGIRR ini mengesahkan konsensus iaitu tahap persepakatan yang tinggi (> 0.90) dalam kalangan kumpulan guru bagi kedua-dua pengukuran pemboleh ubah peringkat organisasi (James et al., 1984; LeBreton & Senter, 2007). Perincian indeks $r_{(wg)}$ bagi pemboleh ubah bebas adalah seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 3.27 di bawah.

Jadual 3.27
Persetujuan Antara Penilai Dalam Kumpulan $r_{(wg)}$ *Terhadap Pemboleh Ubah Bebas*

Pemboleh Ubah	Bil item	Minimum r_{WG}	Maximum r_{WG}	*Min* r_{WG}	SD
ORIENTASI KEPEMIMPINAN	32	0.95	1.00	0.9900	0.00757
KEPIMPINAN TRANSFORMASI	*8*	*0.61*	*1.00*	*0.9643*	*0.05153*
KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL	*9*	*0.88*	*1.00*	*0.9470*	*0.02758*
KEPIMPINAN SPIRITUAL	*15*	*0.88*	*1.00*	*0.9815*	*0.02124*
IKLIM DINI	15	0.90	1.00	0.9836	0.01571

Berdasarkan jadual di atas, dapat diperhatikan bahawa minima $r_{(wg)}$ bagi semua pemboleh ubah merentasi 55 kumpulan melebihi 0.61, iaitu aras yang diterima umum bagi menunjukkan kesesuaian pengagregatan. Indeks persetujuan min $r_{(wg)}$ pula adalah antara 0.95 hingga 0.99 (SD = antara 0.008 hingga 0.05) = (0.61 - 1.00), yang mewakili 95 hingga 99% kehomogenan persepsi dalam kalangan guru di sekolah-sekolah (James et al., 1984). Indeks-indeks ini adalah cukup besar untuk mewajarkan pengagregatan dan mengesahkan tahap persetujuan dalam kumpulan $r_{(wg)}$ yang sangat kuat bagi setiap organisasi sekolah terhadap semua pengukuran pemboleh ubah tersebut iaitu > 0.90 < 1.00 (LeBreton & Senter, 2008). Dengan itu, maka data orientasi kepemimpinan pengetua, kepimpinan transformasi,

Universiti Malaya

kepimpinan instruksional, kepimpinan spiritual dan iklim dini telah diagregatkan sebagai data peringkat kumpulan.

(b) Intra-Class Coefficient (ICC)

Prosedur kedua adalah melaksanakan ujian ukuran pekali antara kelas yang menghasilkan nilai ICC bagi menentukan tahap persamaan di antara unit mikro (individu) dalam unit makro (kumpulan) yang sama iaitu sejauh mana varians di peringkat 1 (*level-1*) bergantung kepada keahlian dalam kumpulan di peringkat 2 (*level-2*). Dengan kata lain, analisis ini dijalankan untuk mengukur varians antara kumpulan berbanding jumlah varians keseluruhan agar dapat melihat berapa besar varians dalam pemboleh ubah terikat disumbang oleh keahlian kumpulan iaitu pemboleh ubah bebas pada peringkat 2 (Bliese, 2000). Pengujian ini turut menjadi prasyarat untuk menentukan kewajaran pengagregatan data seterusnya mengesahkan keperluan pelaksanaan analisis pelbagai peringkat (Raudenbush & Bryk, 2002).

Pengkaji telah mendapatkan nilai ICC yang merupakan taksiran nisbah perbezaan atau keragaman (*variability*) di antara kumpulan kepada jumlah *variability* keseluruhan tersebut melalui pengiraan mengikut persamaan Matematik berikut (Klein & Kozlowski, 2000b):

$$\rho = \frac{Upper\ variance\ \text{(varians populasi antara kumpulan)}}{Upper\ variance + Lower\ variance\ \text{(jumlah varians keseluruhan)}} = \frac{\tau_{00}}{(\tau_{00} + \sigma^2)}$$

di mana

ρ = ICC

Upper variance = komponen varians antara kumpulan di peringkat 2

Lower variance = ialah komponen varians antara kumpulan di peringkat 1

Indeks ICC(1) yang bukan sifar membuktikan wujud pengaruh pemboleh ubah peringkat 2 dalam varians pemboleh ubah terikat pada peringkat 1. Nilai yang

boleh diterima ialah antara 0.05 hingga 0.20 (Bliese, 2000), manakala Mathieu et al., (2007) mencadangkan nilai antara 0.15 hingga 0.30. Nilai yang lebih besar adalah lebih baik kerana menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang kuat (keseragaman) antara data yang dikumpul daripada individu dalam kumpulan yang sama. Ini bermaksud, maklumat yang diberikan oleh individu dalam satu-satu kumpulan itu sebahagian besarnya adalah sama (*similar*) dengan maklumat yang diberikan oleh individu lain dalam kumpulan tersebut.

Sebagai langkah pertama, pengkaji telah menjalankan analisis varians sehala untuk mengesahkan bahawa *variability* dalam pemboleh ubah terikat yang disebabkan oleh pengaruh kumpulan (peringkat 2) adalah jauh berbeza daripada sifar. Pemeriksaan terpenting yang dilakukan ialah terhadap hasil ujian khi-kuasa dua (χ^2) bagi memastikan keputusannya adalah signifikan yang menunjukkan bahawa terdapat varians dalam pemboleh ubah terikat pada peringkat 1 yang disumbang kumpulan-kumpulan pada peringkat 2 (*upper level*). Dengan pertimbangan itu, wujud kewajaran untuk mengoperasikan analisis HLM (Woltman, Feldstain, MacKay & Rocchi, 2012).

Hasil pengujian mendapati, skor pekali korelasi intra-kelas (ICC) bagi pemboleh ubah orientasi kepemimpinan adalah 0.35. Ini menunjukkan bahawa 35% varians dalam prestasi guru adalah disebabkan oleh faktor organisasi sekolah iaitu keberkesanan orientasi kepemimpinan pengetua dan 65% adalah disebabkan oleh faktor individu. Manakala bagi pemboleh ubah iklim dini pula, bacaan ICC ialah 0.11 yang menunjukkan bahawa 11% varians dalam prestasi guru adalah disebabkan oleh faktor iklim sekolah yang juga merupakan faktor organisasi dan 89% lagi adalah disebabkan oleh faktor individu. Secara tidak langsung difahami bahawa, varians prestasi disumbangkan oleh faktor dikedua-dua pihak iaitu pihak organisasi

sekolah dan juga pihak individu guru sendiri. Jadual 3.28 di bawah memaparkan skor pekali korelasi intra-kelas bagi menunjukkan secara lebih terperinci varians bagi setiap pemboleh ubah kajian.

Jadual 3.28
Skor ICC(1)

Pemboleh Ubah	χ^2	*p*	τ_{00}	σ^2	ICC(1)
Pemboleh ubah peringkat kumpulan					
ORIENTASI KEPIMPINAN	194.67	< 0.001	0.34901	0.65275	0.34840
KEPIMPINAN TRANSFORMASI	*126.67*	*< 0.001*	*0.21814*	*0.78415*	*0.21764*
KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL	*168.54*	*< 0.001*	*0.30404*	*0.69755*	*0.30356*
KEPIMPINAN SPIRITUAL	*189.11*	*< 0.001*	*0.34024*	*0.66184*	*0.33953*
IKLIM DINI	87.96	0.003	0.11450	0.88728	0.11430
Pemboleh ubah peringkat individu					
KEPERCAYAAN	164.32	< 0.001	0.29717	0.70562	0.29634
MOTIVASI	79.42	0.014	0.09083	0.91008	0.09075
KOMITMEN	68.66	0.086	0.05293	0.94787	0.05288
PRESTASI	62.46	0.201	0.03083	0.96949	0.03082
RELIGIOSITI	81.98	0.008	0.09851	0.90252	0.09841

Berdasarkan jadual di atas, secara keseluruhannya didapati bahawa semua skor ICC bagi pemboleh ubah peringkat kumpulan adalah antara 0.11430 hingga 0.34840 yang menunjukkan bahawa 11 hingga 35% daripada varians dalam pemboleh ubah peringkat kumpulan telah dijelaskan oleh perbezaan di antara sekolah-sekolah, dengan *chi square* yang signifikan χ^2 (54) = 87.96 - 194.67, $p <$ 0.003. Sebagaimana yang dicadangkan oleh Bliese (2000) malah oleh Mathieu et al., (2007), nilai tersebut adalah munasabah iaitu sesuai serta memenuhi syarat untuk mewajarkan prosedur pengagregatan data.

Bagi pemboleh ubah peringkat individu juga, semua skor ICC(1) adalah memenuhi syarat yang dicadangkan oleh Bliese bagi mewajarkan pengagregatan iaitu antara 0.05288 hingga 0.29634 yang menunjukkan bahawa 5 hingga 29%

Universiti Malaya

daripada varians dalam pemboleh ubah peringkat individu telah dijelaskan oleh perbezaan di antara sekolah-sekolah.

(c) One-Way Random Effects Analysis Of Variance (F_{III})

Di samping ujian r_{WG} dan ICC(1), langkah seterusnya yang telah diambil ialah melakukan pengukuran kumpulan melalui analisis kesan rawak varians sehala bagi menentukan perbezaan varians antara kumpulan yang dikaji bagi semua pemboleh ubah pada peringkat 2. Nilai F_{III} perlu > 1 dan signifikan bagi mengesahkan perbezaan yang mencukupi (ketara) antara sekolah.

Hasilnya, skor yang diperoleh hasil ujian *one way random effects* bagi konstruk orientasi kepemimpinan pengetua ialah F_{III} (54, 211) = 3.60, $p < 0.001$, manakala bagi konstruk iklim dini pula ialah F_{III} (54, 211) = 1.63, $p < 0.01$. Jadual 3.29 di bawah menunjukkan skor ujian *one-way random effects* yang telah dijalankan ke atas semua pemboleh ubah peringkat 2 dalam kajian ini.

Jadual 3.29
Skor F_{III}

	One-way random effects	
Pemboleh Ubah	F_{III}	Sig
ORIENTASI KEPEMIMPINAN	3.602***	0.000
KEPIMPINAN TRANSFORMASI	2.342***	0.000
KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL	3.116***	0.000
KEPIMPINAN SPIRITUAL	3.497***	0.000
IKLIM DINI	1.631**	0.008

Sebagaimana yang dipaparkan, nilai F_{III} yang diperoleh bagi konstruk orientasi kepemimpinan pengetua ialah (54, 211) = 3.60, $p < 0.001$), iaitu 2.34, $p < 0.001$ bagi konstruk kepimpinan transformasi, 3.12, $p < 0.001$ bagi konstruk kepimpinan instruksional dan 3.50, $p < 0.001$ bagi konstruk kepimpinan spiritual.

Manakala bagi konstruk iklim dini ialah (54, 211) = 1.63, $p < 0.01$. Ringkasnya, melalui pengujian menggunakan kesan rawak sehala (F_{III}), pengkaji memperoleh hasil perbezaan yang signifikan antara sekolah bagi semua pemboleh ubah pada peringkat 2 iaitu F = 1.63 hingga 3.60. Dapatan yang signifikan ini meneguhkan lagi bukti sifat-sifat organisasi dalam kajian *multilevel* ini

3.11.3.2 Rumusan Penilaian Kesesuaian Data Bagi Mewajarkan Pengagregatan

Hasil ujian kebolehpercayaan antara penilai dalam kumpulan - $r_{(wg)}$, pekali korelasi intra - ICC (1) dan analisis kesan rawak varians sehala – ANOVA F_{III} mempamerkan nilai min $r_{WG} > 0.90$, nilai F > 1 dan signifikan serta nilai ICC(1) antara 0.15 hingga 0.30. Ini mengesahkan bahawa konstruk orientasi kepemimpinan pengetua (serta semua sub konstruknya) dan iklim dini sememangnya merupakan pemboleh ubah peringkat organisasi (*level*-2). Dengan kata lain, dapat disimpulkan bahawa wujud justifikasi statistik yang menunjukkan data kajian ini adalah sesuai dan wajar bagi melaksanakan prosedur pengagregatan bagi mengoperasikan analisis HLM. Dengan itu, pengkaji telah mengagregatkan data kepada dua peringkat analisis, iaitu individu (n = 266) dan sekolah (n = 55) iaitu 266 orang guru terkelompok (*embedded*) dalam 55 kumpulan (organisasi sekolah). Dengan kata lain, pengkaji telah mengagregatkan respons peringkat individu guru (*level-1*) kepada peringkat sekolah (*level-2*).

Jadual 3.30 berikut memaparkan faktor pada setiap peringkat dalam organisasi sekolah yang menjadi pemboleh ubah dalam kajian ini.

Universiti Malaya

Jadual 3.30
Faktor Bagi Setiap Peringkat Hierarki

Peringkat Hierarki	Peringkat Data	Faktor (Pemboleh ubah)
Peringkat 2 (Peringkat tinggi)	Sekolah (Organisasi)	Orientasi Kepemimpinan Pengetua Iklim Sekolah
Peringkat 1 (Peringkat rendah)	Guru (Individu)	Kepercayaan Motivasi Komitmen Religiositi Prestasi

Nota: Pemboleh ubah hasil (*outcome variable*) sentiasa merupakan pemboleh ubah peringkat 1 (rendah)

Dengan itu, analisis statistik untuk ujian hipotesis bagi konstruk orientasi kepemimpinan pengetua, kepimpinan transformasi, kepimpinan instruksional, kepimpinan spiritual dan iklim dini telah dijalankan dengan 55 kumpulan, manakala analisis untuk model pertimbangan individu telah dijalankan dengan 266 guru yang tekelompok (*embedded*) dalam 55 kumpulan tersebut.

3.11.4 Tatacara Penganalisisan Data

Data kajian ini dianalisis pada peringkat individu dan kumpulan bagi menjawab persoalan dan hipotesis kajian. Ini kerana sebagaimana yang telah dijelaskan sebelum ini, menurut prinsip penyelidikan, data sekolah yang melibatkan gagasan kepimpinan serta iklim organisasi mempunyai asas teori dan empirikal yang kukuh untuk dikonsepkan sebagai data pelbagai peringkat (*multilevel data*) dan terkelompok (*nested*) (Osborne, 2000). Struktur data berhierarki ini memerlukan analisis pelbagai peringkat (Klein, Dansereau & Hall, 1994; Kreft & Leeuw, 1998).

Kajian ini yang dijalankan khusus untuk memeriksa fenomena hubungan dalam organisasi adalah satu contoh tipikal penyelidikan pelbagai peringkat (*multilevel research*) yang tidak boleh mengelak daripada menjadi subjek analisis

Universiti Malaya

pelbagai peringkat juga kerana mengumpulkan dan meringkaskan data pada peringkat individu (peringkat mikro) untuk mengendalikan (mengoperasikan) konstruk peringkat organisasi (peringkat makro) (Kreft & Leeuw, 1998). Justeru, hubungan antara pemboleh ubah peringkat individu dan organisasi yang diukur dalam kajian ini melibatkan isu metodologi berkaitan analisis data bertingkat.

Secara lebih berfokus, dalam konteks kajian ini, guru-guru dan murid terkelompok dalam organisasi sekolah, di mana peringkat 2 *(level 2)* iaitu peringkat makro mewakili data sekolah dan peringkat 1 *(level 1)* iaitu peringkat mikro yang melibatkan data guru dan murid. Maka, bertitik tolak daripada prinsip tersebut dan setelah mengambil kira sifat (*nature*) data pelbagai peringkat *(multilevel data)* dalam kajian ini (iaitu individu terkelompok *(nested)* dalam kumpulan), maka analisis pelbagai peringkat dengan prosedur pemodelan linear berhierarki (HLM) digunakan untuk menjelaskan pengaruh orientasi kepemimpinan dan iklim dini yang merupakan konstruk pada peringkat yang lebih tinggi (*upper level*) ke atas pemboleh ubah-pemboleh ubah atribut psikologi guru (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dan juga ke atas pemboleh ubah terikat iaitu prestasi yang merupakan konstruk pada peringkat yang lebih rendah (*lower level*).

Pengkaji telah mengaplikasikan perisian HLM bagi mengatasi kekangan kebanyakan teknik analisis yang memerlukan kebebasan pemerhatian sebagai andaian utama untuk analisis (Osborne, 2000). Di samping itu HLM juga merupakan perisian statistik yang mempertimbangkan varians data dalam kumpulan dan antara kumpulan serta membolehkan data berperanan (dioperasikan) pada peringkat individu dan organisasi secara serentak (Hofmann, 1977; Hofmann, Griffin & Gavin, 2000). Dengan itu, data dalam model pelbagai peringkat (*multilevel models*) boleh dianalisis dengan lebih tepat mengikut konteks peringkat dan berhubung

dengan peringkat yang lain (dalam dan di antara kumpulan) kerana HLM direka dan dibangunkan (*developed*) khusus untuk menganalisis data yang berstruktur hierarki (Kreft & Leeuw, 2004; Snijders & Bosker, 1999). Dalam kajian ini, aplikasi HLM juga turut dioperasikan untuk menganalisis data bagi menyiasat hubungan melalui pengantaraan mediator dan penyederhanaan moderator antara pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian.

3.11.4.1 Analisis Deskriptif

Pada peringkat awal, pengkaji menganalisis data kajian yang diperoleh secara deskriptif menggunakan perisian SPSS versi 20.0 untuk membuat kesimpulan mengenai data numerikal iaitu bagi menghuraikan ciri-ciri responden dan pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian. Pengkaji telah membuat perbandingan frekuensi sekolah dan responden yang terlibat dalam setiap daerah serta turut melihat perbezaan frekuensi penyertaan antara lokasi bandar dan luar bandar. Profil responden kajian daripada kalangan guru diperincikan dengan melihat kekerapan dan peratusan berdasarkan jantina, umur, pengalaman mengajar dan kelulusan akademik tertinggi manakala data responden daripada kalangan murid dianalisis untuk melihat kekerapan dan peratusan berdasarkan jantina, umur dan tingkatan.

Pengkaji menghuraikan ciri-ciri pemboleh ubah kajian dengan mendapatkan nilai min, sisihan piawai, skor minimum dan maksimum bagi setiap konstruk. Analisis ini membolehkan pengkaji menyediakan ringkasan data demografi sekolah dan responden yang mengambil bahagian, juga dapat memerihalkan tahap afektif responden (kepercayaan, motivasi, komitmen dan prestasi) serta persepsi mereka terhadap keberkesanan orientasi kepemimpinan dan iklim organisasi dalam bentuk maklumat yang jelas dan mudah difahami.

Universiti Malaya

3.11.4.2 Analisis Inferensi

Selanjutnya, dengan menggunakan data yang dikumpul daripada sampel kajian, pengkaji menganalisis data menggunakan statistik inferensi untuk menghuraikan perhubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah bagi membuat generalisasi dapatan kajian kepada populasi. Sebagai langkah awal, pengkaji menjalankan ujian korelasi sebagai teknik asas bagi mengenal pasti fenomena dalam organisasi sekolah. Ujian korelasi ini perlu dalam membuat jangkaan dapatan kajian kerana hasil pengujian (pekali) memberi gambaran tentang kekuatan hubungan antara pemboleh ubah (Cohen, 1988; MacKinnon, 2012; Tabachnick, Fidell & Ullman, 2007; Zulkarnain & Hishamuddin, 2001) yang membantu memudahkan pengkaji meramal kemungkinan yang berlaku (Cohen, West & Aiken, 2014; Wan Azlinda, 2010) berdasarkan magnitud dan arah perkaitan yang ditunjukkan (Creswell, 2014; Hemphill, 2003).

Namun begitu, dengan hanya menjalankan ujian korelasi sahaja belum boleh membuktikan sejauhmana setiap faktor yang dikaji menyumbang kepada pemboleh ubah terikat dalam kajian ini. Tambahan pula, data kajian ini diperoleh daripada penilaian oleh individu guru dan murid yang terkelompok (*nested*) dalam organisasi sekolah. Kerana itu, pengkaji telah menjalankan analisis inferensi lanjutan dengan teknik pelbagai peringkat (*multilevel analysis*) menggunakan perisian pemodelan linear berhierarki (HLM) yang sofistikated dan lebih terkini bagi membolehkan penyiasatan dilakukan dengan lebih tepat untuk melihat perhubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah. HLM mempunyai keupayaan untuk menggabungkan reka bentuk kompleks yang sesuai pada peringkat analisis yang berbeza (Raudenbush, Bryk, Cheong & Congdon, 2004). Ujian statistik ini telah

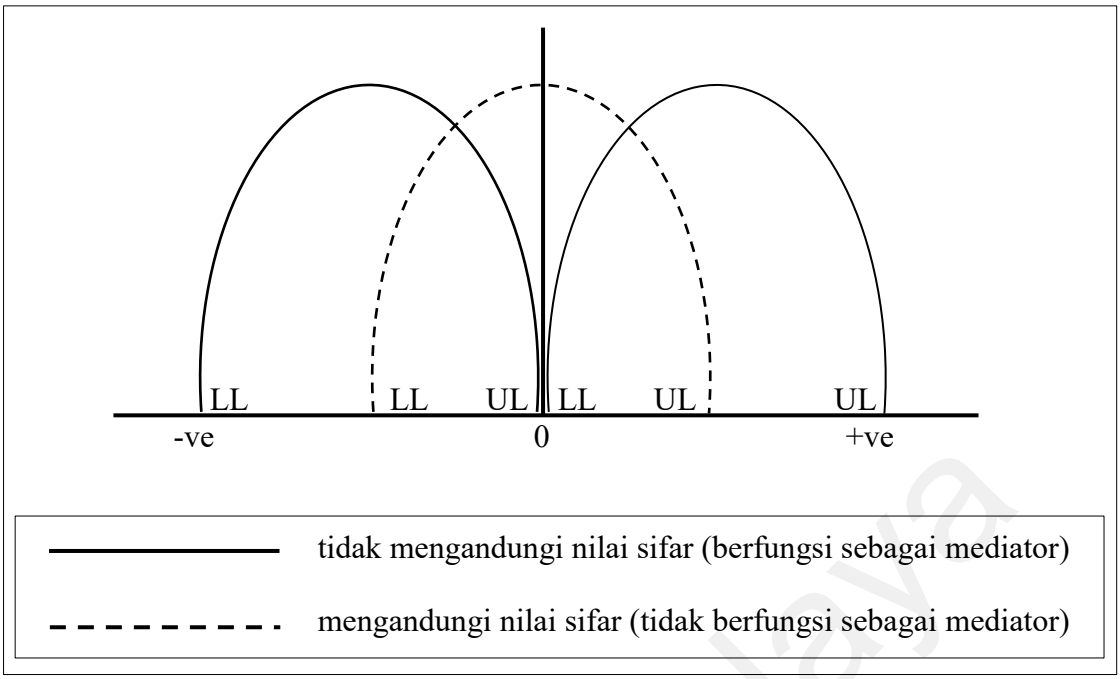
dioperasikan bagi menguji hipotesis kajian untuk membuat anggaran tentang indeks populasi melalui sampel yang representatif.

Antara pengujian yang telah dijalankan bagi tujuan menguji hipotesis kajian ini ialah analisis kesan langsung peringkat rendah (*lower-level direct effects*), kesan langsung peringkat silang (*cross-level- direct effects*), kesan mediator (*mediation effects*) dan kesan moderator (*cross-level interaction effects*).

Sebelum melaksanakan proses penganalisisan tersebut, data telah diseragamkan terlebih dahulu (*standardized)* dan dibezakan kepada dua peringkat, iaitu pemboleh ubah peringkat 1 (*level-1*) yang merentasi 266 individu guru dan pemboleh ubah peringkat 2 (*level-2*) yang merentasi 55 buah sekolah (Mathieu & Taylor, 2007). Berdasarkan peraturan praktikal (*rule of thumb*) (Maas & Hox, 2005), untuk kemantapan dalam permodelan bertingkat (*multilevel modeling*) yang menetapkan sekurang-kurangnya 30 kes pada peringkat organisasi, sampel kajian ini ia adalah mencukupi untuk mendapatkan anggaran yang padu.

Bagi melanjutkan analisis dengan ujian pengantaraan (*mediation test*), pengkaji telah menggunakan kaedah Monte Carlo untuk menguji kesan tidak langsung tersebut daripada hipotesis yang dicadangkan, iaitu dengan menilai pengantaraan bertingkat (*multilevel mediation*) (Preacher & Selig, 2012) pada 95% selang keyakinan (*confidence interval* - CI) dengan 20,000 ulangan. Nilai LL (*Lower Level*) dan UL (*Upper Level*) dilaporkan dan kedua-duanya mestilah mempunyai nilai positif atau negatif serta tidak mengandungi nilai sifar (*not content zero*) (MacKinnon, Lockwood & Williams, 2004) bagi menunjukkan sesuatu pemboleh ubah itu berfungsi sebagai mediator. Rajah 3.12 berikut menggambarkan konsep nilai LL dan UL tersebut:

Universiti Malaya



Rajah 3.12. Ilustrasi konsep nilai LL dan UL bagi menentukan fungsi mediator

Kaedah Monte Carlo telah dicadangkan sebagai ujian yang lebih baik berbanding ujian Sobel dalam analisis pengantaraan pelbagai peringkat (*multilevel mediation*) (MacKinnon et al., 2004). Pelaksanaan pengujian laluan pengantaraan (*mediation pathways*) tersebut telah mematuhi prosedur yang digariskan oleh Baron dan Kenny (1986). Menurut Baron dan Kenny (1986), empat kriteria perlu dipenuhi sebagai syarat dalam pengujian pengantara (*mediation testing*) iaitu:

(i) Pemboleh ubah bebas (*X*) mempunyai korelasi dengan pemboleh ubah hasil (*Y*) iaitu $X \rightarrow Y$

- Contohnya: motivasi (*X*) mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi (*Y*)

(ii) Pemboleh ubah bebas (*X*) mempunyai korelasi dengan pengantara (mediator) (*M*) iaitu $X \rightarrow M$

- Contohnya motivasi (*X*) mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen (*M*)

Universiti Malaya

(iii) Pengantara (mediator) (*M*) mempunyai hubungan yang signifikan dengan pemboleh ubah bebas (*Y*) iaitu $M \rightarrow Y$

- Contohnya komitmen (*M*) mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi (*Y*)

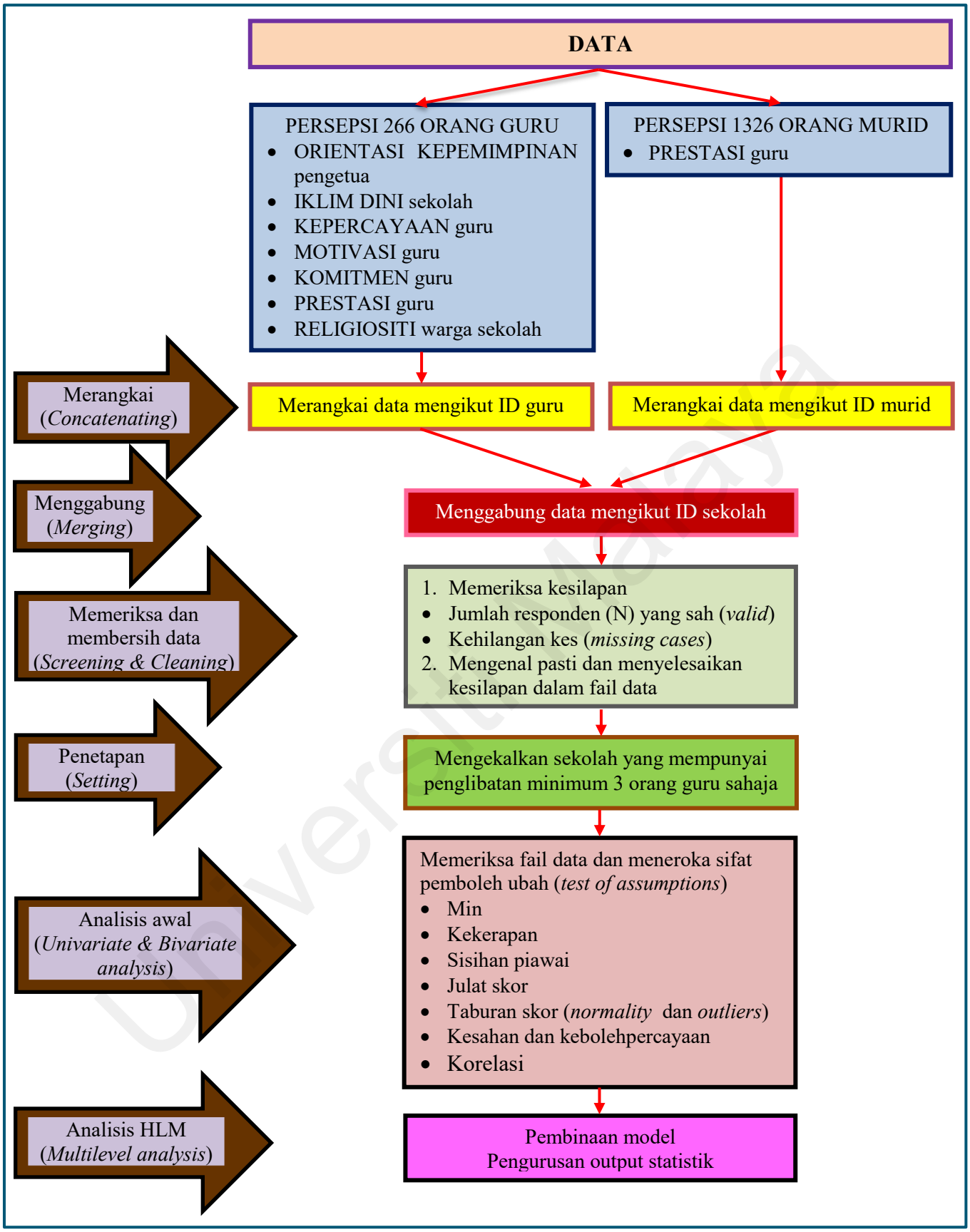
(iv) Pengantara (mediator) mempunyai nilai signifikan dan berfungsi sebagai pengantaraan penuh (*fully mediation*).

Syarat keempat hanya boleh dicapai jika kesan pemboleh ubah bebas ke atas pemboleh ubah hasil dalam syarat ketiga dikurangkan kepada sifar. Dengan kata lain, hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah hasil perlulah tidak signifikan apabila pengantara (mediator) dimasukkan dalam persamaan regresi untuk meramal pemboleh ubah hasil tersebut.

Jika keempat-empat prosedur Baron dan Kenny (1986) dipenuhi, maka data itu selaras dengan hipotesis pengantara. Sekiranya hanya tiga langkah pertama dicapai, di mana pekali antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah hasil masih lagi signifikan apabila pengantara (mediator) dimasukkan dalam persamaan regresi, ini menunjukkan pengantaraan tersebut adalah separa (*partial mediation*).

Secara ringkasnya, keseluruhan proses pengurusan data kajian ini adalah sebagaimana yang dipaparkan dalam Rajah 3.13 berikut:

Universiti Malaya



Rajah 3.13. Carta alir proses pengurusan data kajian

3.11.4.3 Keperluan Analisis Pelbagai Peringkat

Keperluan kepada analisis pelbagai peringkat wujud ekoran beberapa isu dalam kajian yang melibatkan pelbagai peringkat. Antaranya pertama, apabila responden kajian berada dalam struktur berhierarki, contohnya dalam kajiaan ini guru-guru di sekolah, mereka cenderung untuk mempunyai ciri yang homogen antara satu sama lain berbanding sampel rawak daripada seluruh populasi yang tidak bersifat hierarki. Ini adalah kerana mereka berada dalam segmen komuniti yang homogen dari segi moral dan nilai, latar belakang geografi, kepemimpinan, iklim dan faktor-faktor lain disebabkan mereka berkongsi pengalaman dalam persekitaran yang sama yang mana dari masa ke semasa membawa kepada perkongsian persepsi (*shared perception*) dan kehomogenan. Keadaan ini berpotensi untuk mengakibatkan wujudnya ralat yang disebut sebagai *common method variance* (CMV) atau diistilahkan juga sebagai *common method bias* (Lindell & Whitney, 2001; Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003).

Struktur pendidikan di Malaysia sememangnya adalah berpusat iaitu segala kerja teknikal berkaitan dasar kurikulum tidak dilakukan di sekolah sebaliknya ditentukan oleh Bahagian Perkembangan Kurikulum dan Kokurikulum, KPM untuk menjaga penyetaraan antara lokasi bandar dan luar bandar. Tanggungjawab JPN dan PPD pula hanyalah menterjemahkan dasar-dasar tersebut mengikut kehendak KPM. Manakala tugas guru ialah sebagai pelaksana kandungan kurikulum yang disediakan melalui proses pengajaran. Kesan penyetaraan tersebut, maka wujud kriteria (ciri dan sifat) yang homogen dalam kalangan pengetua, guru dan murid di sekolah-sekolah seluruh Malaysia lebih-lebih lagi sekolah-sekolah yang berada di bawah pentadbiran JPN yang sama dan PPD yang sama. Dengan hanya menggunakan satu sumber data iaitu instrumen soal selidik, CMV boleh berlaku.

Isu kedua yang wujud ialah bagaimana untuk menangani *(deal)* data yang bersifat merentas peringkat *(cross level nature)* hierarki. Apabila pengkaji ingin mengenal pasti pengaruh pemboleh ubah peringkat lebih tinggi *(upper level)* ke atas pemboleh ubah peringkat lebih rendah *(lower level)*, persoalan ini perlu dikendalikan dengan sewajarnya. Prosedur pemodelan pelbagai peringkat direka bentuk untuk membolehkan pengujian ke atas pemboleh ubah-pemboleh ubah yang berada di peringkat yang berbeza sebegini dijalankan secara serentak dengan menggunakan model statistik yang betul (Hox, 2010).

Isu lain pula ialah berkaitan syarat bagi melaksanakan proses menganalisis data di mana berkemungkinan akan timbul masalah berkaitan keperluan kepada kebebasan pemerhatian *(independence of observations)*. Data bersifat hierarki melanggar *(violated)* andaian kebebasan *(assumptions of independence)* kerana pemerhatian ke atas responden dalam kajian pelbagai peringkat tidak bebas sepenuhnya *(not fully independent)*, sedangkan kebanyakan teknik analisis memerlukan kebebasan pemerhatian sebagai andaian utama (Osborne, 2000). HLM merupakan kaedah pilihan untuk data terkelompok kerana ia tidak mempunyai banyak andaian (*assumptions*) berupa syarat yang perlu dipenuhi berbanding kaedah statistik lain (Raudenbush & Bryk, 2002). HLM boleh menangani isu ketiadaan kebebasan pemerhatian data kerana ia dicipta khusus untuk memenuhi keperluan dalam menganalisis hubungan antara konstruk yang berstruktur hierarki pada peringkat silang (Hofmann, Griffin & Gavin, 2000) dan dengan tepat dapat menghuraikan kesan varians antara dan dalam kumpulan (*between- and within-group variance*) (Mertler & Vannatta, 2005; Raudenbush & Bryk, 2002). HLM mempunyai keupayaan untuk menggabungkan reka bentuk kompleks yang sesuai pada peringkat analisis yang berbeza (Raudenbush, Bryk, Cheong & Congdon, 2004).

Ini hanyalah sebahagian kecil persoalan utama yang dapat pengkaji ketengahkan merujuk kepada isu data berhierarki berkaitan teori, pengukuran dan analisis statistik sebagai justifikasi kepada keperluan kepada analisis pelbagai peringkat.

3.11.4.4 Kelebihan Analisis Pelbagai Peringkat

Merujuk kepada apa yang telah dibincangkan di atas, di sini pengkaji merumuskan beberapa kelebihan analisis pelbagai peringkat yang mendorong pengkaji untuk mengaplikasikannya dalam kajian ini iaitu:

(i) Teknik ini direka bentuk khusus sebagai alat analisis statistik yang sesuai dan berupaya mengukur secara serentak kesan pemboleh ubah bebas pada tahap yang berbeza (peringkat 1 dan peringkat 2) terhadap pemboleh ubah terikat di peringkat individu iaitu melibatkan hubungan di dalam *(within)* dan di antara *(between)* peringkat hierarki data yang dikelompokkan *(grouped)* (Snijders, 2011). Peringkat analisis yang sesuai untuk pemboleh ubah bebas dikekalkan (Bryk & Raudenbush, 1992). Kelebihan dari segi pemuatan *(accommodating)* pemboleh ubah pada pelbagai peringkat (*multiple level*) ini menjadikannya lebih efisien dalam mengira varians yang dikongsi pada peringkat yang berbeza berbanding dengan analisis secara tradisional biasa yang lain (Woltman et al., 2012).

Analisis sebenar bagi data yang bersifat pelbagai peringkat dapat dilakukan menggunakan pemodelan linear berhierarki (HLM) kerana data pada tahap yang berbeza (contohnya peringkat 1 dan peringkat 2 dalam kajian ini) dispesifikasikan setiap satunya dengan sebaik dan sewajarnya (Luke, 2004; Osborne, 2000). Maka analisis menggunakan HLM mempersembahkan

anggaran terbaik *(the best estimate)* tentang hubungan sebenar antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah terikat.

(ii) Analisis HLM yang memodelkan dengan tepat hubungan antara pemboleh ubah tersebut (Woltman et al., 2012) juga berkeupayaan memodelkan dengan mudah dan praktikal interaksi merentas peringkat *(cross-level interaction)* iaitu kesan moderator (Aguinis, Gottfredson & Culpepper, 2013). Model akhir yang terhasil menunjukkan kesepadanan yang baik *(goodness of fit)* melalui nilai *chi square* (χ^2).

(iii) Pendekatan HLM turut membolehkan penyelidik menjalankan analisis min kumpulan dengan membuat penyelarasan (*adjustments*) yang sesuai bagi saiz kumpulan yang berbeza-beza dan turut mengambil kira faktor kebergantungan antara individu dalam sesuatu kumpulan (Arnold, 1992; Gavin & Hofmann, 2002; Raudenbush & Bryk, 2002).

(iv) Kelebihan lain ialah dari segi saiz sampel. Tidak seperti kaedah statistik tradisional yang lain, model pelbagai peringkat ini adalah *powerful* kerana ia boleh mengendalikan dengan mantap (*robust*) saiz sampel yang kecil sekurang-kurangnya hanya 20 kumpulan (Hox, 1995). Dalam analisis model pelbagai peringkat, bilangan kumpulan (*groups / teams*) yang besar memberi kesan yang lebih baik kepada kuasa statistik berbanding bilangan individu yang ramai. Namun begitu, kedua-duanya (bilangan kumpulan dan bilangan individu) adalah penting dan saiz sampel yang lebih besar akan meningkatkan _kuasa‘ kajian bagi menghasilkan dapatan yang lebih bermakna.

Disebabkan berbagai kelebihan, HLM telah digunakan secara meluas di negara-negara membangun dalam banyak kajian berkaitan organisasi

kepimpinan (Avolio & Bass, 1995; Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004; Charbonnier-Voirin, El Akremi & Vandenberghe, 2010; Gentry & Martineau, 2010; Herold, Fedor, Caldwell & Liu, 2008). Justeru, pengkaji turut mengaplikasikan kaedah ini di Asia, khususnya dalam kajian ini yang melibatkan negara Malaysia.

3.11.5 Tatacara Pelaporan Data

Pengkaji cuba melaporkan analisis data kajian ini melalui penulisan yang jelas dengan menyatakan isi-isi penting secara ringkas tetapi padat bagi memudahkan pembaca memahami dan menghayati hasil kajian. Dengan itu, diharapkan mesej yang disampaikan dapat difahami tanpa kekeliruan (Beins & McCarthy, 2011). Dalam bab seterusnya iaitu bab empat, pengkaji akan mengemukakan pelaporan di mana setiap seksyen pelaporan tersebut akan menjawab soalan-soalan tertentu daripada persoalan kajian secara berturutan agar pembaca mendapat gambaran sebenar bagaimana kajian dijalankan dan apakah dapatannya. Laporan hasil kajian tersebut ditulis dengan menyatakan semula persoalan dan hipotesis kajian kemudian membentangkan keputusan analisis statistik secara ringkas bagi setiap hipotesis tersebut.

Dapatan kajian ini dilaporkan dengan mengikut format Manual Penerbitan Persatuan Psikologi Amerika edisi keenam (*Publication Manual of the American Psychological Association (APA) 6th ed.*).

Universiti Malaya

3.12 Rumusan

Bab ini telah memperincikan tentang metodologi yang digunakan oleh pengkaji dalam menjalankan kajian ini merangkumi penjelasan tentang aspek reka bentuk dan pengkaedahan. Pengkaji telah memberi penjelasan tentang lokasi kajian, populasi dan pensampelan, instrumen soal selidik serta pemboleh ubah kajian. Prosedur kajian melibatkan tata cara pengumpulan data, persediaan data, pengagregatan data, penganalisisan data dan pelaporannya turut dikemukakan. Sebagai kesimpulan, ditegaskan bahawa pengkaji telah menitik beratkan pemilihan metodologi yang sesuai kerana ia sangat penting agar menghasilkan dapatan kajian yang tepat bagi mencapai objektif serta matlamat kajian seperti yang dirancangkan, seterusnya dapat memberi sumbangan yang bermakna untuk dimanfaatkan.

Universiti Malaya

BAB 4

DAPATAN KAJIAN

4.1 Pendahuluan

Bab ini akan membentangkan dapatan kajian berdasarkan tinjauan soal selidik yang telah ditadbirkan ke atas guru dan murid daripada 55 buah SMK di negeri Selangor. Sebagai imbasan kembali secara ringkas, kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti faktor di peringkat organisasi (orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini) yang mempengaruhi atribut psikologi guru di peringkat individu (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dan prestasi. Banyak kajian lalu telah dijalankan berkaitan konstruk-konstruk ini, namun biasanya dilakukan secara berasingan iaitu melihat pengaruh kepemimpinan sahaja atau pun pengaruh iklim organisasi sahaja (Hallinger, Hosseingholizadeh, Hashemi & Kouhsari, 2017; Harris, Jones, Cheah, Cheah & Adams, 2017; Neal, Griffin & Hart, 2000; Yilmaz, Altinkurt & Kesim, 2014).

Kelainan kajian ini adalah kerana pemboleh ubah orientasi kepemimpinan dan iklim dini (pada peringkat organisasi) dikaji bersama malah diuji secara serentak untuk melihat kesan langsung tahap silang *(cross level direct effects)* terhadap atribut psikologi guru dan prestasi mereka. Di samping itu, kesan tidak langsung melalui pengantaraan mediator *(mediation effects)* iaitu kepercayaan, motivasi dan komitmen (faktor di peringkat individu) turut dianalisis. Sebagai nilai tambah juga, konstruk iklim dini dan religiositi telah dioperasikan sebagai pemboleh ubah moderator untuk melihat kesan interaksi pada tahap silang *(cross level interaction effects)* iaitu untuk mengenal pasti adakah kekuatan hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah terikat akan berubah dengan kehadiran moderator tersebut.

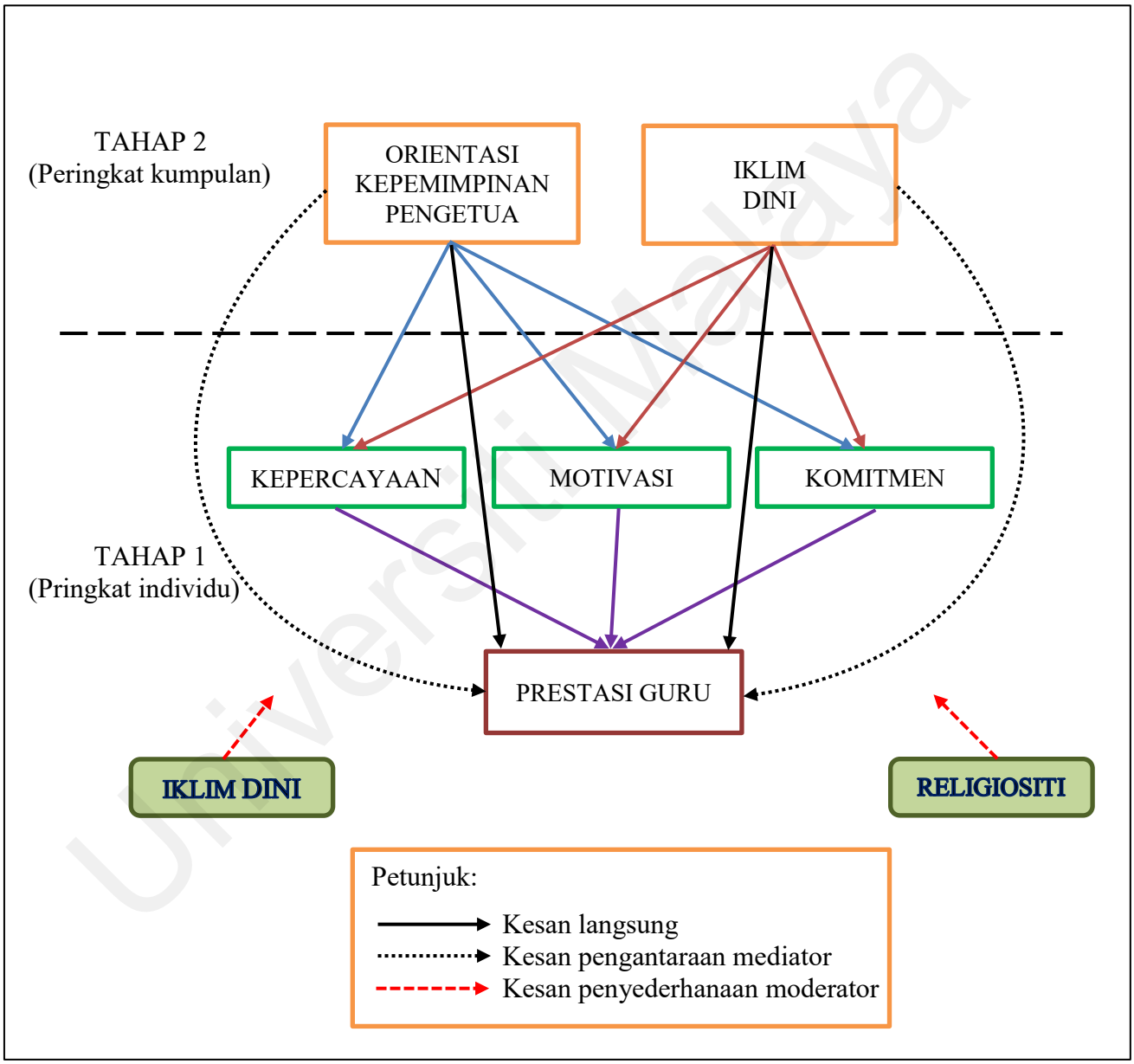
Universiti Malaya

Bahagian awal bab ini akan memaparkan perincian berkaitan pelaporan analisis statistik deskriptif yang merangkumi penghuraian tentang latar belakang sekolah dan responden kajian diikuti ciri-ciri pemboleh ubah kajian ini. Kesimpulan mengenai data demografi dan analisis univariat dipersembahkan dalam bentuk kekerapan, peratusan, skor min dan sisihan piawai. Selanjutnya pengkaji mengemukakan dapatan statistik inferensi daripada analisis bivariat iaitu hasil ujian korelasi antara pemboleh ubah pada peringkat yang sama juga peringkat yang berbeza. Akhir sekali, dapatan pengujian hipotesis melalui teknik pemodelan linear berhierarki dibentangkan melibatkan analisis bivariat dan multivariat.

Sebagaimana yang dinyatakan sebelum ini, kajian ini menggunakan pendekatan *multilevel modeling* iaitu pendekatan yang mula diperkenalkan oleh Raudenbush dan Bryk pada tahun 1986 untuk kajian-kajian berkaitan organisasi. Berdasarkan cadangan pakar-pakar metodologi penyelidikan, pemilihan pendekatan ini adalah lebih tepat memandangkan kajian ini adalah tentang kepimpinan dan iklim dalam organisasi di mana persepsi responden terhadap kedua-dua pemboleh ubah tersebut adalah dikongsi bersama dalam kalangan individu-individu yang menjadi warga organisasi (Chun, Yammarino, Dionne, Sosik & Moon, 2009; Schaubroeck, Hannah, Avolio, Kozlowski, Lord, Treviño, Dimotakis & Peng, 2012). Kerana itu, analisis HLM digunakan untuk menguji semua hipotesis bagi mengenal pasti hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah terikat yang melibatkan kesan langsung (*direct effects*) juga kesan tidak langsung (*indirect effcts*) bagi data kajian ini yang bersifat pelbagai peringkat. Dapatan bagi setiap satu daripada enam persoalan yang dikemukakan dalam kajian ini dilaporkan secara berturutan dalam sub topik dapatan pengujian hipotesis.

Universiti Malaya

Sebagai ringkasan, kajian ini melibatkan tujuh pemboleh ubah iaitu orientasi kepemimpinan pengetua, iklim dini, kepercayaan, motivasi, komitmen, religiositi dan prestasi guru. Bagi menggambarkan dengan lebih jelas keseluruhan konstruk yang terlibat, Rajah 4.1 berikut mepaparkan cadangan model kajian ini dalam bentuk grafik.



Rajah 4.1. Cadangan model kajian

Universiti Malaya

4.2 Data Demografi

Bahagian data demografi ini membentangkan laporan tentang latar belakang sekolah yang mengambil bahagian dan juga latar belakang responden kajian yang terdiri daripada guru dan murid. Secara lebih khusus, sub topik data demografi sekolah kajian mengemukakan analisis deskriptif tentang taburan sekolah mengikut PPD serta lokasinya sama ada bandar atau luar bandar. Manakala sub topik data demografi responden merangkumi maklumat tentang jantina, umur, pengalaman mengajar dan kelulusan akademik tertinggi guru juga tentang jantina, umur, tingkatan dan etnik murid yang terlibat dalam kajian ini. Data berkaitan demografi ini dianalisis berdasarkan maklumat yang diperoleh daripada Bahagian A soal selidik 1 dan 2 kemudian dibentangkan dalam bentuk deskriptif.

4.2.1 Profil Sekolah Kajian

Semua sekolah yang terlibat dalam kajian ini mempunyai beberapa ciri yang seragam iaitu pengkaji telah memastikan hanya sekolah menengah harian biasa yang ditadbir oleh pengetua Muslim sahaja yang menyertai kajian ini. Data demografi kesemua 55 buah sekolah tersebut dipaparkan dalam Jadual 4.1 dan 4.2. Jadual 4.1 memaparkan butiran sekolah berdasarkan Daerah/PPD dan bilangan responden daripada setiap daerah/PPD manakala Jadual 4.2 pula menunjukkan pembahagian lokasi sekolah sampel sama ada terletak di dalam kawasan bandar atau luar bandar.

Universiti Malaya

Jadual 4.1
Taburan Sekolah dan Responden Yang Mengambil Bahagian Mengikut PPD

Daerah/PPD	Bilangan Sekolah		Bilangan Responden	
	Seluruh SMK harian Dalam daerah/PPD	Sekolah yang mengambil bahagian	Responden guru	Responden murid
	N	N (%)	N	N
Gombak	30	7 (23)	35	175
Hulu Langat	35	7 (20)	34	170
Hulu Selangor	14	3 (21)	14	70
Klang	33	8 (24)	38	189
Kuala Langat	13	3 (23)	15	75
Kuala Selangor	16	4 (25)	20	100
Petaling Perdana	44	12 (27)	55	272
Petaling Utama	28	6 (21)	30	150
Sabak Bernam	08	3 (38)	15	75
Sepang	09	2 (22)	10	50
Jumlah	230	55 (24)	266	1326

Analisis deskriptif dalam Jadual 4.1 di atas menunjukkan sekolah-sekolah yang mengambil bahagian dalam kajian ini mewakili kesemua sepuluh PPD di negeri Selangor dengan kadar peratus penglibatan yang cuba diseimbangkan oleh pengkaji pada peringkat awalnya melalui kaedah pensampelan berstrata. Justifikasi pengkaji hanya memilih sekolah yang ditadbir oleh pengetua yang beragama Islam sahaja ialah disebabkan antara objektif kajian ini adalah untuk menilai aspek-aspek kepemimpinan yang mempunyai elemen *rabbani* iaitu unsur spiritual dari perspektif Islam.

Sebagaimana yang telah dijelaskan, hanya 57 buah sekolah daripada 72 buah sekolah yang dikunjungi bersedia untuk memberi kerjasama dan dua buah sekolah terpaksa disingkirkan kerana kadar pemulangan instrumen soal selidik yang tidak mencapai bilangan yang diperlukan. Tambahan pula atas faktor jawapan yang tidak lengkap serta penyertaan yang tidak memenuhi syarat (guru bukan Muslim), secara

Universiti Malaya

keseluruhannya, penyertaan 5 orang responden guru dan 28 orang responden murid telah digugurkan. Ini menjadikan bilangan penyertaan sebenar pada akhirnya hanyalah terdiri daripada 55 buah sekolah dengan 266 orang responden guru dan 1326 responden murid, iaitu dengan kadar antara 20% hingga 38% daripada bilangan keseluruhan SMK harian yang terdapat dalam setiap PPD. Jumlah sekolah yang terlibat dalam kajian ini mewakili 24% daripada keseluruhan sekolah menengah harian di negeri Selangor.

Jadual 4.2
Taburan Sekolah Yang Mengambil Bahagian Berdasarkan Lokasi (N = 55)

Lokasi	Kekerapan	Peratus (%)
Bandar	29	52.75
Luar Bandar	26	47.25
Jumlah	**55**	**100**

Faktor lokasi sekolah-sekolah yang terlibat dalam kajian ini turut diambil kira bagi memastikan sekolah-sekolah dalam kawasan bandar dan kawasan luar bandar diwakili agar dapatan kajian dapat digeneralisasikan kepada seluruh populasi negeri Selangor. Jadual 4.2 di atas menunjukkan bahawa 29 buah sekolah (52.75%) yang terlibat dalam kajian ini adalah terletak dalam kawasan bandar, manakala baki 26 buah sekolah (47.25%) adalah daripada kawasan luar bandar. Lokasi sekolah sampel ini boleh dikatakan agak seimbang antara bandar dan luar bandar.

4.2.2 Profil Responden Kajian

Responden kajian ini terdiri daripada 266 orang guru dan 1326 orang murid sekolah menengah. Kesemua responden guru adalah dipastikan beragama Islam memandangkan instrumen Soal Selidik 1 yang perlu dijawab turut mengandungi item-item tentang agama Islam iaitu item-item dalam konstruk kepimpinan spiritual, iklim dini dan religiositi. Mereka juga adalah dalam kalangan guru yang mengajar

Universiti Malaya

subjek akademik secara formal kepada murid-murid yang menjadi responden kajian ini.

Pengkaji juga telah memastikan bahawa kesemua responden murid haruslah daripada kalangan murid tingkatan empat sahaja tanpa mengira agama dan kaum. Setiap kumpulan 5 orang responden murid diminta untuk menyatakan persepsi terhadap prestasi seorang guru yang mengajar mereka, yang ditentukan secara rawak. Jadual 4.3 dan 4.4 di bawah merumuskan secara ringkas maklumat berkaitan profil responden kajian.

Jadual 4.3
Demografi Responden Daripada Kalangan Guru (N = 266)

Demografi	Kekerapan	Peratus (%)
Jantina		
Lelaki	25	9.4
Perempuan	241	90.6
Umur		
25 – 30 tahun	36	13.5
31 – 35 tahun	48	18.0
36 – 40 tahun	42	15.8
41 – 45 tahun	49	18.4
46 – 50 tahun	57	21.4
51 tahun ke atas	34	12.8
Pengalaman Mengajar		
1 – 5 tahun	29	10.9
6 – 10 tahun	53	19.9
11 – 15 tahun	55	20.7
16 – 20 tahun	55	20.7
21 – 25 tahun	53	19.9
26 – 30 tahun	16	6.0
31 tahun ke atas	5	1.9
Kelulusan Akademik Tertinggi		
STPM/HSC	3	1.1
Diploma	3	1.1
Ijazah Sarjana Muda	224	84.2
Ijazah Sarjana	36	13.5
PhD	0	0.0

Berdasarkan analisis deskriptif responden guru, Jadual 4.3 di atas menunjukkan bahawa majoritinya adalah terdiri daripada guru perempuan iaitu

90.6%. Hal ini sememangnya telah dijangka memandangkan statistik menunjukkan populasi dalam profesion perguruan mutakhir ini kian didominasi oleh golongan wanita dengan nisbah 1 : 2.3. Ini adalah bersumberkan Buku Perangkaan Pendidikan Malaysia 2017 yang memaparkan laporan berdasarkan data guru yang dikemaskini pada 30 Jun 2017 di mana guru lelaki yang berkhidmat di sekolah menengah di Malaysia ialah seramai 54,441 orang berbanding guru wanita seramai 127,192 orang menjadikan jumlah keseluruhan guru sekolah menengah adalah seramai 181,633 orang. Bilangan guru lelaki yang berkhidmat di sekolah menengah di Malaysia semakin berkurangan jika dibandingkan dengan statistik pada 30 Jun 2014 di mana guru lelaki ialah seramai 54,933 orang manakala guru perempuan pula seramai 125,291 orang.

Merujuk kepada kadar usia pula, taburannya adalah antara 34 – 57% bagi setiap julat dengan peratus tertinggi adalah mereka yang berusia antara 46 hingga 50 tahun iaitu 21.4% responden guru (57 orang). Dari aspek pengalaman mengajar, majoriti responden guru bukanlah terdiri daripada mereka yang terlalu novis atau terlalu berpengalaman kerana kebanyakan mereka berada dalam lingkungan pertengahan iaitu telah mempunyai pengalaman mengajar antara 6 hingga 25 tahun iaitu mewakili 81.2%. Akhir sekali, pengkaji meninjau dari sudut kelulusan akademik tertinggi dan didapati sebahagian besar iaitu 84.2% responden guru (224 orang) adalah berkelulusan ijazah sarjana muda. Selebihnya, 13.5% responden guru (36 orang) berkelulusan ijazah sarjana, masing-masing 1.1% responden guru (3 orang) adalah lepasan diploma dan Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia (STPM).

Universiti Malaya

Jadual 4.4
Demografi Responden Daripada Kalangan Murid (N = 1326)

Demografi	Kekerapan	Peratus (%)
Jantina		
Lelaki	430	32.4
Perempuan	896	67.6
Umur		
16 tahun	1326	100.0
Lain-lain	0	0.0
Tingkatan		
4	1326	100.0
Lain-lain	0	0.0
Etnik		
Melayu	1108	83.6
Cina	92	6.9
India	116	8.7
Lain-lain	10	0.8

Jadual 4.4 menunjukkan, 32.4% responden murid (430 orang) adalah lelaki dan selebihnya 67.6% (896 orang) adalah murid perempuan. Majoriti mereka adalah berbangsa Melayu iaitu 83.6% (1108 orang) dan bakinya 8.7% berbangsa India (116 orang), 6.9% adalah daripada kaum Cina (92 orang) dan 0.8% (10 orang) daripada lain-lain bangsa.

4.3 Dapatan Analisis Deskriptif

Hasil daripada pengujian statistik deskriptif menggunakan perisian IBM SPSS versi 20.0 dilaporkan sebagai dapatan analisis univariat. Dalam menyediakan dapatan bagi analisis univariat, pengkaji dahulukan dengan mengemukakan laporan bagi pengujian statistik deskriptif di peringkat individu (*level-1*). Jadual 4.5 berikut memaparkan min, sisihan piawai (SD), dan skor minimum serta maksimum bagi pemboleh ubah pada peringkat individu iaitu kepercayaan, motivasi, komitmen, prestasi dan religiositi.

Universiti Malaya

Jadual 4.5
Data Deskriptif Bagi Pemboleh Ubah Peringkat Individu Guru (N=266)

Pemboleh Ubah	M	SD	Min	Max
KEPERCAYAAN	4.9318	0.77586	2.14	6.00
MOTIVASI	4.3429	0.41993	3.00	5.00
KOMITMEN	4.0967	0.58844	1.43	5.00
PRESTASI	4.1460	0.38018	3.00	5.00
RELIGIOSITI	3.8876	0.55269	2.70	5.00

Berdasarkan Jadual 4.5 di atas, pengkaji merumuskan bahawa secara purata, guru mempunyai tahap kepercayaan kepada pengetua, motivasi, komitmen, prestasi dan religiositi yang tinggi iaitu antara 3.89, *SD* = 0.55 sehingga 4.93, *SD* = 0.78.

Analisis deskriptif juga telah dijalankan ke atas lima pemboleh ubah peramal pada peringkat organisasi (*level-2*). Sebagaimana yang boleh dilihat pada Jadual 4.6 di bawah, secara purata, pengamalan gaya kepimpinan oleh pengetua menunjukkan min yang agak tinggi iaitu antara 3.73, *SD* = 0.58 untuk kepimpinan instruksional hingga 4.24, *SD* = 0.52 untuk kepimpinan transformasi. Pewujudan iklim dini di sekolah juga secara puratanya adalah tinggi (*M* = 4.33, *SD* = 0.45).

Jadual 4.6
Data Deskriptif Bagi Pemboleh Ubah Peringkat Organisasi Sekolah (N=55)

Pemboleh Ubah	M	SD	Min	Max
ORIENTASI KEPEMIMPINAN	4.0903	0.49095	2.44	5.00
KEPIMPINAN TRANSFORMASI	4.2448	0.51662	2.25	5.00
KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL	3.7289	0.57721	1.78	5.00
KEPIMPINAN SPIRITUAL	4.2248	0.58710	2.40	5.00
IKLIM DINI	4.3263	0.44541	2.80	5.00

Universiti Malaya

4.4 Dapatan Analisis Inferensi

Hubungan antara pemboleh ubah diperiksa menggunakan pekali korelasi *Pearson product-moment*. Saiz nilai pekali korelasi adalah antara julat -1.0 hingga 1.0 yang menunjukkan kekuatan hubungan. Nilai 0 menunjukkan tiada korelasi sama sekali, nilai 1.0 menunjukkan korelasi positif yang sempurna manakala nilai -1.0 pula menunjukkan korelasi negatif yang sempurna. Pengkaji menginterpretasikan kadar kekuatan hubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah yang diuji berpandukan garis panduan skala kekuatan hubungan yang dicadangkan oleh Cohen, Manion dan Marrison (2011) seperti ditunjukkan dalam Jadual 4.7 berikut.

Jadual 4.7
Interpretasi Kekuatan Hubungan Mengikut Nilai Pekali Korelasi

Saiz Pekali Korelasi (r)	Kekuatan Korelasi
±0.81 hingga 1.00	Sangat Kuat
±0.51 hingga 0.80	Kuat
±0.31 hingga 0.50	Sederhana
±0.21 hingga 0.30	Lemah
±0.01 hingga 0.20	Sangat lemah

Pengujian hubungan bivariat iaitu korelasi antara dua pemboleh ubah ini telah dijalankan di setiap peringkat (individu dan organisasi). Hasil daripada analisis tersebut dipaparkan dalam Jadual 4.8 dan 4.9 di bawah. Tahap signifikan 0.05 ($p < 0.05$) digunakan dalam analisis data.

Universiti Malaya

4.4.1 Korelasi Di Peringkat Individu (*Level-1*)

Jadual 4.8 di bawah memaparkan korelasi bagi pemboleh ubah pada peringkat individu melibatkan pemboleh ubah kepercayaan, motivasi, komitmen, prestasi dan religiositi.

Jadual 4.8
Korelasi Antara Pemboleh Ubah Pada Peringkat Individu (Level-1)

	Pemboleh ubah	N	1	2	3	4	5
1	KEPERCAYAAN	266	1				
2	MOTIVASI	266	0.37**	1			
3	KOMITMEN	266	0.44**	0.34**	1		
4	PRESTASI	266	0.31**	0.49**	0.52**	1	
5	RELIGIOSITI	266	0.23**	0.29**	0.38**	0.47**	1

**$p < 0.01$

Berdasarkan Jadual 4.8, dapat dilihat bahawa hubungan antara pemboleh ubah adalah signifikan pada kadar yang lemah hingga sederhana iaitu dalam julat magnitud pekali korelasi antara 0.23 hingga 0.49 kecuali antara komitmen dan prestasi yang menunjukkan hubungan yang kuat (0.52).

4.4.2 Korelasi Di Peringkat Kumpulan (*Level-2*)

Jadual 4.9 memaparkan matriks inter-korelasi antara lima pemboleh ubah pada peringkat kumpulan yang melibatkan hubungan antara pemboleh ubah orientasi kepemimpinan, kepimpinan transformasi, kepimpinan instruksional, kepimpinan spiritual dan iklim dini.

Universiti Malaya

Jadual 4.9
Korelasi Antara Pemboleh Ubah Pada Peringkat Kumpulan (level-2)

	Pemboleh ubah	N	1	2	3	4	5
1	ORIENTASI KEPEMIMPINAN	55	1				
2	KEPIMPINAN TRANSFORMASI	55	0.84**	1			
3	KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL	55	0.79**	0.55**	1		
4	KEPIMPINAN SPIRITUAL	55	0.93**	0.70**	0.55**	1	
5	IKLIM DINI	55	0.51**	0.42**	0.42**	0.47**	1

*$p < .01$.

Jadual di atas memperlihatkan hubungan yang signifikan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah peringkat organisasi ini serta mempamerkan nilai pekali korelasi yang sederhana hingga sangat kuat dengan julat yang agak luas iaitu antara 0.42 hingga 0.93. Ini menunjukkan hubungan yang lebih kuat antara pemboleh ubah di peringkat kumpulan berbanding hubungan antara pemboleh ubah di peringkat individu.

Sebagaimana yang dijangka, pekali korelasi antara pemboleh ubah yang mengukur konstruk yang sama (iaitu kepimpinan) cenderung untuk lebih kuat berbanding pemboleh ubah yang mengukur konstruk yang berbeza. Julat korelasi bagi konstruk kepimpinan adalah antara $r = 0.55$, $p < 0.01$ hingga $r = 0.93$, $p < 0.01$. yang menunjukkan hubungan yang kuat hingga sangat kuat antara pemboleh ubah orientasi kepemimpinan, kepimpinan transformasi, kepimpinan instruksional dan kepimpinan spiritual.

Hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini juga adalah kuat iaitu $r = 0.51$, $p < 0.01$. Ini menunjukkan tahap orientasi kepimpinan yang tinggi berkait rapat dengan tahap iklim dini yang baik di sekolah. Manakala hubungan antara kepimpinan transformasi, kepimpinan instruksional dan kepimpinan

Universiti Malaya

spiritual dengan iklim dini adalah sederhana iaitu antara $r = 0.42$, $p < 0.01$ hingga $r = 0.47$, $p < 0.01$.

4.5 Dapatan Kajian

Analisis yang dijalankan untuk menguji hipotesis-hipotesis kajian ini adalah dengan berpandukan prosedur Mathieu dan Taylor (2007) iaitu memulakannya dengan pengujian untuk mengenal pasti kesan langsung diikuti pengujian kesan pengantaraan mediator. Pengkaji menguji hipotesis yang melibatkan kesan langsung pada tahap silang (*cross-level direct effects*) iaitu Hipotesis 1 hingga 8 (untuk menjawab soalan kajian 1) bagi menilai pengaruh orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini pada peringkat organisasi (*upper level*) terhadap hasil (*outcome*) pada peringkat individu (pemboleh ubah kepercayaan, motivasi, komitmen dan prestasi). Analisis diteruskan dengan pengujian lanjutan dengan mengaplikasikan kaedah *multilevel* untuk melihat faktor yang mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap atribut psikologi (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dan prestasiguru iaitu antara orientasi kepemimpinan dan iklim dini (Hipotesis 9 hingga 12 untuk menjawab soalan kajian 2), juga antara kepimpinan transformasi, kepimpinan instruksional dan kepimpinan spiritual (Hipotesis 13 hingga 16 untuk menjawab soalan kajian 3). Setelah itu pengkaji menilai pemboleh ubah pada peringkat individu untuk mengenal pasti kesan langsung pada tahap rendah (*lower level direct effects*) ke atas satu sama lain. Ini melibatkan pengujian Hipotesis 17 hingga 19 (untuk menjawab soalan kajian 4).

Laluan pengantaraan (*mediation paths*) berdasarkan Hipotesis 20 hingga 25 (bagi menjawab soalan kajian 5) pula diuji menggunakan ujian Monte Carlo dengan mematuhi pensyaratan Baron dan Kenny (1986) sebagaimana yang telah dijelaskan

dalam bab 3 sebelum ini. Akhir sekali, bagi menjawab soalan kajian 6 yang berkaitan dengan peranan moderator, hipotesis 26 hingga 37 diuji bertujuan untuk mengenal pasti adakah pemboleh ubah moderator iaitu iklim dini dan religiositi menyederhanakan (*moderates*) hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah terikat. Dengan kata lain, pengkaji berminat untuk mengetahui adakah kekuatan pengaruh pemboleh ubah bebas ke atas pemboleh ubah terikat berubah dengan kehadiran fungsi moderator.

Dapatan analisis hasil pengujian hipotesis 1 hingga 37 ini yang melibatkan Model 1 hingga 65 dipaparkan dalam Jadual 4.10 dan 4.11 berikut. Analisis HLM bagi hasil pengujian pada tahap yang lebih rendah (peringkat individu) ditunjukkan dalam Jadual 4.10 manakala hasil pengujian pada tahap silang pula ditunjukkan dalam Jadual 4.11. Pelaporan dapatan kajian selepas itu serta perbincangan lanjut mengenainya dilakukan mengikut persoalan kajian dan hipotesis-hipotesis secara berturutan sebagaimana yang telah dikemukakan dalam Bab 1.

Universiti Malaya

Jadual 4.10
Analisis HLM Bagi Hasil Pengujian Pada Tahap Rendah (Lower level effects)

Kesan	PRESTASI	PRESTASI	PRESTASI	PRESTASI	PRESTASI	PRESTASI	PRESTASI	KOMITMEN	KOMITMEN	KOMITMEN
Model	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hipotesis	17		18	19						
KEPERCAYAAN	0.31 (0.07)***				-0.00 (0.05)$^{n.s}$	0.15 (0.06)**	0.09 (0.06)$^{n.s}$	0.37 (0.05)***	0.45 (0.06)***	
MOTIVASI		0.35 (0.06)***	0.49 (0.06)***		0.35 (0.06)***	0.44 (0.06)***		0.21 (0.05)***		0.34 (0.05)***
KOMITMEN		0.40 (0.06)***		0.52 (0.07)***	40 (0.07)***		0.48 (0.07)***			

Nota: Nilai pertama adalah anggaran parameter yang distandardkan (*standardized parameter estimate*), dan nilai dalam kurungan adalah ralat piawai (*standard error*).
N = 266 orang guru, 55 organisasi sekolah.
$^{*}p < 0.05$; $^{**}p < 0.01$; $^{***}p < 0.001$

Universiti Malaya

Jadual 4.11
Analisis HLM Bagi Hasil Pengujian Pada Tahap Silang (Cross level effects)

Kesan	PRESTASI	PRESTASI	PRESTASI	PRESTASI	PRESTASI	PRESTASI	PRESTASI
Model	11	12	13	14	15	16	17
Hipotesis	7				16	8	12
Kesan pada tahap rendah							
KEPERCAYAAN							
MOTIVASI							
KOMITMEN							
Kesan pada tahap silang							
ORIENTASI KEPEMIMPINAN	0.20 (0.07)**						0.11 (0.06)$^{n.s}$
Kepimpinan Transformasi		0.38 (0.10)***			0.23 (0.09)*		
Kepimpinan Instruksional			0.22 (0.08)**		0.01 (0.06)$^{n.s}$		
Kepimpinan Spiritual				0.27 (0.09)**	-0.01 (0.09)$^{n.s}$		
IKLIM DINI						0.23 (0.06)***	0.17 (0.06)**

Nota: Nilai pertama adalah anggaran parameter yang distandardkan (*standardized parameter estimate*), dan nilai dalam kurungan adalah ralat piawai (*standard error*). N = 266 orang guru, 55 organisasi sekolah.
$^{*}p < 0.05$; $^{**}p < 0.01$; $^{***}p < 0.001$

Universiti Malaya

Jadual 4.11 sambungan‘

Kesan	PRESTASI	PRESTASI	PRESTASI	PRESTASI	PRESTASI	PRESTASI	PRESTASI	PRESTASI	PRESTASI
Model	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Hipotesis	24	25		20	21		22	23	
Kesan pada tahap rendah									
KEPERCAYAAN				0.29 (0.08)***	0.26 (0.07)***	0.29 (0.07)***			
MOTIVASI							0.47 (0.06)***	0.46 (0.06)***	0.46 (0.06)***
KOMITMEN	0.50 (0.07)***	0.50 (0.07)***	0.50 (0.07)***						
Kesan tahap silang									
ORIENTASI KEPEMIMPINAN	0.07 (0.06)$^{n.s}$		0.06 (0.08)$^{n.s}$	0.03 (0.07)$^{n.s}$		-0.09 (.10)$^{n.s}$	0.09 (0.06)$^{n.s}$		0.07 (0.08)$^{n.s}$
Kepimpinan Transformasi									
Kepimpinan Instruksional									
Kepimpinan Spiritual									
IKLIM DINI		0.08 (0.06)$^{n.s}$	0.10 (0.10)$^{n.s}$		0.14 (0.06)*	0.30 (0.12)*		0.10 (0.06)$^{+}$	0.13 (0.11)$^{n.s}$

Nota: Nilai pertama adalah anggaran parameter yang distandardkan (*standardized parameter estimate*), dan nilai dalam kurungan adalah ralat piawai (*standard error*).
N = 266 orang guru, 55 organisasi sekolah.
$^{*}p < 0.05$; $^{**}p < 0.01$; $^{***}p < 0.001$

Universiti Malaya

Jadual 4.11 sambungan

Kesan	PRESTASI	PRESTASI	PRESTASI	PRESTASI	PRESTASI	PRESTASI
Model	27	28	29	30	31	32
Hipotesis						
Kesan pada tahap rendah						
KEPERCAYAAN	0.14 (0.06)*	0.13 (0.06)*	0.14 (0.06)*	0.07 (0.07)$^{n.s}$	0.08 (0.06)$^{n.s}$	0.08 (0.07)$^{n.s}$
MOTIVASI	0.44 (0.06)***	0.42 (0.07)***	0.42 (0.07)***			
KOMITMEN				0.48 (0.07)***	0.47 (0.08)***	0.47 (0.08)***
Kesan pada tahap silang						
ORIENTASI KEPEMIMPINAN	0.02 (0.09)$^{n.s}$		-0.04 (0.09)$^{n.s}$	0.05 (0.09)$^{n.s}$		-0.00 (0.10)$^{n.s}$
Kepimpinan Transformasi						
Kepimpinan Instruksional						
Kepimpinan Spiritual						
IKLIM DINI		0.12 (0.11)$^{n.s}$	0.14 (0.11)$^{n.s}$		0.11 (0.10)$^{n.s}$	0.11 (0.11)$^{n.s}$

Nota: Nilai pertama adalah anggaran parameter yang distandardkan (*standardized parameter estimate*), dan nilai dalam kurungan adalah ralat piawai (*standard error*). N = 266 orang guru, 55 organisasi sekolah.
$^{*}p < 0.05$; $^{**}p < 0.01$; $^{***}p < 0.001$

Universiti Malaya

Jadual 4.11 sambungan

Kesan	PRESTASI	PRESTASI	PRESTASI	PRESTASI	PRESTASI	PRESTASI
Model	33	34	35	36	37	38
Hipotesis						
Kesan pada tahap rendah						
KEPERCAYAAN				-0.01 (0.06)$^{n.s}$	-0.00 (0.05)$^{n.s}$	-0.01 (0.06)$^{n.s}$
MOTIVASI	0.35 (0.06)***	0.35 (0.06)***	0.35 (0.06)***	0.35 (0.06)***	0.35 (0.07)***	0.35 (0.07)***
KOMITMEN	0.40 (0.07)***	0.40 (0.07)***	0.40 (0.07)***	0.40 (0.07)***	0.40 (0.07)***	0.40 (0.07)***
Kesan pada tahap silang						
ORIENTASI KEPEMIMPINAN	0.02 (0.07)$^{n.s}$		0.02 (0.07)$^{n.s}$	0.03 (0.08)$^{n.s}$		0.03 (0.09)$^{n.s}$
Kepimpinan Transformasi						
Kepimpinan Instruksional						
Kepimpinan Spiritual						
IKLIM DINI		0.02 (0.09)$^{n.s}$	0.01 (0.09)$^{n.s}$		0.02 (0.09)$^{n.s}$	0.00 (0.09)$^{n.s}$

Nota: Nilai pertama adalah anggaran parameter yang distandardkan (*standardized parameter estimate*), dan nilai dalam kurungan adalah ralat piawai (*standard error*). N = 266 orang guru, 55 organisasi sekolah.
$^{*}p < 0.05$; $^{**}p < 0.01$; $^{***}p < 0.001$

Universiti Malaya

Jadual 4.11 sambungan

Kesan	KOMITMEN	KOMITMEN	KOMITMEN	KOMITMEN	KOMITMEN	KOMITMEN	KOMITMEN
Model	39	40	41	42	43	44	45
Hipotesis	5				15	6	11
Kesan pada tahap rendah							
KEPERCAYAAN							
MOTIVASI							
KOMITMEN							
Kesan pada p tahap silang							
ORIENTASI KEPEMIMPINAN	0.26 (0.05)***						0.13 (0.05)*
Kepimpinan Transformasi		0.43 (0.08)***			0.17 (0.08)*		
Kepimpinan Instruksional			0.28 (0.08)***		0.01 (0.06)$^{n.s}$		
Kepimpinan Spiritual				0.36 (0.07)***	0.10 (0.08)$^{n.s}$		
IKLIM DINI						0.30 (0.05)***	0.23 (0.06)***

Nota: Nilai pertama adalah anggaran parameter yang distandardkan (*standardized parameter estimate*), dan nilai dalam kurungan adalah ralat piawai (*standard error*). N = 266 orang guru, 55 organisasi sekolah.
$^{*}p < 0.05$; $^{**}p < 0.01$; $^{***}p < 0.001$

Universiti Malaya

Jadual 4.11 sambungan

Kesan	KOMITMEN	KOMITMEN	KOMITMEN	KOMITMEN	KOMITMEN	KOMITMEN
Model	46	47	48	49	50	51
Hipotesis						
Kesan pada tahap rendah						
KEPERCAYAAN	0.45 (0.07)***	0.39 (0.05)***	0.44 (0.06)***			
MOTIVASI				0.30 (0.06)***	0.28 (0.05)***	0.27 (0.05)***
KOMITMEN						
Kesan pada tahap silang						
ORIENTASI KEPEMIMPINAN	-0.01 (0.06)n.s		-0.19 (0.09)*	0.19 (0.05)***		0.14 (0.08) n.s
Kepimpinan Transformasi						
Kepimpinan Instruksional						
Kepimpinan Spiritual						
IKLIM DINI		0.17 (0.06)**	0.41 (0.11)***		0.22 (0.05)***	0.31 (0.10)**

Nota: Nilai pertama adalah anggaran parameter yang distandardkan (*standardized parameter estimate*), dan nilai dalam kurungan adalah ralat piawai (*standard error*). N = 266 orang guru, 55 organisasi sekolah.
$^{*}p < 0.05$; $^{**}p < 0.01$; $^{***}p < 0.001$

Universiti Malaya

Jadual 4.11 sambungan

Kesan	KEPERCAYAAN	KEPERCAYAAN	KEPERCAYAAN	KEPERCAYAAN	KEPERCAYAAN	KEPERCAYAAN	KEPERCAYAAN
Model	52	53	54	55	56	57	58
Hipotesis	1				13	2	9
Kesan pada tahap rendah							
KEPERCAYAAN							
MOTIVASI							
KOMITMEN							
Kesan pada tahap silang							
ORIENTASI KEPEMIMPINAN	0.59 (0.04)***						0.59 (0.05)***
Kepimpinan Transformasi		0.86 (0.09)***			0.13 (0.06)*		
Kepimpinan Instruksional			0.65 (0.09)***		0.06 (0.04)$^{n.s}$		
Kepimpinan Spiritual				0.86 (0.05)***	0.45 (0.06)***		
IKLIM DINI						0.35 (0.08)***	0.00 (0.06)$^{n.s}$

Nota: Nilai pertama adalah anggaran parameter yang distandardkan (*standardized parameter estimate*), dan nilai dalam kurungan adalah ralat piawai (*standard error*).
N = 266 orang guru, 55 organisasi sekolah.
$^{*}p < 0.05$; $^{**}p < 0.01$; $^{***}p < 0.001$

Universiti Malaya

Jadual 4.11 sambungan

Kesan	MOTIVASI	MOTIVASI	MOTIVASI	MOTIVASI	MOTIVASI	MOTIVASI	MOTIVASI
Model	59	60	61	62	63	64	65
Hipotesis	3				14	4	10
Kesan pada tahap rendah							
KEPERCAYAAN							
MOTIVASI							
KOMITMEN							
Kesan pada tahap silang							
ORIENTASI KEPEMIMPINAN	0.24 (0.07)**						0.12 (0.08)$^{n.s}$
Kepimpinan Transformasi		0.35 (0.12)**			0.05 (0.12)$^{n.s}$		
Kepimpinan Instruksional			0.29 (0.11)**		0.06 (0.08)$^{n.s}$		
Kepimpinan Spiritual				0.35 (0.10)***	0.16 (0.11)$^{n.s}$		
IKLIM DINI						0.28 (0.07)***	0.21 (0.08)**

Nota: Nilai pertama adalah anggaran parameter yang distandardkan (*standardized parameter estimate*), dan nilai dalam kurungan adalah ralat piawai (*standard error*). N = 266 orang guru, 55 organisasi sekolah.
$^{*}p < 0.05$; $^{**}p < 0.01$; $^{***}p < 0.001$

Universiti Malaya

4.5.1 Analisis Soalan Kajian 1

Adakah orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini mempunyai hubungan yang positif dengan atribut psikologi (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dan prestasi guru?

Soalan kajian 1 mengandungi 8 hipotesis iaitu Hipotesis 1 hingga Hipotesis 8. Analisis untuk kelapan-lapan hipotesis ini dilakukan dengan melihat kesan langsung pada tahap silang (*cross level direct effects*) antara pemboleh ubah di peringkat organisasi sekolah (*level-2*) dengan pemboleh ubah di peringkat individu guru (*level-1*). Berdasarkan keputusan penjustifikasian sebelum ini, maka analisis statistik untuk ujian hipotesis orientasi kepemimpinan dan iklim dini telah dijalankan terhadap 55 kumpulan dengan mengagregatkan data kepada analisis peringkat kumpulan manakala analisis untuk model pertimbangan individu telah dijalankan dengan 266 guru yang terkelompok (*embedded*) dalam 55 organisasi sekolah.

Bagi menjawab soalan kajian pertama ini, pengkaji menguji adakah pemboleh ubah orientasi kepemimpinan (pada peringkat kumpulan) mempunyai hubungan yang positif dengan kepercayaan guru (Hipotesis 1), dengan motivasi guru (Hipotesis 3), dengan komitmen guru (Hipotesis 5) dan dengan prestasi guru (Hipotesis 7) yang merupakan pemboleh ubah pada peringkat individu. Pengkaji juga turut menguji pemboleh ubah bebas yang kedua pada peringkat kumpulan iaitu iklim dini untuk melihat adakah ia mempunyai hubungan yang positif dengan kepercayaan guru (Hipotesis 2), dengan motivasi guru (Hipotesis 4), dengan komitmen guru (Hipotesis 6) dan dengan prestasi guru (Hipotesis 8).

Hasil analisis HLM berkaitan kesan langsung pada tahap silang (*cross-level direct effects*) ini (iaitu antara pemboleh ubah bebas pada tahap tinggi ke atas pemboleh ubah terikat pada tahap rendah) diringkaskan dalam Jadual 4.12 berikut.

Universiti Malaya

Jadual 4.12

Analisis HLM Kesan Langsung Pada Tahap Silang (Cross-level direct effects) Bagi Hipotesis 1 Hingga 8

Kesan	KEPERCAYAAN	KEPERCAYAAN	MOTIVASI	MOTIVASI	KOMITMEN	KOMITMEN	PRESTASI	PRESTASI
Model	52	57	59	64	39	44	11	16
Hipotesis	1	2	3	4	5	6	7	8
O. KEPEMIMPINAN	0.59 (0.04) ***		0.24 (0.07) **		0.26 (0.05) ***		0.20 (0.07) **	
IKLIM DINI		0.35 (0.08) ***		0.28 (0.07) ***		0.30 (0.05) ***		0.23 (0.06) ***

Nota: Nilai pertama adalah anggaran parameter yang distandardkan (*standardized parameter estimate*), dan nilai dalam kurungan adalah ralat piawai (*standard error*). N = 266 orang guru, 55 organisasi sekolah.

$^{*}p < 0.05$; $^{**}p < 0.01$; $^{***}p < 0.001$

Universiti Malaya

Hipotesis 1:
Orientasi kepemimpinan pengetua mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kepercayaan guru kepada pengetua.

Hipotesis 1 meramalkan bahawa orientasi kepemimpinan yang diamalkan oleh pengetua mempengaruhi kepercayaan guru kepada pengetua. Persamaan di bawah mewakili model peringkat individu dan kumpulan yang diuji:

Level-1 Model

$\beta_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZKEPERCAYAAN}_{ij}$

Level-2 Model

$\gamma_{00} + \gamma_{01}*(\boldsymbol{ZOK}_j) + u_{0j} = \beta_{0j}$

Mixed Model

$\gamma_{00} + \gamma_{01}*\boldsymbol{ZOK}_j + u_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZKEPERCAYAAN}_{ij}$

Merujuk kepada Model 52 dalam Jadual 4.12, dapat diperhatikan bahawa wujud hubungan positif yang signifikan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan kepercayaan guru (γ = 0.59 (0.04), p < 0.001). Ini bermakna, semakin tinggi sokongan yang diberikan oleh pengetua kepada guru melalui orientasi kepemimpinan yang dipamerkan, semakin meningkatlah tahap kepercayaan guru kepada pengetua. Maka Hipotesis 1 disokong.

Hipotesis 2:
Iklim dini mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kepercayaan guru kepada pengetua.

Hipotesis 2 meramalkan bahawa iklim dini mempengaruhi kepercayaan guru kepada pengetua. Persamaan di bawah mewakili model peringkat individu dan kumpulan yang diuji:

Level-1 Model

$\beta_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZKEPERCAYAAN}_{ij}$

Level-2 Model

$\gamma_{00} + \gamma_{01}*(\boldsymbol{ZIKLIM}_j) + u_{0j} = \beta_{0j}$

Mixed Model

$\gamma_{00} + \gamma_{01}*\boldsymbol{ZIKLIM}_j + u_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZKEPERCAYAAN}_{ij}$

Universiti Malaya

Hipotesis 2 turut disokong oleh dapatan kajian ini yang ditunjukkan melalui Model 57 dalam Jadual 4.12 bahawa iklim dini juga mempunyai hubungan yang positif dengan kepercayaan guru (γ = 0.35 (0.08), p < 0.001). Dapatlah disimpulkan bahawa kepercayaan guru kepada pengetua akan meningkat sekiranya mereka bekerja dalam organisasi sekolah yang mengaplikasikan iklim dini iaitu pewujudan suasana atau keadaan persekitaran yang sejahtera secara spiritualnya.

Hipotesis 3:
Orientasi kepemimpinan pengetua mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan motivasi guru.

Hipotesis 3 meramalkan bahawa orientasi kepemimpinan pengetua mempengaruhi motivasi guru dalam melaksanakan tugas di sekolah. Persamaan di bawah mewakili model peringkat individu dan kumpulan yang diuji:

Level-1 Model

$$\beta_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZMOTIVASI}_{ij}$$

Level-2 Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*(\boldsymbol{ZOK}_j) + u_{0j} = \beta_{0j}$$

Mixed Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*\boldsymbol{ZOK}_j + u_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZMOTIVASI}_{ij}$$

Sebagaimana hipotesis 1 dan 2, sokongan juga diperoleh untuk Hipotesis 3 apabila analisis HLM mendapati bahawa orientasi kepemimpinan pengetua mempunyai hubugan positif yang signifikan dengan motivasi guru (γ = 0.24 (0.07), p < 0.002) (Model 59 dalam Jadual 4.12). Dapatan ini menunjukkan bahawa sokongan padu yang diberikan oleh pengetua melalui pengaplikasian orientasi kepemimpinan yang berkesan akan meningkatkan tahap motivasi guru.

Universiti Malaya

Hipotesis 4:
Iklim dini mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan motivasi guru.

Hipotesis 4 meramalkan bahawa iklim dini mempengaruhi motivasi guru dalam melaksanakan tugas di sekolah. Persamaan di bawah mewakili model peringkat individu dan kumpulan yang diuji:

Level-1 Model

$$\beta_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZMOTIVASI}_{ij}$$

Level-2 Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*(\boldsymbol{ZIKLIM}_j) + u_{0j} = \beta_{0j}$$

Mixed Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*\boldsymbol{ZIKLIM}_j + u_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZMOTIVASI}_{ij}$$

Selari dengan semua hipotesis yang telah dibincangkan di atas, Hipotesis 4 turut disokong oleh dapatan kajian ini yang menunjukkan bahawa iklim dini juga mempunyai hubungan yang positif dengan motivasi guru (γ = 0.28 (0.07), $p < 0.001$) (Model 64 dalam Jadual 4.12). Dapatlah disimpulkan bahawa motivasi guru akan meningkat sekiranya mereka bekerja dalam organisasi sekolah yang mengamalkan iklim dini iaitu mewujudkan persekitaran keagamaan yang menghasilkan kesejahteraan spiritual khususnya berkaitan didikan, pengamalan peraturan dan budaya *collegiality* dalam kalangan warganya.

Hipotesis 5:
Orientasi kepemimpinan pengetua mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen guru.

Hipotesis 5 meramalkan bahawa orientasi kepemimpinan pengetua mempengaruhi komitmen kerja guru di sekolah. Persamaan di bawah mewakili model peringkat individu dan kumpulan yang diuji:

Universiti Malaya

Level-1 Model

$\beta_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZKOMITMEN}_{ij}$

Level-2 Model

$\gamma_{00} + \gamma_{01}*(\boldsymbol{ZOK}_j) + u_{0j} = \beta_{0j}$

Mixed Model

$\gamma_{00} + \gamma_{01}*\boldsymbol{ZOK}_j + u_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZKOMITMEN}_{ij}$

Sebagaimana yang dijangka, hubungan positif antara orientasi kepemimpinan pengetua dan komitmen kerja guru adalah signifikan. Hipotesis 5 disokong berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan dalam Model 39, Jadual 4.12 iaitu $\gamma = 0.26$ (0.05), $p < 0.001$. Dapatan ini menyokong kenyataan bahawa orientasi kepemimpinan pengetua yang berkesan akan menyumbang ke arah peningkatan komitmen kerja dalam kalangan guru.

Hipotesis 6:
Iklim dini mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen guru.

Hipotesis 6 meramalkan bahawa iklim dini mempengaruhi komitmen kerja guru di sekolah. Dijangkakan bahawa iklim dini juga berperanan sebagai pemboleh ubah bebas pada tahap tinggi yang turut berkorelasi dengan komitmen iaitu pemboleh ubah bebas pada tahap rendah. Persamaan di bawah mewakili model peringkat individu dan kumpulan yang diuji:

Level-1 Model

$\beta_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZKOMITMEN}_{ij}$

Level-2 Model

$\gamma_{00} + \gamma_{01}*(\boldsymbol{ZIKLIM}_j) + u_{0j} = \beta_{0j}$

Mixed Model

$\gamma_{00} + \gamma_{01}*\boldsymbol{ZIKLIM}_j + u_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZKOMITMEN}_{ij}$

Dapatan kajian ini membuktikan bahawa iklim dini sememangnya mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen guru ($\gamma = 0.30$ (0.05), $p < 0.001$) (Model 44 dalam Jadual 4.12). Dapatlah disimpulkan bahawa komitmen guru akan meningkat sekiranya mereka bekerja dalam organisasi sekolah yang

mengaplikasikan iklim dini iaitu mewujudkan persekitaran yang mencerminkan ciri keislaman sebagai identiti warga sekolah. Dengan itu, Hipotesis 6 disokong.

Hipotesis 7:
Orientasi kepemimpinan pengetua mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi guru.

Hipotesis 7 meramalkan bahawa orientasi kepemimpinan yang diamalkan oleh pengetua mempengaruhi prestasi kerja guru di sekolah. Persamaan di bawah mewakili model peringkat individu dan kumpulan yang diuji:

Level-1 Model

$$\beta_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZPRESTASI}_{ij}$$

Level-2 Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*(\boldsymbol{ZOK}_j) + u_{0j} = \beta_{0j}$$

Mixed Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*\boldsymbol{ZOK}_j + u_{0j} + r_{ij} = ZP\boldsymbol{RESTASI}_{ij}$$

Hipotesis 7 disokong oleh dapatan kajian yang menunjukkan bahawa orientasi kepemimpinan pengetua sememangnya mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi guru (γ = 0.20 (0.07), p < 0.003) (Model 11 dalam Jadual 4.12). Maka, dirumuskan bahawa prestasi guru akan meningkat sekiranya mereka mendapat sokongan daripada pengetua melalui orientasi kepemimpinan yang berkesan.

Hipotesis 8:
Iklim dini mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi guru.

Hipotesis 8 meramalkan bahawa iklim dini mempengaruhi prestasi kerja guru di sekolah. Persamaan di bawah mewakili model peringkat individu dan kumpulan yang diuji:

Level-1 Model

$$\beta_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZPRESTASI}_{ij}$$

Level-2 Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*(\boldsymbol{ZIKLIM}_j) + u_{0j} = \beta_{0j}$$

Mixed Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*\boldsymbol{ZIKLIM}_j + u_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZPRESTASI}_{ij}$$

Hipotesis 8 turut disokong oleh dapatan kajian ini yang mengesahkan bahawa iklim dini juga mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi guru (γ = 0.23 (0.06), p < 0.001) (Model 16 dalam Jadual 4.12). Dapatlah disimpulkan bahawa prestasi guru akan meningkat sekiranya mereka bekerja dalam organisasi sekolah yang mengaplikasikan iklim dini iaitu mewujudkan persekitaran keagamaan yang menghasilkan kesejahteraan spiritual.

Ringkasan dapatan daripada pengujian Hipotesis 1 hingga Hipotesis 8 dikemukakan dalam Jadual 4.13 berikut.

Jadual 4.13
Ringkasan Keputusan Pengujian Hipotesis 1 hingga Hipotesis 8

Model	Hipotesis	Keputusan
52	**H_1**: Orientasi kepemimpinan pengetua mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kepercayaan guru kepada pengetua.	Hipotesis diterima
57	**H_2**: Iklim dini mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kepercayaan guru kepada pengetua.	Hipotesis diterima
59	**H_3**: Orientasi kepemimpinan pengetua mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan motivasi guru.	Hipotesis diterima
64	**H_4**: Iklim dini mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan motivasi guru.	Hipotesis diterima
39	**H_5**: Orientasi kepemimpinan pengetua mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen guru.	Hipotesis diterima
44	**H_6**: Iklim dini mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen guru.	Hipotesis diterima
11	**H_7**: Orientasi kepemimpinan pengetua mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi guru.	Hipotesis diterima
16	**H_8**: Iklim dini mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi guru.	Hipotesis diterima

Universiti Malaya

4.5.2 Analisis Soalan Kajian 2

Apakah pemboleh ubah bebas pada peringkat kumpulan (iaitu antara orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini) yang mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap atribut psikologi (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dan prestasi guru?

Soalan kajian 2 mengandungi 4 hipotesis (Hipotesis 9 hingga 12) dan analisis untuk keempat-empat hipotesis ini dilakukan dengan melihat kesan langsung pada tahap silang *(cross level direct effects)* pemboleh ubah di peringkat sekolah (*level-2*) iaitu orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini terhadap pemboleh ubah di peringkat individu (*level-1*) iaitu kepercayaan, motivasi, komitmen dan prestasi. Maka proses yang dijalankan ialah, pengkaji menguji secara serentak kedua-dua pemboleh ubah pada peringkat kumpulan (orientasi kepemimpinan dan iklim dini) untuk mengenal pasti antara keduanya, yang manakah akan memberi pengaruh yang lebih dominan dalam hubungan dengan pemboleh ubah-pemboleh ubah pada peringkat individu iaitu kepercayaan guru (Hipotesis 9), motivasi guru (Hipotesis 10), komitmen guru (Hipotesis 11) dan dengan prestasi guru (Hipotesis 12).

Sepertimana analisis soalan kajian pertama, analisis untuk soalan kajian 2 ini juga telah dijalankan terhadap 55 kumpulan dengan mengagregatkan data kepada analisis peringkat kumpulan. Analisis untuk model pertimbangan individu telah dijalankan dengan 266 guru terangkum (*embedded*) dalam 55 organisasi sekolah. Perbincangan dapatan kajian bagi soalan kajian 2 ini adalah merujuk kepada Jadual 4.14 berikut:

Universiti Malaya

Jadual 4.14

Analisis HLM Kesan Langsung Pada Tahap Silang (Cross-Level Direct Effects) Bagi Hipotesis 9 Hingga 12

Kesan	KEPERCAYAAN	MOTIVASI	KOMITMEN	PRESTASI
Model	58	65	45	17
Hipotesis	9	10	11	12
Kesan pada peringkat silang				
O. KEPEPIMPINAN	0.59 (0.05) ***	0.12 (0.08)	0.13 (0.05) *	0.11 (0.06) ns
IKLIM DINI	0.00 (0.06)	0.21 (0.08) **	0.23 (0.06) ***	0.17 (0.06) **

Nota: Nilai pertama adalah anggaran parameter yang distandardkan (*standardized parameter estimate*), dan nilai dalam kurungan adalah ralat piawai (*standard error*). N = 266 orang guru, 55 organisasi sekolah.

$^{*}p < 0.05$; $^{**}p < 0.01$; $^{***}p < 0.001$

Hipotesis 9:

Orientasi kepemimpinan pengetua merupakan pemboleh ubah bebas (peringkat kumpulan) yang mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap kepercayaan guru kepada pengetua.

Hipotesis 9 meramalkan bahawa orientasi kepemimpinan pengetua merupakan pemboleh ubah bebas pada peringkat kumpulan yang mempunyai pengaruh lebih dominan dalam hubungan dengan kepercayaan guru jika dibandingkan dengan faktor iklim dini. Persamaan di bawah mewakili model peringkat individu dan kumpulan yang diuji:

Level-1 Model

$$\beta_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZKEPERCAYAAN}_{ij}$$

Level-2 Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*(\boldsymbol{ZOK}_j) + \gamma_{02}*(\boldsymbol{ZIKLIM}_j) + u_{0j} = \beta_{0j}$$

Mixed Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*\boldsymbol{ZOK}_j + \gamma_{02}*\boldsymbol{ZIKLIM}_j + u_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZKEPERCAYAAN}_{ij}$$

Hasil pengujian Hipotesis 9 ini memperlihatkan hubungan positif yang signifikan antara orientasi kepemimpinan dengan kepercayaan guru kepada pengetua iaitu γ = 0.59 (0.05), p < 0.001. Manakala hubungan antara iklim dini dengan

Universiti Malaya

kepercayaan adalah tidak signifikan (γ = 0.00 (0.06), p < 0.981) (Model 58 dalam Jadual 4.14). Walaupun hasil pengujian Hipotesis 2 mendapati iklim dini mempunyai hubungan yang positif dengan kepercayaan guru, namun pengujian serentak yang dijalankan bagi membuat perbandingan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini, jelaslah bahawa orientasi kepemimpinan pengetua adalah pemboleh ubah bebas pada peringkat kumpulan yang mempunyai pengaruh lebih dominan dalam hubungan dengan kepercayaan guru kepada pengetua. Maka, Hipotesis 9 diterima.

Hipotesis 10:
Orientasi kepemimpinan pengetua merupakan pemboleh ubah bebas (peringkat kumpulan) yang mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap motivasi guru.

Hipotesis 10 meramalkan bahawa orientasi kepemimpinan pengetua merupakan pemboleh ubah bebas pada peringkat kumpulan yang mempunyai pengaruh lebih dominan dalam hubungan dengan motivasi guru jika dibandingkan dengan faktor iklim dini. Persamaan di bawah mewakili model peringkat individu dan kumpulan yang diuji:

Level-1 Model

$$\beta_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZMOTIVASI_{ij}}$$

Level-2 Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*(\boldsymbol{ZOK_j}) + \gamma_{02}*(\boldsymbol{ZIKLIM_j}) + u_{0j} = \beta_{0j}$$

Mixed Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*\boldsymbol{ZOK_j} + \gamma_{02}*\boldsymbol{ZIKLIM_j} + u_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZMOTIVASI_{iij}}$$

Berdasarkan paparan dalam Jadual 4.14 (Model 65), dapat diperhatikan bahawa orientasi kepemimpinan pengetua menunjukkan hubungan yang tidak signifikan dengan prestasi guru (γ = 0.12 (0.08), p < 0.118) sedangkan hubungan antara iklim dini dengan prestasi guru adalah signifikan (γ = 0.21 (0.08), p < 0.007). Dengan itu, Hipotesis 10 tidak disokong malah ditolak kerana dapatan kajian ini membuktikan bahawa iklim dini merupakan pemboleh ubah bebas pada peringkat

kumpulan yang mempunyai pengaruh lebih dominan dalam hubungan dengan motivasi guru jika dibandingkan dengan faktor orientasi kepemimpinan pengetua.

Hipotesis 11:
Orientasi kepemimpinan pengetua merupakan pemboleh ubah bebas (peringkat kumpulan) yang mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap komitmen guru.

Seterusnya pengkaji mengemukakan Hipotesis 11 yang meramalkan bahawa orientasi kepemimpinan pengetua merupakan pemboleh ubah bebas pada peringkat kumpulan yang mempunyai pengaruh lebih dominan dalam hubungan dengan komitmen guru jika dibandingkan dengan faktor iklim dini. Jangkaan ini adalah berdasarkan penelitian yang dilakukan terhadap kajian-kajian lampau yang mendapati orientasi kepemimpinan pengetua berupaya meningkatkan komitmen guru terhadap tugas mereka di sekolah. Persamaan di bawah mewakili model peringkat individu dan kumpulan yang diuji:

Level-1 Model

$$\beta_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZKOMITMEN}_{ij}$$

Level-2 Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*(\boldsymbol{ZOK}_j) + \gamma_{02}*(\boldsymbol{ZIKLIM}_j) + u_{0j} = \beta_{0j}$$

Mixed Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*\boldsymbol{ZOK}_j + \gamma_{02}*\boldsymbol{ZIKLIM}_j + u_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZKOMITMEN}_{ij}$$

Model 45 dalam Jadual 4.14 menunjukkan bahawa orientasi kepemimpinan pengetua menunjukkan hubungan yang signifikan dengan komitmen guru (γ = 0.13 (0.05), p < 0.018) iaitu dengan aras keyakinan 95%, manakala hubungan antara iklim dini dengan komitmen guru juga adalah signifikan namun dengan aras keyakinan yang lebih tinggi (99.9%) iaitu γ = 0.23 (0.06), p < 0.001. Dengan itu, Hipotesis 11 tidak disokong kerana dapatan kajian ini mendapati, walaupun hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah bebas pada peringkat kumpulan (orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini) dengan komitmen guru adalah signifikan, namun iklim dini merupakan pemboleh ubah yang mempunyai pengaruh lebih dominan dalam

hubungan dengan prestasi guru jika dibandingkan dengan faktor orientasi kepemimpinan pengetua.

Hipotesis 12:
Orientasi kepemimpinan pengetua merupakan pemboleh ubah bebas (peringkat kumpulan) yang mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap prestasi guru.

Hipotesis 12 meramalkan bahawa orientasi kepemimpinan pengetua merupakan pemboleh ubah bebas pada peringkat kumpulan yang mempunyai pengaruh lebih dominan dalam hubungan dengan prestasi guru jika dibandingkan dengan faktor iklim dini. Persamaan di bawah mewakili model peringkat individu dan kumpulan yang diuji:

Level-1 Model

$$\beta_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZPRESTASI}_{ij}$$

Level-2 Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*(\boldsymbol{ZOK}_j) + \gamma_{02}*(\boldsymbol{ZIKLIM}_j) + u_{0j} = \beta_{0j}$$

Mixed Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*\boldsymbol{ZOK}_j + \gamma_{02}*\boldsymbol{ZIKLIM}_j + u_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZPRESTASI}_{ij}$$

Merujuk kepada Model 17 dalam Jadual 4.14, dapat diperhatikan bahawa orientasi kepemimpinan pengetua menunjukkan hubungan yang tidak signifikan dengan prestasi guru (γ = 0.11 (0.06), p < 0.102) sedangkan hubungan antara iklim dini dengan prestasi guru adalah signifikan (γ = 0.17 (0.06), p < 0.010). Dengan itu, Hipotesis 12 tidak disokong malah ditolak kerana dapatan kajian ini membuktikan bahawa iklim dini merupakan pemboleh ubah peramal pada peringkat kumpulan yang mempunyai pengaruh lebih dominan dalam hubungan dengan prestasi guru jika dibandingkan dengan faktor orientasi kepemimpinan pengetua.

Hasil daripada pengujian Hipotesis 9 hingga Hipotesis 12 dipaparkan secara ringkas dalam Jadual 4.15 berikut.

Universiti Malaya

Jadual 4.15
Ringkasan Keputusan Pengujian Hipotesis 9 hingga Hipotesis 12

Model	Hipotesis	Keputusan
58	**H_9:** Orientasi kepemimpinan pengetua merupakan pemboleh ubah bebas (peringkat kumpulan) yang mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap kepercayaan guru kepada pengetua.	Hipotesis diterima
65	**H_{10}:** Orientasi kepemimpinan pengetua merupakan pemboleh ubah bebas (peringkat kumpulan) yang mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap motivasi guru.	Hipotesis ditolak
45	**H_{11}:** Orientasi kepemimpinan pengetua merupakan pemboleh ubah bebas (peringkat kumpulan) yang mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap komitmen guru.	Hipotesis ditolak
17	**H_{12}:** Orientasi kepemimpinan pengetua merupakan pemboleh ubah bebas (peringkat kumpulan) yang mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap prestasi guru.	Hipotesis ditolak

4.5.3 Analisis Soalan Kajian 3

Apakah orientasi kepemimpinan pengetua (iaitu antara kepimpinan transformasi, kepimpinan instruksional atau kepimpinan spiritual) yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap atribut psikologi (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dan prestasi guru?

Soalan kajian 3 mengandungi 4 hipotesis (Hipotesis 13 hingga 16) dan sama seperti soalan kajian 1 dan 2, analisis untuk keempat-empat hipotesis ini juga dilakukan dengan melihat kesan langsung pada tahap silang *(cross level direct effects)* pemboleh ubah di peringkat sekolah (*level-2*) terhadap pemboleh ubah di peringkat individu guru (*level-1*) iaitu kepercayaan, motivasi, komitmen dan prestasi.

Dalam soalan kajian 3 ini, pemboleh ubah di peringkat sekolah yang diuji adalah sub konstruk kepada orientasi kepemimpinan pengetua iaitu kepimpinan transformasi, kepimpinan instruksional dan kepimpinan spiritual. Proses yang dijalankan ialah, pengkaji menguji secara serentak ketiga-tiga pemboleh ubah pada

Universiti Malaya

peringkat kumpulan tersebut untuk mengenal pasti antara pemboleh ubah kepimpinan transformasi, kepimpinan instruksional dan kepimpinan spiritual, yang manakah mempunyai kesan paling dominan dalam hubungan dengan pemboleh ubah pada peringkat individu iaitu kepercayaan guru kepada pengetua (Hipotesis 13), motivasi guru (Hipotesis 14), komitmen guru (Hipotesis 15) dan dengan prestasi kerja guru (Hipotesis 16).

Seperti juga analisis bagi soalan kajian 1 dan 2, analisis untuk soalan kajian 3 ini turut dijalankan terhadap 55 kumpulan dengan mengagregatkan data kepada analisis peringkat kumpulan di mana analisis untuk model pertimbangan individu telah dijalankan dengan 266 guru terkelompok (*embedded*) dalam 55 organisasi sekolah.

Perbincangan dapatan kajian bagi persoalan kajian 3 ini adalah merujuk kepada Jadual 4.16 berikut:

Jadual 4.16
Analisis HLM Kesan Langsung Pada Tahap Silang (Cross-Level Direct Effects) Bagi Hipotesis 13 Hingga 16

Kesan	KEPERCAYAAN	MOTIVASI	KOMITMEN	PRESTASI
Model	56	63	43	15
Hipotesis	13	14	15	16
Kesan pada peringkat silang				
K. TRANSFORMASI	0.13 (0.06) *	0.05 (0.12)	0.17 (0.08) *	0.23 (0.09) *
K. INSTRUKSIONAL	0.06 (0.04)	0.06 (0.08)	0.01 (0.06)	0.01 (0.06)
K. SPIRITUAL	0.45 (0.06) ***	0.16 (0.11)	0.10 (0.08)	-0.01 (0.09)

Nota: Nilai pertama adalah anggaran parameter yang distandardkan (*standardized parameter estimate*), dan nilai dalam kurungan adalah ralat piawai (*standard error*). N = 266 orang guru, 55 organisasi sekolah.
$^{*}p < 0.05$; $^{**}p < 0.01$; $^{***}p < 0.001$

Hipotesis 13:
Kepimpinan transformasi merupakan orientasi kepemimpinan yang paling dominan dalam mempengaruhi kepercayaan guru kepada pengetua.

Hipotesis 13 meramalkan bahawa orientasi kepimpinan transformasi merupakan pemboleh ubah bebas pada peringkat kumpulan yang mempunyai pengaruh paling dominan dalam hubungan dengan kepercayaan guru kepada pengetua jika dibandingkan dengan gaya kepimpinan instruksional dan spiritual. Persamaan di bawah mewakili model peringkat individu dan kumpulan yang diuji:

Level-1 Model

$$\beta_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZKEPERCAYAAN}_{ij}$$

Level-2 Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*(\boldsymbol{ZKT}_j) + \gamma_{02}*(\boldsymbol{ZKI}_j) + \gamma_{03}*(\boldsymbol{ZKS}_j) + u_{0j} = \beta_{0j}$$

Mixed Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*\boldsymbol{ZKT}_j + \gamma_{02}*\boldsymbol{ZKI}_j + \gamma_{03}*\boldsymbol{ZKS}_j + u_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZKEPERCAYAAN}_{ij}$$

Dapatan kajian menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi (γ = 0.13 (0.06), $p < 0.033$) dan kepimpinan spiritual (γ = 0.45 (0.06), $p < 0.001$) menunjukkan hubungan yang signifikan dengan kepercayaan guru sedangkan hubungan antara kepimpinan instruksional dengan kepercayaan guru adalah tidak signifikan iaitu γ = 0.06 (0.04), $p < 0.160$ (Model 56, Jadual 4.16). Jika dibandingkan antara kepimpinan transformasi dan kepimpinan spiritual, didapati hubungan antara kepimpinan spiritual dengan kepercayaan guru adalah lebih dominan dengan aras keyakinan yang lebih tinggi (99.9%). Maka dapat dirumuskan bahawa, antara ketiga-tiga gaya kepimpinan yang dikaji dan dibuat perbandingan, kepimpinan spiritual adalah faktor paling dominan dalam mempengaruhi kepercayaan guru kepada pengetua. Maka, Hipotesis 13 ditolak. Berdasarkan dapatan ini, pengetua perlulah turut mengamalkan kepimpinan spiritual dalam orientasi kepimpinan mereka di samping gaya yang lain untuk meraih kepercayaan dalam kalangan guru.

Universiti Malaya

Hipotesis 14:
Kepimpinan transformasi merupakan orientasi kepemimpinan yang paling dominan dalam mempengaruhi motivasi guru.

Hipotesis 14 meramalkan bahawa orientasi kepimpinan transformasi merupakan pemboleh ubah bebas pada peringkat kumpulan yang mempunyai pengaruh paling dominan dalam hubungan dengan motivasi guru jika dibandingkan dengan gaya kepimpinan instruksional dan spiritual. Persamaan di bawah mewakili model peringkat individu dan kumpulan yang diuji:

Level-1 Model

$$\beta_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZMOTIVASI}_{ij}$$

Level-2 Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*(\boldsymbol{ZKT}_j) + \gamma_{02}*(\boldsymbol{ZKI}_j) + \gamma_{03}*(\boldsymbol{ZKS}_j) + u_{0j} = \beta_{0j}$$

Mixed Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*\boldsymbol{ZKT}_j + \gamma_{02}*\boldsymbol{ZKI}_j + \gamma_{03}*\boldsymbol{ZKS}_j + u_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZMOTIVASI}_{ij}$$

Jadual 4.16, Model 63 memaparkan hasil pengujian yang menunjukkan bahawa hubungan antara ketiga-tiga gaya kepimpinan dengan motivasi guru adalah tidak signifikan iaitu kepimpinan transformasi (γ = 0.05 (0.12), p < 0.650), kepimpinan instruksional (γ = 0.06 (0.08), p < 0.458) dan kepimpinan spiritual (γ = 0.16 (0.11), p < 0.171). Ini menunjukkan tiada satu pun gaya kepimpinan yang dikaji mempunyai pengaruh lebih dominan mengatasi gaya kepimpinan lain dalam hubungan dengan motivasi guru. Walhal, Hipotesis 3 yang telah dibincangkan sebelum ini mempamerkan hubungan positif yang signifikan antara orientasi kepimpinan dan motivasi guru (Model 59 dalam Jadual 4.12). Maka pengkaji membuat kesimpulan, pengetua perlu mengamalkan orientasi kepimpinan yang pelbagai bagi menyemarakkan motivasi guru di sekolah. Dengan itu, Hipotesis 14 ditolak.

Universiti Malaya

Hipotesis 15:
Kepimpinan transformasi merupakan orientasi kepemimpinan yang paling dominan dalam mempengaruhi komitmen guru.

Hipotesis 15 meramalkan bahawa orientasi kepimpinan transformasi merupakan pemboleh ubah bebas pada peringkat kumpulan yang mempunyai pengaruh paling dominan dalam hubungan dengan komitmen guru jika dibandingkan dengan gaya kepimpinan instruksional dan spiritual. Persamaan di bawah mewakili model peringkat individu dan kumpulan yang diuji:

Level-1 Model

$$\beta_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZKOMITMEN}_{ij}$$

Level-2 Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*(\boldsymbol{ZKT}_j) + \gamma_{02}*(\boldsymbol{ZKI}_j) + \gamma_{03}*(\boldsymbol{ZKS}_j) + u_{0j} = \beta_{0j}$$

Mixed Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*\boldsymbol{ZKT}_j + \gamma_{02}*\boldsymbol{ZKI}_j + \gamma_{03}*\boldsymbol{ZKS}_j + u_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZKOMITMEN}_{ij}$$

Berdasarkan Model 43 dalam Jadual 4.16, dapat diperhatikan bahawa kepimpinan transformasi menunjukkan hubungan yang signifikan dengan komitmen guru (γ = 0.17 (0.08), p < 0.039) sedangkan hubungan antara kepimpinan instruksional (γ = 0.01 (0.06), p < 0.814) dan kepimpinan spiritual (γ = 0.10 (0.08), p < 0.216) dengan komitmen guru adalah tidak signifikan. Dengan itu, Hipotesis 15 diterima kerana dapatan kajian ini mengesahkan bahawa kepimpinan transformasi merupakan pemboleh ubah bebas pada peringkat kumpulan yang mempunyai pengaruh paling dominan dalam hubungan dengan komitmen guru jika dibandingkan dengan gaya kepimpinan instruksional dan spiritual. Ini bermakna, pengamalan gaya kepimpinan transformasi oleh pengetua akan berupaya meningkatkan komitmen kerja yang lebih memberangsangkan dalam kalangan guru.

Universiti Malaya

Hipotesis 16:
Kepimpinan transformasi merupakan orientasi kepemimpinan yang paling dominan dalam mempengaruhi prestasi guru.

Hipotesis 16 meramalkan bahawa orientasi kepimpinan transformasi merupakan pemboleh ubah bebas pada peringkat kumpulan yang mempunyai pengaruh paling dominan dalam hubungan dengan prestasi guru jika dibandingkan dengan gaya kepimpinan instruksional dan spiritual. Persamaan di bawah mewakili model peringkat individu dan kumpulan yang diuji:

Level-1 Model

$$\beta_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZPRESTASI}_{ij}$$

Level-2 Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*(\boldsymbol{ZKT}_j) + \gamma_{02}*(\boldsymbol{ZKI}_j) + \gamma_{03}*(\boldsymbol{ZKS}_j) + u_{0j} = \beta_{0j}$$

Mixed Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*\boldsymbol{ZKT}_j + \gamma_{02}*\boldsymbol{ZKI}_j + \gamma_{03}*\boldsymbol{ZKS}_j + u_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZPRESTASI}_{ij}$$

Merujuk kepada Model 15 dalam Jadual 4.16, dapat diperhatikan bahawa kepimpinan transformasi menunjukkan hubungan yang signifikan dengan prestasi guru (γ = 0.23 (0.09), p < 0.012) sedangkan hubungan antara kepimpinan instruksional (γ = 0.01 (0.06), p < 0.873) dan kepimpinan spiritual (γ = -0.01 (0.09), p < 0.923) dengan prestasi guru adalah tidak signifikan. Dengan itu, Hipotesis 16 diterima kerana dapatan kajian mengesahkan bahawa kepimpinan transformasi merupakan pemboleh ubah bebas pada peringkat kumpulan yang mempunyai pengaruh paling dominan dalam hubungan dengan prestasi guru jika dibandingkan dengan gaya kepimpinan instruksional dan spiritual. Ini bermakna, selain berupaya meningkatkan komitmen dalam kalangan guru, pengamalan gaya kepimpinan transformasi oleh pengetua juga merupakan anteseden ke arah menghasilkan prestasi kerja yang lebih cemerlang dalam kalangan guru.

Pengkaji meringkaskan dapatan hasil pengujian Hipotesis 13 hingga Hipotesis 16 dalam Jadual 4.17 berikut.

Universiti Malaya

Jadual 4.17
Ringkasan Keputusan Pengujian Hipotesis 13 hingga Hipotesis 16

Model	Hipotesis	Keputusan
56	**H_{13}**: Kepimpinan transformasi merupakan orientasi kepemimpinan yang paling dominan dalam mempengaruhi kepercayaan guru kepada pengetua.	Hipotesis ditolak
63	**H_{14}**: Kepimpinan transformasi merupakan orientasi kepemimpinan yang paling dominan dalam mempengaruhi motivasi guru.	Hipotesis ditolak
43	**H_{15}**: Kepimpinan transformasi merupakan orientasi kepemimpinan yang paling dominan dalam mempengaruhi komitmen guru.	Hipotesis diterima
15	**H_{16}**: Kepimpinan transformasi merupakan orientasi kepemimpinan yang paling dominan dalam mempengaruhi prestasi guru.	Hipotesis diterima

4.5.4 Analisis Soalan Kajian 4

Adakah kepercayaan, motivasi dan komitmen mempengaruhi prestasi guru?

Soalan kajian 4 mengandungi 3 hipotesis (Hipotesis 17 hingga Hipotesis 19) dan analisis untuk ketiga-tiga hipotesis ini dilaksanakan dengan melihat kesan langsung pada peringkat rendah (*lower level direct effects*). Bagi menjawab soalan kajian 4 ini, setiap pemboleh ubah tahap rendah (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dimasukkan secara berasingan iaitu satu demi satu ke dalam model nol untuk membina Model 1, Model 3 dan Model 4.

Hasil analisis HLM berkaitan kesan langsung pada peringkat rendah ini diringkaskan dalam Jadual 4.18. Maka, perbincangan dapatan kajian bagi persoalan kajian 4 adalah merujuk kepada Jadual 4.18 berikut:

Universiti Malaya

Jadual 4.18
Analisis HLM Bagi Hasil Pengujian Pada Tahap Rendah (Lower-Level Effects) Bagi Hipotesis 17 Hingga 19

Kesan	PRESTASI	PRESTASI	PRESTASI
Model	1	3	4
Hipotesis	17	18	19
Kesan pada peringkat rendah			
KEPERCAYAAN	0.31 (0.07) ***		
MOTIVASI		0.49 (0.06) ***	
KOMITMEN			0.52 (0.07)***

Nota: Nilai pertama adalah anggaran parameter yang distandardkan (*standardized parameter estimate*), dan nilai dalam kurungan adalah ralat piawai (*standard error*). N = 266 orang guru, 55 organisasi sekolah.
$^{*}p < 0.05$; $^{**}p < 0.01$; $^{***}p < 0.001$

Hipotesis 17:
Kepercayaan guru kepada pengetua mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi guru.

Hipotesis 17 meramalkan bahawa kepercayaan guru kepada pengetua mempunyai pengaruh yang positif terhadap prestasi mereka. Dengan kata lain, dijangkakan guru yang mempunyai tahap kepercayaan yang tinggi kepada pengetua akan terdorong untuk berusaha ke arah penghasilan prestasi yang baik. Analisis untuk Hipotesis 17 ini dilakukan melalui persamaan berikut yang juga mewakili model peringkat individu:

Level-1 Model

$$\beta_{0j} + \beta_{1j}*(\boldsymbol{ZKEPERCAYAAN}_{ij}) + r_{ij} = \boldsymbol{ZPRESTASI}_{ij}$$

Level-2 Model

$$\gamma_{00} + u_{0j} = \beta_{0j}$$

$$\gamma_{10} = \beta_{1j}$$

Mixed Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{10}*\boldsymbol{ZKEPERCAYAAN}_{ij} + u_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZPRESTASI}_{ij}$$

Berdasarkan Jadual 4.18 (Model 1) di atas, kesan yang signifikan diperoleh (β = 0.31 (0.07), $p < 0.001$) yang menyokong hipotesis 17 bahawa kepercayaan guru

Universiti Malaya

kepada pengetua mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi mereka. Ini membuktikan, guru yang mempunyai tahap kepercayaan yang tinggi kepada pengetua akan turut menunjukkan prestasi yang baik dalam kerja. Maka, hipotesis 17 disokong.

***Hipotesis 18*:**
Motivasi guru mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi guru.

Kesan interaksi kedua yang dikaji pada tahap rendah (*lower-level*) yang melibatkan sesama pemboleh ubah di peringkat individu (*level-1*) ialah antara motivasi dan prestasi guru. Berdasarkan Hipotesis 18, motivasi guru diramalkan mempunyai pengaruh yang positif terhadap prestasi mereka. Analisis untuk Hipotesis 18 ini dilakukan melalui persamaan yang mewakili model peringkat individu seperti berikut:

Level-1 Model

$$\beta_{0j} + \beta_{1j}*(\boldsymbol{ZMOTIVASI}_{ij}) + r_{ij} = \boldsymbol{ZPRESTASI}_{ij}$$

Level-2 Model

$$\gamma_{00} + u_{0j} = \beta_{0j}$$

$$\gamma_{10} = \beta_{1j}$$

Mixed Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{10}*\boldsymbol{ZMOTIVASI}_{ij} + u_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZPRESTASI}_{ij}$$

Merujuk kepada Jadual 4.18 (Model 3), didapati kesan yang signifikan diperoleh iaitu β = 0.49 (0.06), $p < 0.001$. Ini menunjukkan bahawa motivasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi. Oleh itu, Hipotesis 18 juga disokong.

Universiti Malaya

Hipotesis 19:
Komitmen guru mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi guru.

Hipotesis 19 meramalkan bahawa komitmen guru mempunyai pengaruh yang positif terhadap prestasi guru. Analisis untuk Hipotesis 19 ini dilakukan melalui persamaan di bawah yang mewakili model peringkat individu:

Level-1 Model

$$\beta_{0j} + \beta_{1j}*(\boldsymbol{ZKOMITMEN}_{ij}) + r_{ij} = \boldsymbol{ZPRESTASI}_{ij}$$

Level-2 Model

$$\gamma_{00} + u_{0j} = \beta_{0j}$$

$$\gamma_{10} = \beta_{1j}$$

Mixed Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{10}*\boldsymbol{ZKOMITMEN}_{ij} + u_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZPRESTASI}_{ij}$$

Dapatannya, kesan yang signifikan diperoleh sebagaimana yang ditunjukkan dalam Jadual 4.18 (Model 4) di mana komitmen guru mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi guru (β = 0.52 (0.07), p < 0.001). Oleh itu, Hipotesis 19 turut disokong.

Ringkasan keputusan pengujian Hipotesis 17 hingga Hipotesis 19 dipaparkan dalam Jadual 4.19 berikut.

Jadual 4.19
Ringkasan Keputusan Pengujian Hipotesis 17 hingga Hipotesis 19

Model	Hipotesis	Keputusan
1	**H_{17}**: Kepercayaan guru kepada pengetua mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi guru.	Hipotesis diterima
3	**H_{18}**: Motivasi guru mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi guru.	Hipotesis diterima
4	**H_{19}**: Komitmen guru mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi guru.	Hipotesis diterima

Universiti Malaya

4.5.5 Analisis Soalan Kajian 5

Adakah kepercayaan, motivasi dan komitmen berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini dengan prestasi guru?

Soalan kajian 5 mengandungi enam hipotesis (Hipotesis 20 hingga 25) untuk mengenal pasti fungsi pemboleh ubah mediator iaitu kepercayaan, motivasi dan komitmen sebagai pengantara hubungan di antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah terikat. Model mediator menghipotesiskan bahawa pemboleh ubah bebas mempunyai pengaruh ke atas pemboleh ubah mediator yang seterusnya mempengaruhi pemboleh ubah terikat. Bagi memastikannya, pengkaji telah melaksanakan pengujian laluan pengantaraan (*mediation pathways test*) untuk melihat adakah kesan pemboleh ubah bebas ke atas pemboleh ubah terikat yang menjelaskan varians dalam kumpulan (*within group*) dan juga merentasi antara kumpulan (*between group*) adalah disebabkan oleh fungsi pemboleh ubah mediator. Analisis untuk kesemua enam hipotesis ini dilakukan dengan melihat kesan tidak langsung pada tahap yang lebih rendah (*lower level indirect effects*) dan tahap silang (*cross level indirect effects*).

Proses yang dijalankan ialah menguji kesan tidak langsung daripada hipotesis-hipotesis yang dicadangkan tersebut menggunakan kaedah Monte Carlo, iaitu dengan menilai pengantaraan pelbagai peringkat (*multilevel mediation*) (Preacher & Selig, 2012) pada kadar 95% selang keyakinan (*confidence interval* - CI) dengan 20,000 ulangan. Dalam masa yang sama, pengkaji telah mematuhi empat kriteria berupa prosedur yang digariskan oleh Baron dan Kenny (1986) sebagai syarat yang perlu dipatuhi dalam pengujian pengantaraan (*mediation testing*).

Perbincangan dapatan kajian berkaitan analisis pengujian laluan pengantaraan (*pathways mediation test*) ini adalah dengan merujuk kepada Jadual 4.20 berikut.

Jadual 4.20

Analisis HLM Bagi Hasil Pengujian Laluan Pengantaraan (Pathways Mediation Test) Pada Tahap Silang (Cross-Level Effect) Bagi Hipotesis 20 Hingga 25

Kesan	PRESTASI	PRESTASI	PRESTASI	PRESTASI	PRESTASI	PRESTASI
Model	21	22	24	25	18	19
Hipotesis	20	21	22	23	24	25
Kesan pada tahap rendah						
KEPERCAYAAN	0.29 (0.08) ***	0.26 (0.07) ***				
MOTIVASI			0.47 (0.06) ***	0.46 (0.06) ***		
KOMITMEN					0.50 (0.07) ***	0.50 (0.07) ***
Kesan pada tahap silang						
O. KEPEMIMPINAN	0.03 (0.07)		0.09 (0.06)		0.07 (0.06)	
IKLIM DINI		0.14 (0.06) *		0.10 (0.06) +		0.08 (0.06)

Nota: Nilai pertama adalah anggaran parameter unstandardized (*unstandardized parameter estimate*), dan nilai dalam kurungan adalah ralat piawai (*standard error*).
N = 266 orang guru, 55 organisasi sekolah.
$^{*}p < 0.05$; $^{**}p < 0.01$; $^{***}p < 0.001$; $^{+}p < 0.10$

Universiti Malaya

Hipotesis 20:
Kepercayaan guru terhadap pengetua berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan prestasi guru.

Dengan mengemukakan Hipotesis 20, pengkaji menguji hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan prestasi guru melalui proses pengantaraan kepercayaan sebagai mediator. Persamaan berikut merepresentasikan model yang dibentuk:

Level-1 Model

$$\beta_{0j} + \beta_{1j}*(\boldsymbol{ZKEPERCAYAAN}_{ij}) + r_{ij} = \boldsymbol{ZPRESTASI}_{ij}$$

Level-2 Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*(\boldsymbol{ZOK}_{j}) + u_{0j} = \beta_{0j}$$

$$\gamma_{10} = \beta_{1j}$$

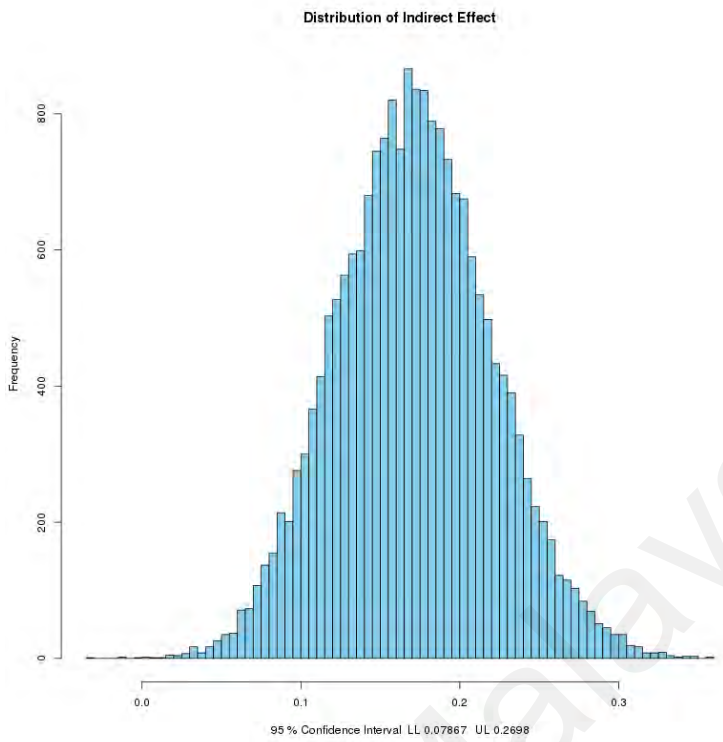
Mixed Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*\boldsymbol{ZOK}_{j} + \gamma_{10}*\boldsymbol{ZKEPERCAYAAN}_{ij} + u_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZPRESTASI}_{ij}$$

Dengan mengambil kira Hipotesis 17, Hipotesis 7 dan Hipotesis 1, kajian ini dilanjutkan dengan Hipotesis 20 yang menjangkakan bahawa kepercayaan akan menjadi mediator hubungan yang positif antara orientasi kepemimpinan pengetua dan prestasi kerja guru. Semua prosedur yang menjadi syarat dalam pengujian laluan pengantara *(mediation pathways)* seperti yang ditetapkan oleh Baron dan Kenny (1986) telah dipenuhi, termasuklah kedudukan mediator sebagai pengantara penuh *(fully mediation)* (Jadual 4.20 (Model 21)).

Kadar signifikan bagi anggaran parameter kesan tidak langsung *(indirect effects)* yang diuji menggunakan kaedah Monte Carlo (Preacher & Selig, 2012; Selig & Preacher, 2008) menunjukkan bahawa orientasi kepemimpinan pengetua memberi kesan yang signifikan ke atas prestasi melalui kepercayaan (95% *confident interval* [CI], tahap rendah [LL] = 0.07867, tahap atas [UL] = 0.2698, tidak mengandungi sifar) (Lihat Rajah 4.2 dan Jadual 4.21).

Universiti Malaya



Rajah 4.2. Taburan kesan tidak langsung bagi Hipotesis 20

Jadual 4.21
Analisis Regresi Mediator Bagi Hipotesis 20

Hipotesis	Hubungan	β	SE
Hubungan langsung	OK —a→ KPC	a = 0.59***	0.04
	KPC —b→ PRS	b = 0.31***	0.07
	OK —c→ PRS	c = 0.20**	0.07
Kesan mediator	OK → KPC → PRS: 0.29 (0.08)***		
	OK → PRS: 0.03 (0.07) n.s		

OK = Orientasi Kepemimpinan; KPC = Kepercayaan; PRS = Prestasi.
* $P < 0.05$; ** $P < 0.01$; *** $P < 0.001$; n.s Tidak signifikan
N = 266

Universiti Malaya

Dalam analisis lanjutan ini, kesan tidak langsung (*indirect effect*) yang signifikan diperoleh (β = 0.29 (0.08), p < 0.001) iaitu kepercayaan berperanan sebagai mediator yang menjelaskan pengaruh orientasi kepemimpinan pengetua terhadap prestasi guru. Dapatan daripada analisis ini juga menunjukkan bahawa kepercayaan adalah *mediator* penuh (*fully mediator*) dalam hubungan tersebut disebabkan hubungan langsung antara orientasi kepemimpinan pengetua dan prestasi guru tidak lagi signifikan (γ = 0.03 (0.07), p < 0.676) dengan kewujudan pemboleh ubah kepercayaan sebagai mediator. Dengan itu, Hipotesis 20 adalah disokong.

Hipotesis 21:
Kepercayaan guru terhadap pengetua berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara iklim dini dan prestasi guru.

Hubungan antara iklim dini dan prestasi guru melalui proses pengantaraan kepercayaan diuji dalam Hipotesis 21. Analisis ini dilakukan melalui persamaan berikut:

Level-1 Model

$$\beta_{0j} + \beta_{1j}*(\boldsymbol{ZKEPERCAYAAN}_{ij}) + r_{ij} = \boldsymbol{ZPRESTASI}_{ij}$$

Level-2 Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*(\boldsymbol{ZIKLIM}_{j}) + u_{0j} = \beta_{0j}$$

$$\gamma_{10} = \beta_{1j}$$

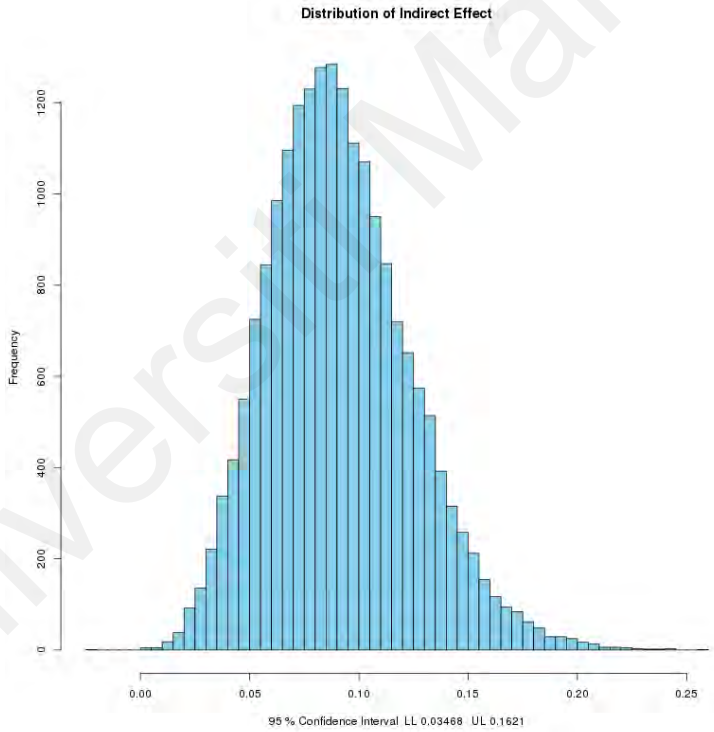
Mixed Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*\boldsymbol{ZIKLIM}_{j} + \gamma_{10}*\boldsymbol{ZKEPERCAYAAN}_{ij} + u_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZPRESTASI}_{ij}$$

Dengan mengambil kira Hipotesis 17, Hipotesis 8 dan Hipotesis 2, kajian ini dilanjutkan dengan Hipotesis 21 di mana kepercayaan diramalkan akan menjadi mediator dalam hubungan yang positif antara iklim dini dan prestasi kerja guru. Semua prosedur yang menjadi syarat dalam pengujian laluan pengantara *(mediation pathways)* seperti yang ditetapkan oleh Baron dan Kenny (1986) telah dipenuhi. Dapatan daripada analisis ini memperlihatkan bahawa kepercayaan berperanan sebagai mediator separa kerana melalui proses pengantaraan, hubungan langsung yang signifikan antara iklim dini dan prestasi guru (γ = 0.23 (0.06), p < 0.001) tetap

kekal signifikan (γ = 0.14 (0.06), p < 0.031) (Jadual 4.20 (Model 22) dan Jadual 4.22).

Kadar signifikan bagi anggaran parameter kesan tidak langsung *(indirect effects)* yang diuji menggunakan kaedah Monte Carlo menunjukkan bahawa iklim dini memberi kesan yang signifikan ke atas prestasi guru melalui proses pengantaraan kepercayaan (95% *confident interval* [CI], tahap rendah [LL] = 0.03468, tahap atas [UL] = 0.1621, tidak mengandungi sifar) (Lihat Rajah 4.3 dan Jadual 4.22).



Rajah 4.3. Taburan kesan tidak langsung bagi Hipotesis 21

Jadual 4.22
Analisis Regresi Mediator Bagi Hipotesis 21

Hipotesis	Hubungan	β	SE
Hubungan langsung	ID → KPC (a)	a = 0.35***	0.08
	KPC → PRS (b)	b = 0.31***	0.07
	ID → PRS (c)	c = 0.23***	0.06
Kesan mediator	ID → KPC → PRS: 0.26 (0.07)***; ID → PRS: 0.14 (0.06)*		

ID = Iklim Dini; KPC = Kepercayaan; PRS = Prestasi.
* $P < 0.05$; ** $P < 0.01$; *** $P < 0.001$; ns Tidak signifikan
N = 266

Dapatan analisis lanjutan ini yang digambarkan dalam Jadual 4.22 di atas menunjukkan bahawa kesan tidak langsung (*indirect effect*) yang signifikan diperoleh (β = .26 (.07), p <.001) iaitu kepercayaan berperanan sebagai mediator yang menjelaskan pengaruh iklim dini terhadap prestasi guru. Dengan itu, Hipotesis 21 disokong.

Universiti Malaya

Hipotesis 22:
Motivasi guru berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan prestasi guru.

Peranan motivasi dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan prestasi guru dianalisis dengan pengujian Hipotesis 22 iaitu melalui persamaan berikut:

Level-1 Model

$$\beta_{0j} + \beta_{1j}*(\boldsymbol{ZMOTIVASI}_{ij}) + r_{ij} = \boldsymbol{ZPRESTASI}_{ij}$$

Level-2 Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*(\boldsymbol{ZOK}_{j}) + u_{0j} = \beta_{0j}$$

$$\gamma_{10} = \beta_{1j}$$

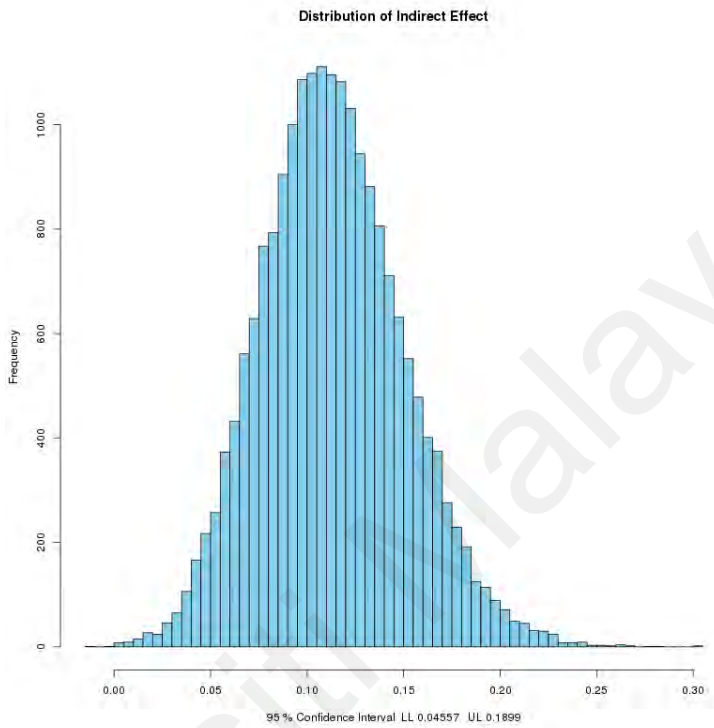
Mixed Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*\boldsymbol{ZOK}_{j} + \gamma_{10}*\boldsymbol{ZMOTIVASI}_{iij} + u_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZPRESTASI}_{ij}$$

Pengujian diteruskan dengan Hipotesis 22 yang dikemukakan setelah mengambil kira Hipotesis 18, Hipotesis 7 dan Hipotesis 3 iaitu motivasi diramalkan akan menjadi mediator dalam hubungan yang positif antara orientasi kepemimpinan pengetua dan prestasi kerja guru. Semua prosedur yang menjadi syarat dalam pengujian laluan pengantara *(mediation pathways)* seperti yang ditetapkan oleh Baron dan Kenny (1986) telah dipenuhi, termasuklah kedudukan mediator sebagai mediator penuh *(fully mediation)* (Jadual 4.20 (Model 24)).

Rajah 4.4 dan Jadual 4.23 di bawah menunjukkan kadar signifikan bagi anggaran parameter kesan tidak langsung *(indirect effects)* yang diuji dalam analisis lanjutan ini yang menggunakan kaedah Monte Carlo. Dapatan membuktikan bahawa orientasi kepemimpinan pengetua memberi kesan yang signifikan (β = 0.47 (0.06), p < 0.001) ke atas prestasi guru melalui proses pengantaraan motivasi (95% *confident interval* [CI], tahap rendah [LL] = 0.04557, tahap atas [UL] = 0.1999, tidak mengandungi sifar). Kajian ini turut mengesahkan bahawa motivasi berperanan sebagai mediator penuh (*fully mediator*) yang menjelaskan pengaruh orientasi kepemimpinan pengetua terhadap prestasi guru. Ini adalah kerana hubungan

langsung antara orientasi kepemimpinan pengetua dan prestasi guru (γ = 0.20 (0.07), p < 0.003) tidak lagi signifikan dengan kewujudan motivasi sebagai mediator iaitu γ = 0.09 (0.06), p < 0.115. Maka, Hipotesis 22 disokong.



Rajah 4.4. Taburan kesan tidak langsung bagi Hipotesis 22

Universiti Malaya

Jadual 4.23:
Analisis Regresi Mediator Bagi Hipotesis 22

Hipotesis	Hubungan	β	SE
Hubungan langsung	OK —a→ MOT	a = 0.24**	0.07
	MOT —b→ PRS	b = 0.49***	0.06
	OK —c→ PRS	c = 0.20**	0.07
Kesan mediator	OK → MOT → PRS: 0.47 (0.06)***; OK → PRS: 0.09 (0.06) n.s		

OK = Orientasi Kepemimpinan; MOT = Motivasi; PRS = Prestasi.
* $P < 0.05$; ** $P < 0.01$; *** $P < 0.001$; n.s Tidak signifikan
N = 266

Hipotesis 23:
Motivasi guru berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara iklim dini dan prestasi guru.

Analisis seterusnya ialah tentang peranan motivasi sebagai mediator dalam hubungan antara iklim dini dan prestasi guru dengan menguji Hipotesis 23 melalui persamaan berikut:

Level-1 Model

$$\beta_{0j} + \beta_{1j}*(\boldsymbol{ZMOTIVASI}_{ij}) + r_{ij} = \boldsymbol{ZPRESTASI}_{ij}$$

Level-2 Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*(\boldsymbol{ZIKLIM}_{j}) + u_{0j} = \beta_{0j}$$

$$\gamma_{10} = \beta_{1j}$$

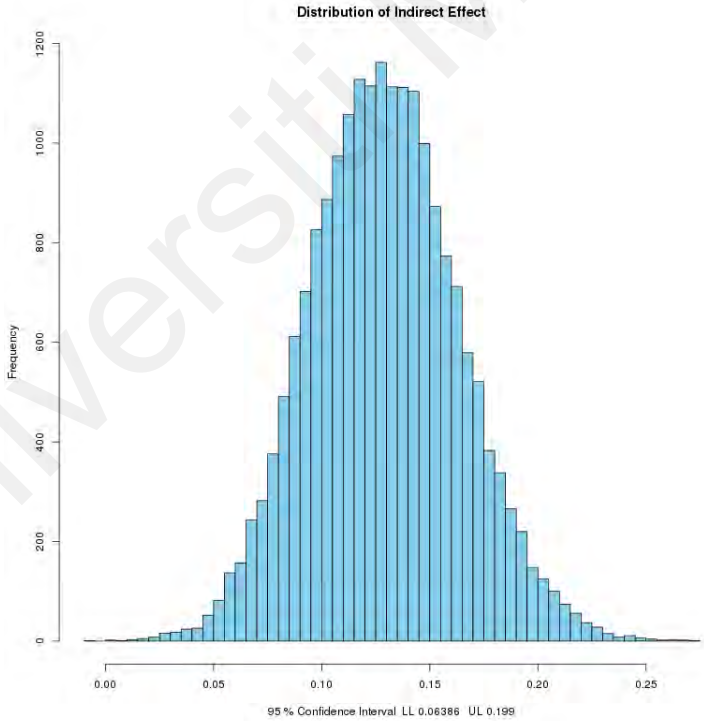
Mixed Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*\boldsymbol{ZIKLIM}_{j} + \gamma_{10}*\boldsymbol{ZMOTIVASI}_{ij} + u_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZPRESTASI}_{ij}$$

Hipotesis 23 ini dikemukakan dengan mengambil kira Hipotesis 18, Hipotesis 8 dan Hipotesis 4 di mana motivasi diramalkan akan menjadi mediator dalam hubungan yang positif antara iklim dini dan prestasi kerja guru. Semua prosedur

yang menjadi syarat dalam pengujian laluan pengantara *(mediation pathways)* seperti yang ditetapkan oleh Baron dan Kenny (1986) telah dipenuhi, termasuklah kedudukan mediator sebagai mediator penuh *(fully mediation)* (Jadual 4.20 (Model 25)).

Hasil pengujian kadar signifikan menggunakan kaedah Monte Carlo bagi anggaran parameter kesan tidak langsung *(indirect effects)* dalam analisis lanjutan ini digambarkan dalam Rajah 4.5 dan Jadual 4.24 di bawah. Kajian ini mengesahkan bahawa iklim dini memberi kesan yang signifikan (β = 0.46 (0.06), $p < 0.001$) ke atas prestasi guru melalui proses pengantaraan motivasi (95% *confident interval* [CI], tahap rendah [LL] = 0.06386, tahap atas [UL] = 0.199, tidak mengandungi sifar).



Rajah 4.5. Taburan kesan tidak langsung bagi Hipotesis 23

Jadual 4.24
Analisis Regresi Mediator Bagi Hipotesis 23

Hipotesis	Hubungan	β	SE
Hubungan langsung	ID → MOT (a)	a = 0.28***	0.07
	MOT → PRS (b)	b = 0.49***	0.06
	ID → PRS (c)	c = 0.23***	0.06
Kesan mediator	ID → MOT → PRS: 0.46 (0.06)***		
	ID → PRS: 0.10 (0.06)$^{+}$		

ID = Iklim Dini; MOT = Motivasi; PRS = Prestasi.
*** $P < 0.001$; ** $P < 0.01$; * $P < 0.05$; $^{+}$ $P < 0.10$
N = 266

Dapatan kajian ini juga menujukkan bahawa motivasi berperanan sebagai mediator separa (*partial mediator*) kerana hubungan langsung antara iklim dini dan prestasi guru (γ = 0.23 (0.06), p < 0.001) tetap signifikan dengan kewujudan motivasi sebagai mediator iaitu γ = 0.10 (0.06), p < 0.089 (*one tailed*). Selari dengan semua hipotesis yang telah dibincangkan sebelum ini, Hipotesis 23 turut disokong oleh dapatan kajian ini.

Hipotesis 24:
Komitmen guru berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan prestasi guru.

Pengkaji mengemukakan Hipotesis 24 untuk menguji hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dengan prestasi guru melalui kemasukan komitmen sebagai mediator. Analisis dilakukan melalui persamaan yang mewakili model tahap individu dan kumpulan sebagaimana berikut:

Universiti Malaya

Level-1 Model

$\beta_{0j} + \beta_{1j}*(\boldsymbol{ZKOMITMEN}_{ij}) + r_{ij} = \boldsymbol{ZPRESTASI}_{ij}$

Level-2 Model

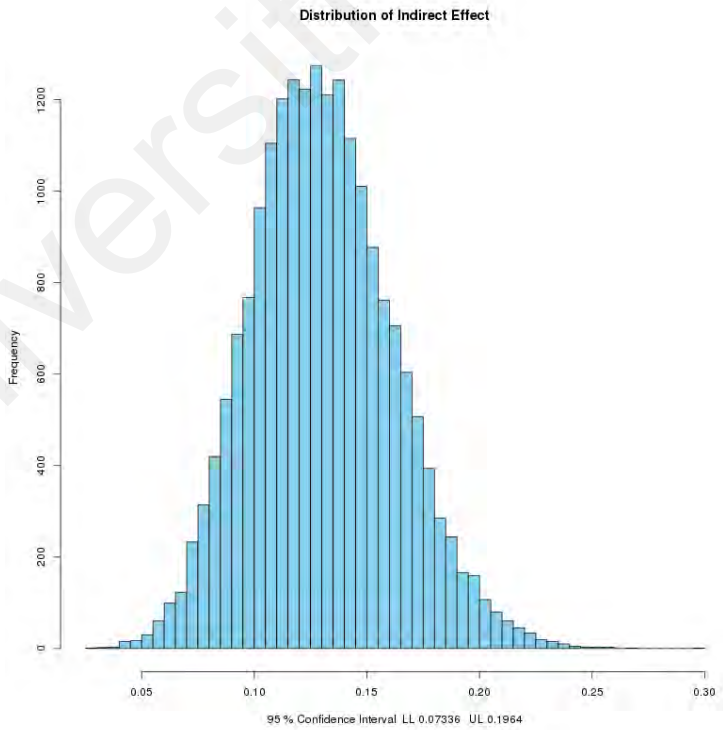
$\gamma_{00} + \gamma_{01}*(\boldsymbol{ZOK}_j) + u_{0j} = \beta_{0j}$

$\gamma_{10} = \beta_{1j}$

Mixed Model

$\gamma_{00} + \gamma_{01}*\boldsymbol{ZOK}_j + \gamma_{10}*\boldsymbol{ZKOMITMEN}_{ij} + u_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZPRESTASI}_{ij}$

Dengan mengambil kira Hipotesis 19, Hipotesis 7 dan Hipotesis 5, kajian ini dilanjutkan dengan ramalan bahawa komitmen guru akan menjadi mediator dalam hubungan yang positif antara orientasi kepemimpinan pengetua dan prestasi kerja guru. Hasil pengujian yang dijalankan mengesahkan bahawa orientasi kepemimpinan pengetua memberi kesan yang signifikan ke atas prestasi guru (Jadual 4.25) melalui peranan komitmen sebagai pemboleh ubah pengantara (mediator) (95% *confident interval* [CI], *lower level* [LL] = 0.07336, *upper level* [UL] = 0.1964, tidak mengandungi sifar) (Lihat Rajah 4.6).



Rajah 4.6. Taburan kesan tidak langsung bagi Hipotesis 24

Jadual 4.25
Analisis Regresi Mediator Bagi Hipotesis 24

Hipotesis	Hubungan	β	SE
Hubungan langsung	OK —a→ KOM	a = 0.26***	0.05
	KOM —b→ PRS	b = 0.52***	0.07
	OK —c→ PRS	c = 0.20**	0.07
Kesan mediator	OK → KOM → PRS: 0.50 (0.07)***; OK → PRS: 0.07 (0.06) n.s		

OK = Orientasi Kepemimpinan; KOM = Komitmen; PRS = Prestasi.
* $P < 0.05$; ** $P < 0.01$; *** $P < 0.001$; n.s Tidak signifikan
N = 266

Dalam analisis lanjutan ini, kesan tidak langsung (*indirect effect*) yang signifikan diperoleh iaitu $\beta = 0.50$ (0.07), $p < 0.001$ mengesahkan peranan komitmen sebagai mediator yang menjelaskan pengaruh orientasi kepemimpinan pengetua terhadap prestasi guru melalui proses pengantaraan (Lihat Jadual 4.20 (Model 18) dan Jadual 4.25 di atas). Maka, Hipotesis 24 disokong. Dapatan daripada analisis ini juga menunjukkan bahawa komitmen adalah mediator penuh (*fully mediator*) dalam hubungan tersebut kerana hubungan langsung antara orientasi kepemimpinan pengetua dan prestasi guru tidak lagi signifikan ($\gamma = 0.07$ (0.06), $p < 0.207$) dengan kewujudan komitmen sebagai mediator.

Universiti Malaya

Hipotesis 25:
Komitmen guru berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara iklim dini dan prestasi guru.

Melalui Hipotesis 25 pula, pengkaji menguji hubungan antara iklim dini dan prestasi guru dengan kewujudan komitmen sebagai mediator. Analisis dilakukan melalui persamaan yang mewakili model tahap individu dan kumpulan sebagaimana berikut:

Level-1 Model

$$\beta_{0j} + \beta_{1j}*(\boldsymbol{ZKOMITMEN}_{ij}) + r_{ij} = \boldsymbol{ZPRESTASI}_{ij}$$

Level-2 Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*(\boldsymbol{ZIKLIM}_{j}) + u_{0j} = \beta_{0j}$$

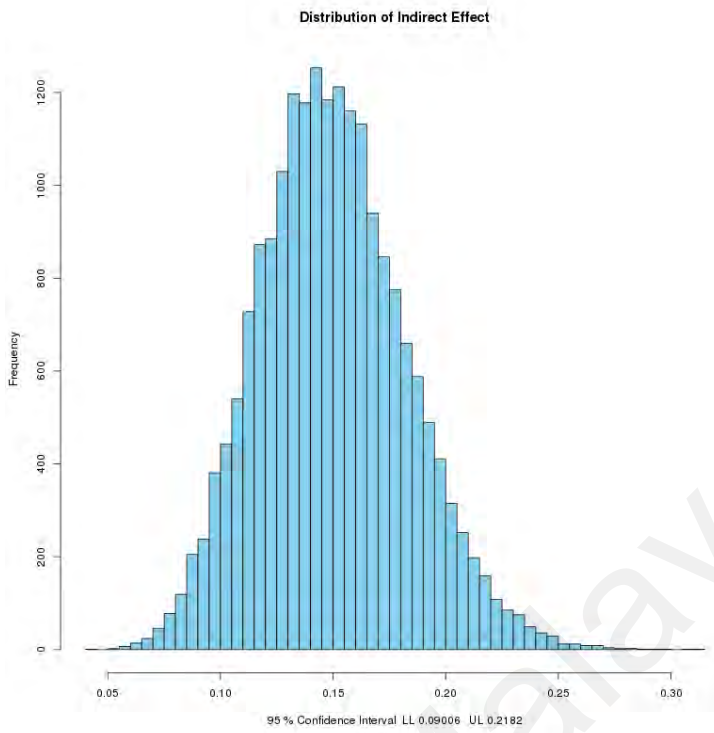
$$\gamma_{10} = \beta_{1j}$$

Mixed Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*\boldsymbol{ZIKLIM}_{j} + \gamma_{10}*\boldsymbol{ZKOMITMEN}_{ij} + u_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZPRESTASI}_{ij}$$

Dengan mengambil kira Hipotesis 19, Hipotesis 8 dan Hipotesis 6, kajian ini dilanjutkan dengan Hipotesis 25 yang meramalkan bahawa komitmen guru akan menjadi mediator dalam hubungan yang positif antara iklim dini dan prestasi kerja guru. Pengujian melalui kaedah Monte Carlo menunjukkan bahawa kesan tidak langsung (*indirect effect*) yang signifikan diperoleh iaitu komitmen berperanan sebagai mediator yang menjelaskan pengaruh iklim dini terhadap prestasi guru (95% *confident interval* [CI], *lower level* [LL] = 0.09006, *upper level* [UL] = 0.2182, tidak mengandungi sifar) (Lihat Rajah 4.7).

Universiti Malaya



Rajah 4.7. Taburan kesan tidak langsung bagi Hipotesis 25

Jadual 4.26
Analisis Regresi Mediator bagi Hipotesis 25

Hipotesis	Hubungan	β	SE
Hubungan langsung	ID —a→ KOM	a = 0.30***	0.05
	KOM —b→ PRS	b = 0.52***	0.07
	ID —c→ PRS	c = 0.23***	0.06
Kesan mediator	ID → KOM → PRS: 0.50 (0.07)***; ID → PRS: 0.08 (0.06) n.s		

ID = Iklim Dini; KOM = Komitmen; PRS = Prestasi
* $P < 0.05$; ** $P < 0.01$; *** $P < 0.001$; n.s Tidak signifikan
N = 266

Universiti Malaya

Jadual 4.26 yang menggambarkan dapatan analisis lanjutan ini menunjukkan bahawa kesan tidak langsung (*indirect effect*) yang signifikan diperoleh (β = 0.50 (0.07), p < 0.001) iaitu komitmen berperanan sebagai mediator yang menjelaskan pengaruh iklim dini terhadap prestasi guru. Dapatan daripada analisis ini juga menunjukkan bahawa komitmen adalah mediator penuh (*fully mediator*) dalam hubungan tersebut kerana hubungan langsung antara iklim dini dan prestasi guru tidak lagi signifikan (γ = 0.08 (0.06), p < 0.159) dengan kewujudan pemboleh ubah pengantara iaitu mediator. Berdasarkan dapatan ini, Hipotesis 25 adalah disokong.

Hasil daripada pengujian Hipotesis 20 hingga Hipotesis 25 iaitu berkenaan fungsi pemboleh ubah mediator dikemukakan dalam Jadual 4.27 berikut.

Jadual 4.27
Ringkasan Keputusan Pengujian Hipotesis 20 hingga Hipotesis 25

Model	Hipotesis	Keputusan
21	**H_{20}**: Kepercayaan guru kepada pengetua berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan prestasi guru.	Hipotesis diterima
22	**H_{21}**: Kepercayaan guru kepada pengetua berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara iklim dini dan prestasi guru.	Hipotesis diterima
24	**H_{22}**: Motivasi guru berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan prestasi guru.	Hipotesis diterima
25	**H_{23}**: Motivasi guru berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara iklim dini dan prestasi guru.	Hipotesis diterima
18	**H_{24}**: Komitmen guru berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan prestasi guru.	Hipotesis diterima
19	**H_{25}**: Komitmen guru berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara iklim dini dan prestasi guru.	Hipotesis diterima

4.5.6 Analisis Soalan Kajian 6

Adakah iklim dini dan religiositi berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah terikat?

Soalan kajian 6 mengandungi 12 hipotesis (Hipotesis 26 hingga 37) untuk mengenal pasti pengaruh pemboleh ubah interaksi (moderator) iaitu iklim dini dan religiositi dalam menyederhanakan *(moderates)* hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah terikat. Pengkaji ingin mengetahui adakah kekuatan hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah terikat berubah dengan kemasukan fungsi moderator. Pengkaji berminat untuk menguji hipotesis-hipotesis tentang hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah terikat yang mungkin menunjukkan perbezaan berdasarkan tahap pewujudan iklim dini di sekolah atau tahap pengamalan religiositi dalam kalangan guru. Hubungan diramalkan akan lebih kuat bagi organisasi yang mempunyai iklim dini dan tahap religiositi guru yang baik sebaliknya semakin lemah bagi organisasi yang mempunyai iklim dini dan tahap religiositi guru yang rendah.

Bagi menjelaskan kesan interaksi tersebut, pelaporan dapatan kajian dilanjutkan dengan perbincangan hasil analisis pengujian kesan penyederhanaan *(testing moderating effects)* iaitu bagi Hipotesis 26 hingga 37. Hipotesis 26 hingga 32 dikemukakan bagi mengenal pasti peranan iklim dini sebagai pemboleh ubah moderator manakala Hipotesis 33 hingga 37 pula adalah berkenaan peranan religiositi sebagai pemboleh ubah moderator.

Universiti Malaya

Hipotesis 26:
Iklim dini berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan kepercayaan guru kepada pengetua.
Dengan kata lain, dalam keadaan iklim dini yang baik, hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan kepercayaan guru kepada pengetua akan meningkat.

Diramalkan bahawa pelaksanaan orientasi kepemimpinan yang berkesan oleh pengetua akan lebih mempengaruhi kepercayaan guru kepada pengetua jika disertakan dengan pewujudan iklim dini yang baik di sekolah. Persamaan di bawah mewakili model interaksi yang diuji:

Level-1 Model

$$\beta_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZKEPERCAYAAN}_{ij}$$

Level-2 Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*(\boldsymbol{ZOK}_j) + \gamma_{02}*(\boldsymbol{ZIKLIM}_j) + \gamma_{03}*(\boldsymbol{ZOK_X_IKLIM}_j) + u_{0j} = \beta_{0j}$$

Mixed Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*\boldsymbol{ZOK}_j + \gamma_{02}*\boldsymbol{ZIKLIM}_j + \gamma_{03}*\boldsymbol{ZOK_X_IKLIM}_j + u_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZKEPERCAYAAN}_{ij}$$

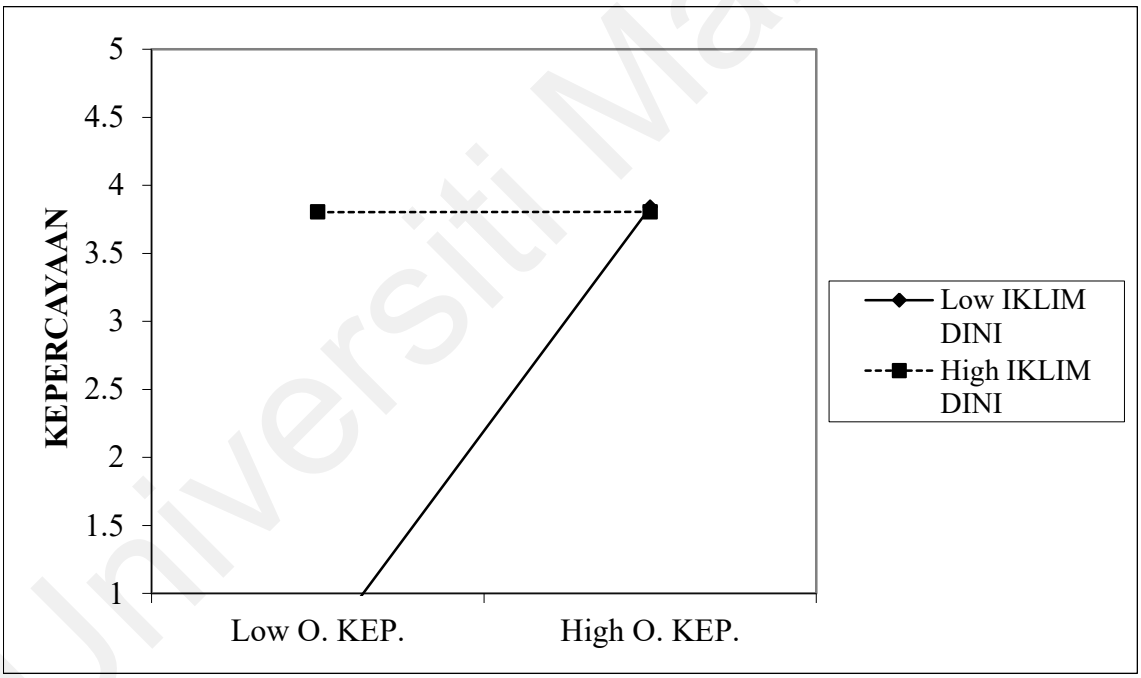
Sebagaimana yang dipaparkan dalam Jadual 4.28 di bawah, interaksi antara iklim dini dan orientasi kepemimpinan pada peringkat 2 adalah signifikan (B = -0.82, S.E. = 0.66, t = -2.76, $p < 0.008$. Rajah 4.8 pula menunjukkan bahawa kekuatan hubungan *(slope)* antara orientasi kepemimpinan dan kepercayaan guru kepada pengetua adalah berbeza-beza antara organisasi dan hubungan tersebut dilihat lebih kuat dengan kewujudan iklim dini yang mantap. Kesimpulannya, iklim dini berperanan sebagai moderator dalam meningkatkan kekuatan hubungan antara orientasi kepemimpinan dan kepercayaan guru kepada pengetua, di mana orientasi kepemimpinan akan lebih mempengaruhi kepercayaan guru dengan kewujudan iklim dini yang baik di sekolah. Dengan itu, terdapat sokongan yang signifikan bagi Hipotesis 26 untuk diterima.

Universiti Malaya

Jadual 4.28
Model Pekali Rawak Pelbagai Peringkat (Multilevel Random Coefficient Model) Kesan Utama Dan Kesan Interaksi Iklim Dini Dan Orientasi Kepemimpinan Pengetua Terhadap Kepercayaan Guru

	Kepercayaan		
	B	S.E	*t*
Intercept	0.01	0.04	0.15
Iklim Dini	0.80	0.28	2.85**
Orientasi Kepemimpinan	0.82	0.45	4.05***
ID x OK	-0.82	0.66	-2.76**

Nota: *$p < 0.05$; **$p < 0.01$; ***$p < 0.001$
Iklim Dini (ID) dan Orientasi Kepemimpinan (OK) adalah pemboleh ubah peringkat 2; Kepercayaan adalah pemboleh ubah peringkat 1.



Rajah 4.8. Kesan penyederhanaan iklim dini terhadap hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan kepercayaan guru kepada pengetua

Rajah 4.8 menunjukkan bahawa iklim dini berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan kepercayaan guru kepada pengetua. Bagi organisasi yang mempunyai tahap iklim dini yang tinggi, kadar kepercayaan guru kepada pengetua adalah sama tidak kira keberkesanan

Universiti Malaya

pengamalan orientasi kepemimpinan oleh pengetua adalah baik (tinggi) atau tidak (rendah). Namun bagi kumpulan guru yang bertugas dalam organisasi yang rendah pembudayaan iklim dininya, kadar kepercayaan mereka kepada pengetua adalah bergantung kepada keberkesanan kepemimpinan pengetua. Sekiranya orientasi kepemimpinan yang ditonjolkan oleh pengetua adalah berkesan, kadar kepercayaan guru adalah tinggi, sebaliknya jika keberkesanan kepemimpinan pengetua rendah, kepercayaan guru kepada pengetua juga semakin berkurangan. Ini bermaksud, kekuatan hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan kepercayaan guru kepada pengetua dipengaruhi oleh iklim dini di sekolah. Pewujudan iklim dini yang mantap berupaya mengekalkan kepercayaan guru kepada pengetua walau bagaimanapun tahap keberkesanan orientasi kepemimpinan yang diamalkan oleh pengetua. Kesimpulannya, terdapat kesan penyederhanaan signifikan iklim dini terhadap hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dengan kepercayaan guru kepada pengetua.

Hipotesis 27:
Iklim dini berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan motivasi guru.
Dengan kata lain, dalam keadaan iklim dini yang baik, hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan motivasi guru akan meningkat.

Dalam Hipotesis 27 ini, pemboleh ubah iklim dini diramalkan berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan motivasi guru di mana pelaksanaan orientasi kepemimpinan oleh pengetua akan lebih mempengaruhi motivasi guru jika disertakan dengan pewujudan iklim dini yang baik. Persamaan di bawah mewakili model interaksi yang diuji:

Level-1 Model

$\beta_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZMOTIVASI}_{ij}$

Level-2 Model

$\gamma_{00} + \gamma_{01}*(\boldsymbol{ZOK}_j) + \gamma_{02}*(\boldsymbol{ZIKLIM}_j) + \gamma_{03}*(\boldsymbol{ZOK_X_IKLIM}_j) + u_{0j} = \beta_{0j}$

Mixed Model

$\gamma_{00} + \gamma_{01}*\boldsymbol{ZOK}_j + \gamma_{02}*\boldsymbol{ZIKLIM}_j + \gamma_{03}*\boldsymbol{ZOK_X_IKLIM}_j + u_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZMOTIVASI}_{ij}$

Berdasarkan Jadual 4.29 di bawah, didapati interaksi antara iklim dini dan orientasi kepemimpinan pengetua yang merupakan pemboleh ubah pada peringkat 2 adalah tidak signifikan (B = -0.60, S.E. = 0.15, t = -0.52, p < 0.603). Ini menunjukkan bahawa iklim dini tidak berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan motivasi guru. Maka, Hipotesis 27 adalah ditolak.

Jadual 4.29

Model Pekali Rawak Pelbagai Peringkat (Multilevel Random Coefficient Model) Kesan Utama Dan Kesan Interaksi Iklim Dini Dan Orientasi Kepemimpinan Pengetua Terhadap Motivasi Guru

	Motivasi		
	B	S.E	*t*
Intercept	0.01	0.06	0.12
Iklim Dini	0.48	0.52	0.91
Orientasi Kepemimpinan	0.53	0.79	0.67
ID x OK	-0.60	0.15	-0.52

Nota: *p < 0.05; **p < 0.01; ***p < 0.001

Iklim Dini (ID) dan Orientasi Kepemimpinan (OK) adalah pemboleh ubah peringkat 2; Motivasi adalah pemboleh ubah peringkat 1.

Hipotesis 28:

Iklim dini berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan komitmen guru.

Dengan kata lain, dalam keadaan iklim dini yang baik, hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan komitmen guru akan meningkat.

Hipotesis 28 meramalkan bahawa iklim dini akan berperanan menyederhanakan hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan komitmen guru di mana

Universiti Malaya

pelaksanaan orientasi kepemimpinan oleh pengetua akan lebih mempengaruhi komitmen guru jika disertakan dengan pewujudan iklim dini yang baik. Persamaan di bawah mewakili model interaksi peringkat silang *(cross-level interaction model)* iaitu peringkat individu (komitmen) dan kumpulan (iklim dini dan orientasi kepemimpinan) yang diuji:

Level-1 Model

$$\beta_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZKOMITMEN}_{ij}$$

Level-2 Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*(\boldsymbol{ZOK}_j) + \gamma_{02}*(\boldsymbol{ZIKLIM}_j) + \gamma_{03}*(\boldsymbol{ZOK_X_IKLIM}_j) + u_{0j} = \beta_{0j}$$

Mixed Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*\boldsymbol{ZOK}_j + \gamma_{02}*\boldsymbol{ZIKLIM}_j + \gamma_{03}*\boldsymbol{ZOK_X_IKLIM}_j + u_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZKOMITMEN}_{ij}$$

Berdasarkan Jadual 4.30 di bawah, didapati interaksi antara iklim dini dan orientasi kepemimpinan pengetua pada peringkat 2 adalah tidak signifikan (B = 0.70, S.E. = 0.87, t = 0.81, p < 0.421). Ini menunjukkan bahawa iklim dini tidak berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan komitmen guru. Maka, Hipotesis 28 ditolak.

Jadual 4.30

Model Pekali Rawak Pelbagai Peringkat (Multilevel Random Coefficient Model) Kesan Utama Dan Kesan Interaksi Iklim Dini Dan Orientasi Kepemimpinan Pengetua Terhadap Komitmen Guru

	Komitmen		
	B	S.E	*t*
Intercept	0.01	0.05	0.14
Iklim Dini	-0.08	0.38	-0.22
Orientasi Kepemimpinan	-0.34	0.59	-0.59
ID x OK	0.70	0.87	0 .81

Nota: *p < 0.05; **p < 0.01; ***p < 0.001

Iklim Dini (ID) dan Orientasi Kepemimpinan (OK) adalah pemboleh ubah peringkat 2; Komitmen adalah pemboleh ubah peringkat 1.

Hipotesis 29:
Iklim dini berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan prestasi guru.
Dengan kata lain, dalam keadaan iklim dini yang baik, hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan prestasi guru akan meningkat.

Hipotesis 29 meramalkan iklim dini akan berperanan menyederhanakan hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan prestasi guru di mana pelaksanaan orientasi kepemimpinan yang berkesan oleh pengetua akan lebih mempengaruhi prestasi guru jika disertakan dengan pewujudan iklim dini yang baik. Persamaan di bawah mewakili model interaksi peringkat silang *(cross-level interaction model)* iaitu peringkat individu (prestasi) dan kumpulan (iklim dini dan orientasi kepemimpinan) yang diuji:

Level-1 Model

$$\beta_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZPRESTASI}_{ij}$$

Level-2 Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*(\boldsymbol{ZOK}_j) + \gamma_{02}*(\boldsymbol{ZIKLIM}_j) + \gamma_{03}*(\boldsymbol{ZOK_X_IKLIM}_j) + u_{0j} = \beta_{0j}$$

Mixed Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*\boldsymbol{ZOK}_j + \gamma_{02}*\boldsymbol{ZIKLIM}_j + \gamma_{03}*\boldsymbol{ZOK_X_IKLIM}_j + u_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZPRESTASI}_{ij}$$

Berdasarkan Jadual 4.31 di bawah, didapati interaksi antara iklim dini dan orientasi kepemimpinan pengetua pada tahap 2 adalah tidak signifikan (B = 0.26, S.E. = 0.04, t = 1.21, p < 0.232). Ini menunjukkan bahawa iklim dini tidak berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan prestasi guru. Maka, Hipotesis 29 adalah ditolak.

Universiti Malaya

Jadual 4.31

Model Pekali Rawak Pelbagai Peringkat (Multilevel Random Coefficient Model) Kesan Utama Dan Kesan Interaksi Iklim Dini Dan Orientasi Kepemimpinan Pengetua Terhadap Prestasi Guru

	Prestasi		
	B	S.E	*t*
Intercept	0.01	0.06	0.10
Iklim Dini	-0.39	0.45	-0.86
Orientasi Kepemimpinan	-0.74	0.70	-1.05
ID x OK	0.26	0.04	1.21

Nota: $*p < 0.05$; $**p < 0.01$; $***p < 0.001$
Iklim Dini (ID) dan Orientasi Kepemimpinan (OK) adalah pemboleh ubah peringkat 2; Prestasi adalah pemboleh ubah peringkat 1.

Hipotesis 30:
Iklim dini berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara kepercayaan guru kepada pengetua dan prestasi guru.
Dengan kata lain, dalam keadaan iklim dini yang baik, hubungan antara kepercayaan guru kepada pengetua dan prestasi guru akan meningkat.

Hipotesis 30 meramalkan bahawa iklim dini akan bertindak sebagai perangsang dalam meningkatkan hubungan antara kepercayaan guru kepada pengetua dan prestasi kerja mereka di mana kepercayaan guru kepada pengetua dijangka akan lebih mempengaruhi prestasi guru dengan kewujudan iklim dini yang baik. Persamaan di bawah mewakili model interaksi peringkat silang *(cross-level interaction model)* iaitu peringkat individu (kepercayaan dan prestasi) dan kumpulan (iklim dini) yang diuji:

Level-1 Model

$$\beta_{0j} + \beta_{1j}*(\boldsymbol{ZKEPERCAYAAN}_{ij}) + r_{ij} = \boldsymbol{ZPRESTASI}_{ij}$$

Level-2 Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*(\boldsymbol{ZIKLIM}_j) + u_{0j} = \beta_{0j}$$
$$\gamma_{10} + \gamma_{11}*(\boldsymbol{ZIKLIM}_j) + u_{1j} = \beta_{1j}$$

Mixed Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*\boldsymbol{ZIKLIM}_j + \gamma_{10}*\boldsymbol{ZKEPERCAYAAN}_{ij} + \gamma_{11}*\boldsymbol{ZIKLIM}_j*\boldsymbol{ZKEPERCAYAAN}_{ij} + u_{0j} + u_{1j}*\boldsymbol{ZKEPERCAYAAN}_{ij} + r_{ij} = \boldsymbol{ZPRESTASI}_{ij}$$

Merujuk Jadual 4.32 di bawah, interaksi antara iklim dini pada peringkat 2 dan kepercayaan pada peringkat 1 adalah tidak signifikan (B = 0.10, S.E. = 0.06, t = 1.56, p < 0.124). Ini menunjukkan bahawa iklim dini tidak berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara kepercayaan guru dan prestasi mereka. Dengan itu, Hipotesis 30 ditolak.

Jadual 4.32
Model Pekali Rawak Pelbagai Peringkat (Multilevel Random Coefficient Model) Kesan Utama Dan Kesan Interaksi Iklim Dini Dan Kepercayaan Terhadap Prestasi Guru

	Prestasi		
	B	S.E	*t*
Intercept	-0.04	0.05	-0.81
Iklim Dini	0.17	0.06	2.59*
Kepercayaan	0.32	0.07	4.67***
Iklim Dini x Kepercayaan	0.10	0.06	1.56

Nota: *p < 0.05; **p < 0.01; ***p < 0.001
Iklim Dini adalah pemboleh ubah peringkat 2; Kepercayaan dan Prestasi adalah pemboleh ubah peringkat 1.

Hipotesis 31:
Iklim dini berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara motivasi guru dan prestasi guru.
Dengan kata lain, dalam keadaan iklim dini yang baik, hubungan antara motivasi guru dan prestasi guru akan meningkat.

Berdasarkan Hipotesis 31 yang dikemukakan, motivasi dijangkakan akan lebih mempengaruhi prestasi guru dengan kewujudan iklim dini yang baik. Persamaan di bawah mewakili model interaksi peringkat silang *(cross-level interaction model)* iaitu peringkat individu (motivasi dan prestasi) dan kumpulan (iklim dini) yang diuji:

Universiti Malaya

Level-1 Model

$\beta_{0j} + \beta_{1j}*(\boldsymbol{ZMOTIVASI}_{ij}) + r_{ij} = \boldsymbol{ZPRESTASI}_{ij}$

Level-2 Model

$\gamma_{00} + \gamma_{01}*(\boldsymbol{ZIKLIM}_j) + u_{0j} = \beta_{0i}$
$= \beta_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11}*(\boldsymbol{ZIKLIM}_j) + u_{1j}$

Mixed Model

$\gamma_{00} + \gamma_{01}*\boldsymbol{ZIKLIM}_j + \gamma_{10}*\boldsymbol{ZMOTIVASI}_{ij} + \gamma_{11}*\boldsymbol{ZIKLIM}_j*\boldsymbol{ZMOTIVASI}_{ij} + u_{0j} + u_{1j}*$
$\boldsymbol{ZMOTIVASI}_{ij} + r_{ij} = \boldsymbol{ZPRESTASI}_{ij}$

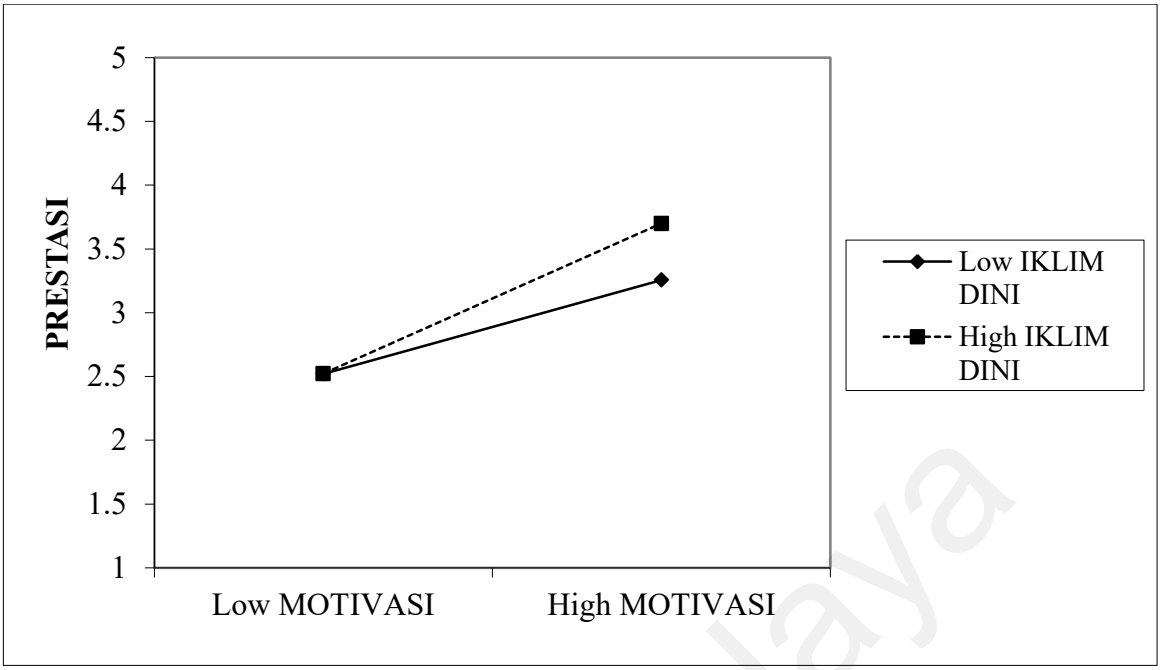
Merujuk Jadual 4.33 di bawah, interaksi antara iklim dini pada peringkat 2 dan motivasi pada peringkat 1 adalah signifikan (B = 0.11, S.E. = 0.04, t = 2.73, p < 0.009). Rajah 4.9 pula menunjukkan kekuatan hubungan positif *(slope)* antara motivasi dan prestasi adalah berbeza-beza antara organisasi dan semakin meningkat dengan kewujudan iklim dini yang mantap. Kesimpulannya, iklim dini berperanan sebagai moderator dalam meningkatkan kekuatan hubungan antara motivasi dan prestasi guru. Dengan kata lain, motivasi akan lebih mempengaruhi prestasi guru dengan kewujudan iklim dini yang baik di sekolah. Maka, terdapat sokongan yang signifikan bagi menerima Hipotesis 31.

Jadual 4.33
Model Pekali Rawak Pelbagai Peringkat (Multilevel Random Coefficient Model) Kesan Utama Dan Kesan Interaksi Iklim Dini Dan Motivasi Terhadap Prestasi Guru

	Prestasi		
	B	S.E	*t*
Intercept	-0.03	0.05	-0.57
Iklim Dini	0.11	0.06	1.86
Motivasi	0.48	0.06	8.05***
Iklim Dini x Motivasi	0.11	0.04	2.73**

Nota: *p < 0.05; **p < 0.01; ***p < 0.001
Iklim Dini adalah pemboleh ubah peringkat 2; Motivasi dan Prestasi adalah pemboleh ubah peringkat 1.

Universiti Malaya



Rajah 4.9. Kesan penyederhanaan iklim dini terhadap hubungan antara motivasi dan prestasi guru

Rajah 4.9 menunjukkan bahawa iklim dini berperanan dalam menjelaskan kesan interaksi iaitu menjadi moderator dalam hubungan antara motivasi dan prestasi guru. Motivasi guru yang bertugas dalam organisasi yang membudayakan iklim dini yang sejahtera berupaya untuk menjadi perangsang ke arah prestasi kerja yang lebih memberangsangkan berbanding guru yang bertugas dalam situasi pembudayaan iklim dini yang rendah.

Dapatan kajian yang dijalankan ini menghasilkan implikasi yang praktikal di mana ia memberi gambaran tentang kepentingan organisasi sekolah untuk memupuk iklim dini yang sejahtera bagi merangsang motivasi guru yang seterusnya akan menyumbang ke arah peningkatan prestasi kerja mereka. Banyak kajian lepas telah membuktikan bahawa kecemerlangan prestasi murid bermula dengan kecemerlangan prestasi guru. Justeru, untuk mewujudkan kecemerlangan sekolah, penjanaan motivasi guru adalah antara aspek penting yang harus diberi penekanan kerana guru yang bermotivasi tinggi berpotensi untuk berprestasi cemerlang. Apatah lagi jika

Universiti Malaya

aspek pewujudan iklim dini sebagai salah satu faktor luaran bagi meningkatkan korelasi antara motivasi dan prestasi guru turut diberi perhatian sewajarnya.

Hipotesis 32:
Iklim dini berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara komitmen guru dan prestasi guru.
Dengan kata lain, dalam keadaan iklim dini yang baik, hubungan antara komitmen guru dan prestasi guru akan meningkat.

Hipotesis 32 adalah berkaitan kesan iklim dini sebagai moderator dalam hubungan antara komitmen dan prestasi guru. Diramalkan bahawa komitmen guru akan lebih mempengaruhi prestasi dengan kewujudan iklim dini yang baik. Maka, untuk mengetahui adakah iklim dini pada peringkat organisasi menyederhanakan *(moderates)* hubungan antara komitmen dan prestasi guru pada peringkat individu, pengkaji membina model interaksi peringkat silang *(cross-level interaction model)* dengan persamaan berikut:

Level-1 Model

$$\beta_{0j} + \beta_{1j}*(\boldsymbol{ZKOMITMEN}_{ij}) + r_{ij} = \boldsymbol{ZPRESTASI}_{ij}$$

Level-2 Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*(\boldsymbol{ZIKLIM}_{j}) + u_{0j} = \beta_{0j}$$
$$\gamma_{10} + \gamma_{11}*(\boldsymbol{ZIKLIM}_{j}) + u_{1j} = \beta_{1j}$$

ZKOMITMEN *has been centered around the group mean*.

Mixed Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{01}*\boldsymbol{ZIKLIM}_{j} + \gamma_{10}*\boldsymbol{ZKOMITMEN}_{ij} + \gamma_{11}*\boldsymbol{ZIKLIM}_{j}*\boldsymbol{ZKOMITMEN}_{ij} + u_{0j} + u_{1j}*\boldsymbol{ZKOMITMEN}_{ij} + r_{ij} = \boldsymbol{ZPRESTASI}_{ij}$$

Sebagaimana yang dipaparkan dalam Jadual 4.34 di bawah, interaksi antara iklim dini pada peringkat 2 dan komitmen pada peringkat 1 adalah signifikan (B = 0.14, S.E. = 0.07, t = 2.04, p < 0.047). Rajah 4.10 pula menunjukkan bahawa kekuatan hubungan positif antara komitmen dan prestasi adalah berbeza-beza antara organisasi bergantung kepada tahap kemantapan iklim dini yang diwujudkan di sekolah. Sama halnya dengan dapatan daripada Hipotesis 31, kajian ini menunjukkan bahawa komitmen guru yang bertugas dalam organisasi yang mempunyai iklim dini

pada tahap tinggi berupaya untuk menjadi pemangkin ke arah prestasi kerja yang lebih cemerlang berbanding guru yang berada di sekolah yang rendah tahap pembudayaan iklim dininya.

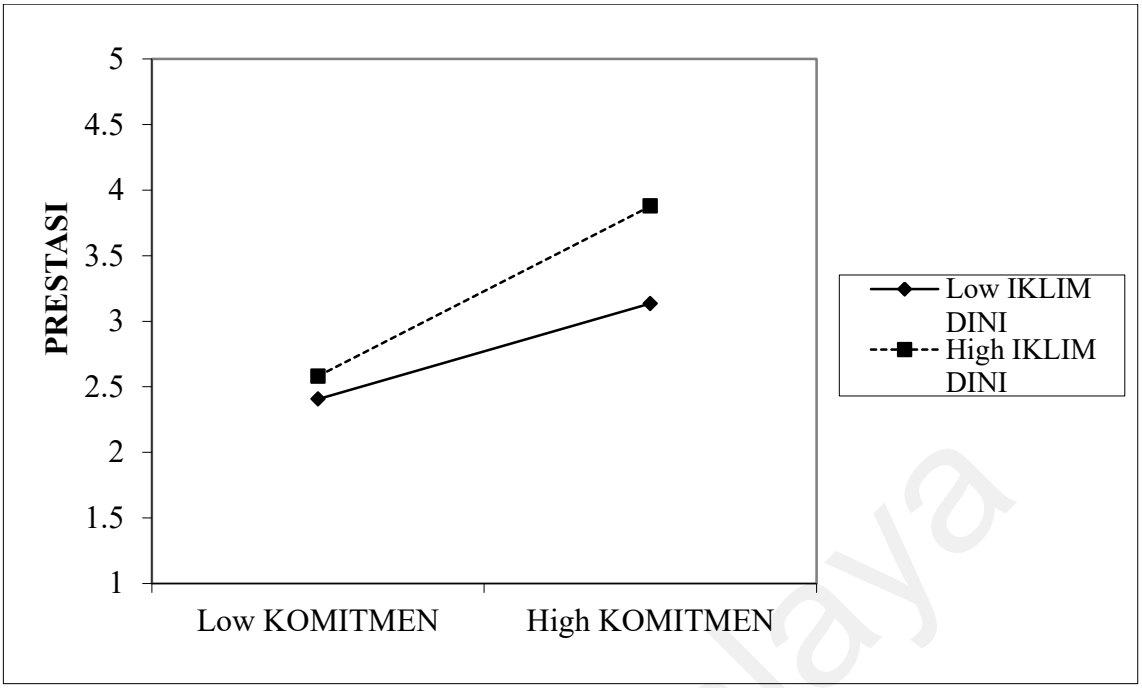
Kesimpulannya, iklim dini berperanan sebagai moderator dalam meningkatkan kekuatan hubungan antara komitmen dan prestasi guru. Dengan kata lain, komitmen akan lebih mempengaruhi prestasi guru dengan kewujudan iklim dini yang baik di sekolah. Dengan itu, terdapat sokongan yang signifikan untuk menerima Hipotesis 32.

Jadual 4.34
Model Pekali Rawak Pelbagai Peringkat (Multilevel Random Coefficient Model) Kesan Utama Dan Kesan Interaksi Iklim Dini Dan Komitmen Terhadap Prestasi Guru

	Prestasi		
	B	S.E	*t*
Intercept	0.01	0.06	0.11
Iklim Dini	0.23	0.06	3.70***
Komitmen	0.51	0.07	7.54***
Iklim Dini x Komitmen	0.14	0.07	2.04*

Nota: *$p < 0.05$; **$p < 0.01$; ***$p < 0.001$
Iklim Dini adalah pemboleh ubah peringkat 2; Komitmen dan Prestasi adalah pemboleh ubah peringkat 1.

Universiti Malaya



Rajah 4.10. Kesan penyederhanaan iklim dini terhadap hubungan antara komitmen dan prestasi guru

Rumusannya, iklim dini berperanan dalam menjelaskan kesan interaksi iaitu menjadi moderator dalam hubungan antara komitmen dan prestasi guru. Dapatan kajian yang dijalankan ini membayangkan kepentingan organisasi sekolah untuk memupuk iklim dini yang sejahtera bagi merangsang komitmen yang seterusnya akan menyumbang kepada peningkatan prestasi guru. Kajian lepas menunjukkan bahawa sesebuah organisasi dicirikan sebagai mempunyai pengurusan dan pentadbiran yang baik apabila mempunyai iklim yang sihat. Justeru, untuk mewujudkan organisasi sekolah yang berkesan dan membuahkan kecemerlangan, penjanaan iklim yang sejahtera dalam organisasi adalah antara aspek yang perlu diberi keutamaan agar komitmen padu yang diberikan oleh guru mampu digarap ke arah membuahkan prestasi kerja yang terbaik.

Universiti Malaya

Hipotesis 33:
Religiositi berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara kepercayaan guru kepada pengetua dan prestasi guru.
Dengan kata lain, dalam keadaan religiositi yang tinggi, hubungan antara kepercayaan guru dan prestasi guru akan meningkat.

Religiositi diramalkan berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara kepercayaan dan prestasi guru di mana tahap pengamalan keagamaan yang tinggi dalam kalangan guru akan meningkatkan hubungan yang positif antara kepercayaan guru kepada pengetua dan prestasi kerja mereka. Persamaan di bawah mewakili model interaksi peringkat individu (religiositi, kepercayaan dan prestasi) yang diuji:

Level-1 Model

$$\beta_{0j} + \beta_{1j}*(\boldsymbol{ZKEPERCAYAAN}_{ij}) + \beta_{2j}*(\boldsymbol{ZRELIGIOSITI}_{ij}) + \beta_{3j}*(\boldsymbol{ZKEPERCAYAAN_X_RELIGIOSITI}_{ij}) + r_{ij} = \boldsymbol{ZPRESTASI}_{ij}$$

Level-2 Model

$$\gamma_{00} + u_{0j} = \beta_{0j}$$
$$\gamma_{10} = \beta_{1j}$$
$$\gamma_{20} = \beta_{2j}$$
$$\gamma_{30} = \beta_{3j}$$

Mixed Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{10}*\boldsymbol{ZKEPERCAYAAN}_{ij} + \gamma_{20}*\boldsymbol{ZRELIGIOSITI}_{ij} + \gamma_{30}*\boldsymbol{ZKEPERCAYAAN_X_RELIGIOSITI}_{ij} + u_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZPRESTASI}_{ij}$$

Berdasarkan Jadual 4.35 di bawah, didapati interaksi antara religositi dan kepercayaan guru pada peringkat 1 adalah tidak signifikan (B = 0.89, S.E. = 0.56, t = 1.57, p < 0.113). Ini menunjukkan bahawa religiositi tidak berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara kepercayaan dan prestasi guru. Maka, Hipotesis 33 adalah ditolak.

Universiti Malaya

Jadual 4.35
Model Pekali Rawak Pelbagai Peringkat (Multilevel Random Coefficient Model) Kesan Utama Dan Kesan Interaksi Religiositi Dan Kepercayaan Terhadap Prestasi Guru

	Prestasi		
	B	S.E	*t*
Intercept	0.00	0.05	0.00
Religiositi	-0.12	0.36	-0.34
Kepercayaan	-0.38	0.35	-1.07
Religiositi x Kepercayaan	0.89	0.56	1.57

Nota: $*p < 0.05$; $**p < 0.01$; $***p < 0.001$
Religiositi, kepercayaan dan prestasi adalah pemboleh ubah peringkat 1.

Hipotesis 34:
Religiositi berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara motivasi guru dan prestasi guru.
Dengan kata lain, dalam keadaan religiositi yang tinggi, hubungan antara motivasi guru dan prestasi guru akan meningkat.

Religiositi diramalkan menjadi moderator dalam hubungan antara motivasi dan prestasi guru di mana tahap pengamalan keagamaan yang tinggi dalam kalangan guru akan meningkatkan hubungan yang positif antara motivasi dan prestasi mereka. Persamaan di bawah mewakili model interaksi yang diuji:

Level-1 Model

$$\beta_{0j} + \beta_{1j}*(\boldsymbol{ZMOTIVASI}_{ij}) + \beta_{2j}*(\boldsymbol{ZRELIGIOSITI}_{ij}) + \beta_{3j}*(\boldsymbol{ZMOTIVASI_X_RELIGIOSITI}_{ij}) + r_{ij} = \boldsymbol{ZPRESTASI}_{ij}$$

Level-2 Model

$$\gamma_{00} + u_{0j} = \beta_{0j}$$
$$\gamma_{10} = \beta_{1j}$$
$$\gamma_{20} = \beta_{2j}$$
$$\gamma_{30} = \beta_{3j}$$

Mixed Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{10}*\boldsymbol{ZMOTIVASI}_{ij} + \gamma_{20}*\boldsymbol{ZRELIGIOSITI}_{ij} + \gamma_{30}*\boldsymbol{ZMOTIVASI_X_RELIGIOSITI}_{ij} + u_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZPRESTASI}_{ij}$$

Berdasarkan Jadual 4.36 di bawah, didapati interaksi antara religositi dan motivasi guru pada peringkat 1 adalah tidak signifikan (B = 0.60, S.E. = 0.90, t = 0.67, p < 0.505). Ini menunjukkan bahawa religiositi tidak berperanan sebagai

moderator dalam hubungan antara motivasi dan prestasi guru. Maka, Hipotesis 34 adalah ditolak.

Jadual 4.36
Model Pekali Rawak Pelbagai Peringkat (multilevel random coefficient model) Kesan Utama Dan Kesan Interaksi Religiositi Dan Motivasi Terhadap Prestasi Guru

	Prestasi		
	B	S.E	*t*
Intercept	0.00	0.04	0.00
Religiositi	-0.08	0.65	-0.12
Motivasi	0.09	0.44	0.20
Religiositi x Motivasi	0.60	0.90	0.67

Nota: *$p < 0.05$; **$p < 0.01$; ***$p < 0.001$
Religiositi, Motivasi dan Prestasi adalah pemboleh ubah peringkat 1.

Hipotesis 35:
Religiositi berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara komitmen guru dan prestasi guru.
Dengan kata lain, dalam keadaan religiositi yang tinggi, hubungan antara komitmen guru dan prestasi guru akan meningkat.

Dijangkakan bahawa religiositi akan bertindak sebagai moderator dalam hubungan antara komitmen dan prestasi guru di mana tahap pengamalan keagamaan yang tinggi dalam kalangan guru akan meningkatkan hubungan yang positif antara komitmen dan prestasi kerja mereka. Persamaan di bawah mewakili model interaksi yang diuji:

Universiti Malaya

Level-1 Model

$$\beta_{0j} + \beta_{1j}*(\boldsymbol{ZKOMITMEN}_{ij}) + \beta_{2j}*(\boldsymbol{ZRELIGIOSITI}_{ij}) + \beta_{3j}*(\boldsymbol{ZKOMITMEN_X_RELIGIOSITI}_{ij}) + r_{ij} = \boldsymbol{ZPRESTASI}_{ij}$$

Level-2 Model

$$\gamma_{00} + u_{0j} = \beta_{0j}$$
$$\gamma_{10} = \beta_{1j}$$
$$\gamma_{20} = \beta_{2j}$$
$$\gamma_{30} = \beta_{3j}$$

Mixed Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{10}*\boldsymbol{ZKOMITMEN}_{ij} + \gamma_{20}*\boldsymbol{ZRELIGIOSITI}_{ii} + \gamma_{30}*\boldsymbol{ZKOMITMEN_X_RELIGIOSITI}_{ij} + u_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZPRESTASI}_{ij}$$

Berdasarkan Jadual 4.37 di bawah, didapati interaksi antara religositi dan komitmen guru pada peringkat 1 adalah tidak signifikan (B = 0.74, S.E. = 0.63, t = 1.18, p < 0.240). Ini menunjukkan bahawa religiositi tidak berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara komitmen dan prestasi guru. Maka, Hipotesis 35 adalah ditolak.

Jadual 4.37

Model Pekali Rawak Pelbagai Peringkat (Multilevel Random Coefficient model) Kesan Utama Dan Kesan Interaksi Religiositi Dan Komitmen Terhadap Prestasi Guru

	Prestasi		
	B	S.E	*t*
Intercept	-0.00	0.04	-0.00
Religiositi	-0.13	0.39	-0.33
Komitmen	-0.04	0.37	-0.11
Religiositi x Komitmen	0.74	0.63	1.18

Nota: *p < 0.05; **p < 0.01; ***p < 0.001

Religiositi, Komitmen dan Prestasi adalah pemboleh ubah peringkat 1.

Universiti Malaya

Hipotesis 36:
Religiositi berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara kepercayaan guru kepada pengetua dan komitmen guru.
Dengan kata lain, dalam keadaan religiositi yang tinggi, hubungan antara kepercayaan guru kepada pengetua dan komitmen guru akan meningkat.

Religiositi diramalkan menjadi moderator dalam hubungan antara kepercayaan guru kepada pengetua dan komitmen guru di mana tahap pengamalan keagamaan yang tinggi dalam kalangan guru akan meningkatkan hubungan yang positif antara kepercayaan kepada pengetua dan komitmen mereka. Persamaan di bawah mewakili model interaksi yang diuji:

Level-1 Model

$$\beta_{0j} + \beta_{1j}*(\boldsymbol{ZKEPERCAYAAN}_{ij}) + \beta_{2j}*(\boldsymbol{ZRELIGIOSITI}_{ij}) + \beta_{3j}*(\boldsymbol{ZKEPERCAYAAN_X_RELIGIOSITI}_{ij}) + r_{ij} = \boldsymbol{ZKOMITMEN}_{ij}$$

Level-2 Model

$$\gamma_{00} + u_{0j} = \beta_{0j}$$
$$\gamma_{10} = \beta_{1j}$$
$$\gamma_{20} = \beta_{2j}$$
$$\gamma_{30} = \beta_{3j}$$

Mixed Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{10}*\boldsymbol{ZKEPERCAYAAN}_{ij} + \gamma_{20}*\boldsymbol{ZRELIGIOSITI}_{ij} + \gamma_{30}*\boldsymbol{ZKEPERCAYAAN_X_RELIGIOSITI}_{ij} + u_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZKOMITMEN}_{ij}$$

Paparan dalam Jadual 4.38 di bawah memperlihatkan bahawa interaksi antara religiositi dan kepercayaan pada peringkat 1 adalah signifikan (B = 0.10, S.E. = 0.59, t = 1.87^{+}, p < 0.063). Rajah 4.11 pula menunjukkan kekuatan hubungan positif *(slope)* antara religiositi dan kepercayaan adalah berbeza-beza antara organisasi dan semakin meningkat dengan pengamalan religiositi yang tinggi dalam kalangan warga sekolah. Kesimpulannya, religiositi berfungsi sebagai moderator dalam meningkatkan kekuatan hubungan antara antara kepercayaan guru kepada pengetua dan komitmen guru. Dengan lain perkataan, dalam keadaan religiositi yang tinggi, hubungan antara kepercayaan guru kepada pengetua dan komitmen guru akan lebih teguh. Maka, Hipotesis 36 diterima.

Universiti Malaya

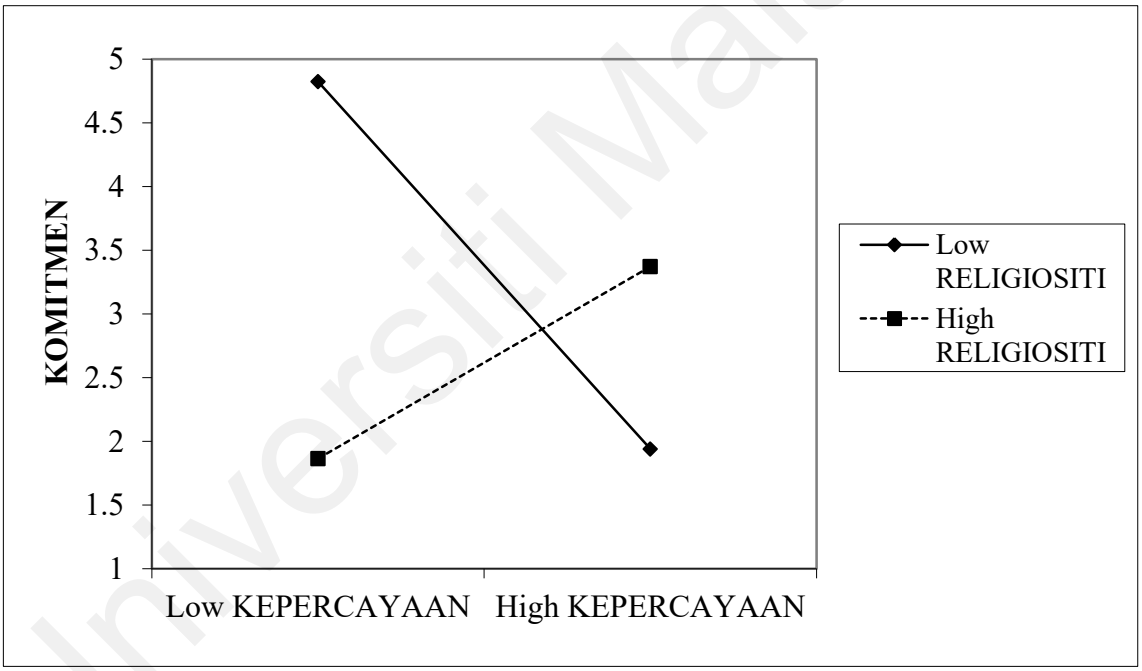
Jadual 4.38

Model Pekali Rawak Pelbagai Peringkat (Multilevel Random Coefficient Model) Kesan Utama Dan Kesan Interaksi Religiositi Dan Kepercayaan Terhadap Komitmen Guru

	Komitmen		
	B	S.E	*t*
Intercept	0.00	0.05	0.00
Religiositi	-0.38	0.37	-1.03
Kepercayaan	-0.34	0.39	-0.87
Religiositi x Kepercayaan	0.10	0.59	1.87^{+}

Nota: $^{*}p < 0.05$; $^{**}p < 0.01$; $^{***}p < 0.001$; $^{+}p < 0.10$

Religiositi, Kepercayaan dan Komitmen adalah pemboleh ubah peringkat 1.



Rajah 4.11. Kesan penyederhanaan religiositi terhadap hubungan antara kepercayaan dan komitmen guru

Rajah 4.11 menunjukkan bahawa religiositi berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara kepercayaan guru kepada pengetua dan komitmen guru. Hal ini kerana, kesan penyederhanaan religiositi terhadap hubungan antara kepercayaan dan komitmen guru adalah positif dan signifikan (1.87^{+}). Ini bermaksud, dapatan kajian yang dijalankan ini menunjukkan bahawa kekuatan hubungan antara

Universiti Malaya

kepercayaan guru kepada pengetua dan komitmen guru dipengaruhi oleh pengamalan religiositi mereka. Berdasarkan Rajah 4.11 di atas, dapat diperhatikan bahawa peningkatan skor-z interaksi antara religiositi yang tinggi dengan kepercayaan turut meningkatkan tahap komitmen guru. Manakala peningkatan skor-z interaksi antara religiositi yang rendah dengan kepercayaan akan menurunkan tahap komitmen guru. Dengan kata lain, komitmen guru yang mempunyai tahap pengamalan keagamaan yang baik akan meningkat jika lebih mempercayai kewibawaan kepemimpinan pengetua. Sebaliknya bagi guru yang rendah tahap religiositinya pula, semakin tinggi tahap kepercayaan mereka kepada kepemimpinan pengetua, kadar komitmen mereka dalam melaksanakan tugas menjadi semakin rendah. Dengan kata lain, bagi kumpulan guru yang baik tahap religiositinya, kepercayaan yang tinggi kepada pengetua akan membawa kepada peningkatan komitmen terhadap kerja. Manakala bagi kumpulan yang lemah tahap religiositinya, kepercayaan yang tinggi kepada pengetua akan membawa kepada penurunan komitmen mereka.

Dapatan ini memberi gambaran tentang kepentingan pengamalan religiositi dalam kalangan warga sekolah khususnya warga pendidik kerana ia akan meningkatkan tahap kepercayaan kepada pengetua sekaligus akan melonjakkan komitmen kerja. Terdapat banyak hujah secara empirikal berdasarkan kajian lampau yang menghubungkan komitmen dan prestasi kerja yang lebih baik. Pekerja yang komited akan lebih produktif dan mencapai prestasi yang lebih cemerlang. Untuk itu, elemen religiositi sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi hubungan antara kepercayaan guru dan komitmen mereka haruslah juga diberi penekanan yang sebaiknya.

Universiti Malaya

Hipotesis 37:
Religiositi berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara motivasi guru dan komitmen guru.
Dengan kata lain, dalam keadaan religiositi yang tinggi, hubungan antara motivasi guru dan komitmen guru akan meningkat.

Religiositi akan menjadi moderator hubungan antara motivasi guru dan komitmen guru di mana tahap pengamalan keagamaan yang tinggi dalam kalangan guru akan meningkatkan hubungan yang positif antara motivasi dan komitmen mereka. Persamaan di bawah mewakili model interaksi yang diuji:

Level-1 Model

$$\beta_{0j} + \beta_{1j}*(\boldsymbol{ZMOTIVASI}_{ij}) + \beta_{2j}*(\boldsymbol{ZRELIGIOSITI}_{ij}) + \beta_{3j}*(\boldsymbol{ZMOTIVASI_X_RELIGIOSITI}_{ij}) + r_{ij} = \boldsymbol{ZKOMITMEN}_{ij}$$

Level-2 Model

$$\gamma_{00} + u_{0j} = \beta_{0j}$$
$$\gamma_{10} = \beta_{1j}$$
$$\gamma_{20} = \beta_{2j}$$
$$\gamma_{30} = \beta_{3j}$$

Mixed Model

$$\gamma_{00} + \gamma_{10}*\boldsymbol{ZMOTIVASI}_{ij} + \gamma_{20}*\boldsymbol{ZRELIGIOSITI}_{ij} + \gamma_{30}*\boldsymbol{ZMOTIVASI_X_RELIGIOSITI}_{ij} + u_{0j} + r_{ij} = \boldsymbol{ZKOMITMEN}_{ij}$$

Berdasarkan Jadual 4.39 di bawah, didapati interaksi antara religositi dan motivasi guru pada peringkat 1 adalah tidak signifikan (B = -0.96, S.E. = 0.74, t = -1.30, p < 0.196). Ini menunjukkan bahawa religiositi tidak berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara motivasi dan komitmen guru. Maka, Hipotesis 37 ditolak.

Universiti Malaya

Jadual 4.39
Model Pekali Rawak Pelbagai Peringkat (Multilevel Random Coefficient Model) Kesan Utama Dan Kesan Interaksi Religiositi Dan Motivasi Terhadap Komitmen Guru

	Komitmen		
	B	S.E	*t*
Intercept	0.00	0.06	0.02
Religiositi	1.01	0.56	1.78
Motivasi	0.73	0.37	1.97
Religiositi x Motivasi	-0.96	0.74	-1.30

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$.
Religiositi, Motivasi dan Komitmen adalah pemboleh ubah peringkat 1.

Pengkaji meringkaskan hasil keseluruhan pengujian fungsi pemboleh ubah moderator iaitu melibatkan Hipotesis 26 hingga Hipotesis 37 dalam Jadual 4.40 berikut.

Jadual 4.40
Ringkasan Keputusan Pengujian Hipotesis 26 hingga Hipotesis 37

Hipotesis	**Keputusan**
H_{26}: Iklim dini berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan kepercayaan guru kepada pengetua. Dengan kata lain, dalam keadaan iklim dini yang baik, hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan kepercayaan guru kepada pengetua akan meningkat.	Hipotesis diterima
H_{27}: Iklim dini berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan motivasi guru. Dengan kata lain, dalam keadaan iklim dini yang baik, hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan motivasi guru akan meningkat.	Hipotesis ditolak
H_{28}: Iklim dini berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan komitmen guru. Dengan kata lain, dalam keadaan iklim dini yang baik, hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan komitmen guru akan meningkat.	Hipotesis ditolak

Universiti Malaya

Jadual 4.40 sambungan

Hipotesis	Keputusan
H_{29}: Iklim dini berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan prestasi guru. Dengan kata lain, dalam keadaan iklim dini yang baik, hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan prestasi guru akan meningkat.	Hipotesis ditolak
H_{30}: Iklim dini berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara kepercayaan guru kepada pengetua dan prestasi guru. Dengan kata lain, dalam keadaan iklim dini yang baik, hubungan antara kepercayaan guru kepada pengetua dan prestasi guru akan meningkat.	Hipotesis ditolak
H_{31}: Iklim dini berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara motivasi guru dan prestasi guru. Dengan kata lain, dalam keadaan iklim dini yang baik, hubungan antara motivasi guru dan prestasi guru akan meningkat.	Hipotesis diterima
H_{32}: Iklim dini berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara komitmen guru dan prestasi guru. Dengan kata lain, dalam keadaan iklim dini yang baik, hubungan antara komitmen guru dan prestasi guru akan meningkat.	Hipotesis diterima
H_{33}: Religiositi berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara kepercayaan guru kepada pengetua dan prestasi guru. Dengan kata lain, dalam keadaan religiositi yang tinggi, hubungan antara kepercayaan guru dan prestasi guru akan meningkat.	Hipotesis ditolak
H_{34}: Religiositi berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara motivasi guru dan prestasi guru. Dengan kata lain, dalam keadaan religiositi yang tinggi, hubungan antara motivasi guru dan prestasi guru akan meningkat.	Hipotesis ditolak
H_{35}: Religiositi berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara komitmen guru dan prestasi guru. Dengan kata lain, dalam keadaan religiositi yang tinggi, hubungan antara komitmen guru dan prestasi guru akan meningkat.	Hipotesis ditolak
H_{36}: Religiositi berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara kepercayaan guru kepada pengetua dan komitmen guru. Dengan kata lain, dalam keadaan religiositi yang tinggi, hubungan antara kepercayaan guru kepada pengetua dan komitmen guru akan meningkat.	Hipotesis diterima
H_{37}: Religiositi berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara motivasi guru dan komitmen guru. Dengan kata lain, dalam keadaan religiositi yang tinggi, hubungan antara motivasi guru dan komitmen guru akan meningkat.	Hipotesis ditolak

Universiti Malaya

4.6 Rumusan

Dalam bab ini, dapatan bagi analisis univariat, bivariat dan dapatan bagi keenam-enam soalan kajian yang melibatkan analisis pelbagai peringkat telah dilaporkan. Dapatan bagi soalan kajian yang pertama iaitu berkaitan pengujian hubungan pemboleh ubah bebas pada peringkat 2 dengan pemboleh ubah terikat pada peringkat 1 *(cross level effects)* menunjukkan bahawa orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini sekolah mempunyai hubungan yang positif dengan kepercayaan, motivasi, komitmen, dan prestasi guru.

Perbincangan diteruskan dengan dapatan kajian bagi soalan kedua dan ketiga yang bertujuan untuk mengenal pasti dominasi pemboleh ubah bebas pada peringkat 2 terhadap pemboleh ubah terikat pada peringkat 1. Kedua-dua soalan ini telah dijawab berdasarkan pengujian serentak yang dijalankan menggunakan analisis pelbagai peringkat. Dapatan menunjukkan, orientasi kepemimpinan pengetua mempunyai pengaruh yang lebih dominan terhadap kepercayaan guru manakala iklim dini pula mempunyai pengaruh yang lebih dominan terhadap motivasi, komitmen dan prestasi guru.

Pengujian yang dilakukan bagi mengenal pasti gaya kepimpinan yang lebih dominan mendapati, kepimpinan spiritual merupakan gaya kepimpinan yang paling dominan dalam mempengaruhi kepercayaan guru kepada pengetua. Manakala kepimpinan transformasi pula adalah paling dominan berbanding kepimpinan instruksional dan spiritual dalam mempengaruhi komitmen dan prestasi guru. Apa yang menarik, berdasarkan pengujian yang dilakukan secara serentak melibatkan ketiga-tiga gaya kepimpinan yang dikaji, didapati tiada satu pun yang menunjukkan hubungan yang signifikan dengan motivasi guru. Dengan kata lain, tiada mana-mana gaya kepimpinan yang lebih dominan dalam mempengaruhi motivasi guru. Integrasi

ketiga-tiga gaya kepimpinan (kepimpinan eklektik) dalam pengamalan orientasi kepemimpinan pengetua dilihat lebih relevan bagi meningkatkan prestasi guru.

Soalan kajian keempat adalah tentang hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah terikat pada peringkat 1 *(lower level effects)*. Dirumuskan bahawa kepercayaan, motivasi dan komitmen guru mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi kerja mereka.

Seterusnya, soalan kajian kelima yang mengkaji kesan tidak langsung pemboleh ubah bebas terhadap pemboleh ubah terikat melalui pengantaraan mediator mendapati, kepercayaan, motivasi dan komitmen berperanan sebagai mediator dalam hubungan tersebut sama ada secara penuh *(fully)* atau separa *(partial)*. Akhir sekali iaitu berkenaan soalan kajian keenam, hasil pengujian tentang proses penyederhanaan dalam hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah terikat menunjukkan, iklim dini berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara: i) orientasi kepemimpinan pengetua dan kepercayaan guru (Hipotesis 26); ii) motivasi dan prestasi (Hipotesis 31) serta iii) komitmen dan prestasi (Hipotesis 32). Religiositi pula berperananan sebagai moderator dalam hubungan antara kepercayaan dan komitmen guru (Hipotesis 36).

Bab terakhir iaitu Bab 5 akan mengemukakan ringkasan kajian, perbincangan dapatan kajian, rumusan dapatan kajian, implikasi dan sumbangan kajian, seterusnya mengemukakan beberapa cadangan yang boleh dipertimbangkan untuk kajian selanjutnya.

Universiti Malaya

BAB 5

RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN

5.1 Pendahuluan

Bab ini akan memfokuskan kepada perbincangan yang merangkumi empat bahagian iaitu ringkasan kajian, perbincangan dapatan kajian, implikasi dan sumbangan kajian serta cadangan kajian lanjutan. Bahagian ringkasan kajian memberi gambaran keseluruhan proses kajian dengan menyentuh sepintas lalu berkaitan pernyataan masalah, objektif, kerangka konseptual, reka bentuk, sampel kajian serta kaedah pengumpulan dan penganalisisan data kajian. Dalam bahagian kedua pula iaitu perbincangan dapatan kajian, pengkaji mengupas dapatan kajian yang telah dilaporkan dalam Bab 4 berdasarkan persoalan kajian (sebagaimana yang dikemukakan dalam Bab 1) bagi mencapai objektif kajian. Kupasan dibuat dengan membandingkan dapatan kajian ini dengan kajian-kajian lepas serta sumbangan terhadap teori yang digunakan sebagai sandaran. Seterusnya implikasi dan sumbangan dapatan kajian ini terhadap teori, pengamalan dan dasar sedia ada diikuti beberapa cadangan pelaksanaan diusulkan dalam bahagian ketiga bertujuan mewujudkan organisasi sekolah unggul yang berfungsi sebagai komuniti pembelajaran profesional yang berkesan. Di samping itu, pengkaji turut mengemukakan beberapa cadangan untuk kajian-kajian lanjutan pada masa akan datang. Akhir sekali, perbahasan disudahi dengan bahagian penutup sebagai konklusi bagi keseluruhan perbincangan dalam Bab 5 ini.

Universiti Malaya

5.2 Ringkasan Kajian

Persoalan tentang peri pentingnya peranan kepemimpinan, iklim sekolah, atribut psikologi dan prestasi guru sebagai teras penjana kecemerlangan modal insan telah lama diungkapkan oleh para sarjana. Namun pendekatan dan gagasan pendidikan paling komprehensif, menyeluruh dan bersepadu pastinya adalah berlandaskan konsep pembangunan manusia beragama, iaitu yang mengenali hakikat kejadiannya dan hubungannya dengan Pencipta serta sesama manusia (Al Attas, 1980). Lanjutan daripada kesedaran itu, akan lahirlah aset negara yang mempunyai jati diri, yang berupaya melaksanakan tanggungjawab sebagai warga yang berguna.

Inilah gagasan yang sepatutnya dikembangkan oleh golongan pendidik dengan asas FPK yang sangat mantap ke arah melahirkan insan yang seimbang dan harmonis. Ia bukan tinggal sebagai ungkapan ideal namun seharusnya mampu diterjemahkan dalam proses pendidikan di sekolah supaya generasi yang dibangunkan bercitra keMalaysiaan dan bersifat manusiawi, yang mampu menjadi khalifah dimuka bumi. Pembinaan modal insan berkualiti yang bakal menerajui masa depan negara bergantung kepada proses pendidikan yang mampan dan berkualiti. Pendidikan yang berkualiti pula pastinya banyak bergantung kepada kualiti warga pendidik serta iklim yang diwujudkan di institusi pendidikan itu sendiri (Glickman, 2002, Horng & Loeb, 2010; Marzano et al., 2005; Mohd Yusri & Aziz, 2014; Muhyiddin, 2011; Sazali, Rusmini, Abang Hut & Zamri, 2007).

Malangnya, terdapat kajian yang menunjukkan ketidakupayaan sesetengah warga pendidik dan barisan kepemimpinan di sekolah untuk berperanan dengan berkesan yang boleh menjejaskan keberhasilan proses pendidikan. Antaranya ialah kritikan yang menyatakan terdapat guru yang kurang komitmen terhadap profesion keguruan disebabkan penghayatan kepada konsep tugas mendidik adalah ibadah

yang semakin pudar (Tajul Ariffin & Nor‘ Aini, 2002). Malah dalam satu kajian yang dijalankan untuk membuat perbandingan tahap efikasi antara guru pra-perkhidmatan di Malaysia, England dan New Zealand, didapati guru Malaysia mendapat skor terendah (Berg & Smith, 2014). Selain itu, terdapat juga variasi dokumentasi yang mempertikaikan kompetensi kepimpinan pengetua (Azlin Norhaini, 2006; Dunning, 1996; Mohd Suhaimi & Zaidatol Akmaliah, 2007).

Meskipun konsep kepemimpinan pendidikan telah didefinisi, dikeluarkan teori dan dimodelkan oleh ramai penyelidik, namun kajian-kajian tersebut tentulah masih mempunyai pelbagai kelemahan serta kelompangan dalam pelaksanaan amalannya. Justeru, pelaksanaan kajian ini adalah berasaskan kepada permasalahan berkaitan isu kependidikan yang berlarutan khususnya melibatkan isu orientasi kepemimpinan pengetua, iklim sekolah, atribut psikologi (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dan prestasi guru untuk membangunkan model organisasi unggul.

Antara persoalan berkaitan kepemimpinan pendidikan yang menjadi tumpuan adalah mengenai kelemahan pengetua kerana hanya merujuk kepada gaya kepemimpinan tertentu tanpa pengintegrasian pelbagai orientasi mengikut keserasian dan keperluan budaya sekolah. Walaupun telah banyak kajian berkaitan orientasi kepemimpinan dijalankan, namun konsep kepimpinan eklektik (iaitu menggabungkan pelbagai orientasi kepimpinan) dan idea serta gagasan kepimpinan spiritual Islam dengan sokongan iklim dini belum banyak diterokai. Limitasi model yang boleh dijadikan rujukan dalam konteks tempatan membawa kepada adaptasi amalan daripada negara luar terutama barat. Ringkasnya, ramai cendekiawan melihat Malaysia masih sedang bergerak menuju negara maju yang membangun mengikut acuannya sendiri menjelang tahun 2020. Buat masa ini, sekolah di Malaysia dikatakan belum mempunyai identiti sendiri iaitu model khusus bagi

menggambarkan set tingkah laku yang lebih mesra iaitu menepati persekitaran pendidikan di Malaysia (Hussein, 2005).

Berkaitan iklim sekolah pula, kajian tentang iklim dini masih terhad kerana kebanyakan kajian lepas mengkaji iklim organisasi dari tipologi yang berbeza dan bukannya merujuk kepada suasana serta budaya sekolah yang mencerminkan ciri keislaman. Tambahan pula, kajian-kajian empirikal tentang kepimpinan dan iklim sekolah lazimnya dijalankan secara berasingan (melibatkan konstruk kepimpinan sahaja atau konstruk iklim sahaja) dan hanya tertumpu kepada kesan langsung ke atas sikap dan tingkah laku orang bawahan. Sebahagian besar kajian menunjukkan kedua-dua pemboleh ubah tersebut mempunyai hubungan positif dengan prestasi guru iaitu mempengaruhi prestasi kerja guru. Namun antara keduanya, pemboleh ubah yang mana merupakan peramal yang lebih baik kepada prestasi masih menjadi persoalan kerana tidak diuji secara serentak. Ini adalah disebabkan pendekatan *multilevel* seringkali diabaikan terutama oleh pengkaji tempatan sedangkan kepimpinan dan iklim merupakan pemboleh ubah di peringkat kumpulan (*team level*) yang memiliki pola perkongsian persepsi (*shared perception*) antara ahli organisasi. Berdasarkan teori meso terkelompok bagi entiti organisasi (*Meso Theory Nesting of Organizational Entities*) (Mathieu, et al., 2007), fenomena kepimpinan dan iklim seharusnya dikaji menggunakan pendekatan pelbagai peringkat agar dapat memberi pemahaman yang lebih tepat tentang pengaruh kedua-dua pemboleh ubah tersebut.

Lanjutan itu, kajian yang menggunakan pendekatan pelbagai peringkat ini dijalankan bertujuan untuk mengenal pasti faktor pada peringkat kumpulan yang mempengaruhi prestasi guru iaitu melihat hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini terhadap prestasi guru. Selain itu, memandangkan kebanyakan kajian yang telah dijalankan hanya menguji kesan langsung pengaruh

pengetua terhadap prestasi guru tanpa mengeksplorasi bagaimana proses tersebut berlaku, atau dengan kata lain tanpa melihat faktor-faktor pengantara yang dieksploitasi, maka pengkaji terpanggil untuk meneliti apakah pemboleh ubah yang berfungsi sebagai mediator tersebut. Dalam konteks Malaysia khususnya, masih kurang kajian yang dijalankan untuk melihat perkaitan antara kepemimpinan dengan faktor-faktor pengantara yang menyumbang ke arah keberkesanan sekolah (Sazali et al., 2007). Justeru, kajian ini turut memfokuskan kepada proses bagaimana faktor organisasi boleh menyumbang kepada prestasi guru. Secara lebih tepat, kajian ini bertujuan untuk mengisi jurang tinjauan literatur dengan meneliti peranan kepercayaan, motivasi dan komitmen guru sebagai mediator dalam menghubungkan orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini dengan prestasi guru.

Selanjutnya, kajian ini juga menganalisis kesan interaksi moderator (iklim dini dan religiositi) yang berpotensi mempengaruhi hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah terikat. Sebahagian besar dapatan kajian lepas menunjukkan orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim sekolah menyumbang kepada atribut psikologi (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dan prestasi guru. Tidak kurang juga kajian-kajian yang menjelaskan tentang sumbangan atribut psikologi guru tersebut kepada prestasi guru, namun jarang meneliti keadaan yang mungkin mempengaruhi kekuatan hubungan antara konstruk-konstruk yang dinyatakan. Di samping banyaknya kajian empirikal yang membuktikan kewujudan hubungan yang signifikan, realitinya terdapat juga kajian-kajian yang gagal mengesahkan hubungan antara faktor pada peringkat organisasi dan peringkat individu tersebut. Ini menimbulkan persoalan mengapa dalam situasi tertentu konstruk orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim sekolah serta atribut psikologi guru tidak mempunyai hubungan dengan prestasi guru. Antara kemungkinan yang

wujud ialah adanya kesan interaksi pemboleh ubah moderator yang mempengaruhi hubungan ini. Sehubungan itu, kajian ini turut mencakupi penelitian terhadap peranan iklim dini dan religiositi sebagai moderator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dengan atribut psikologi guru (kepercayaan, motivasi dan komitmen) juga dalam hubungan antara kepercayaan, motivasi dan komitmen dengan prestasi guru.

Konteks yang mendasari pelaksanaan kajian ini adalah merujuk kepada elemen-elemen yang diadaptasi daripada gabungan teori-teori dan model-model berkaitan organisasi (orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini) serta berkaitan individu iaitu atribut psikologi individu guru (kepercayaan, motivasi dan komitmen) yang bersesuaian dengan amalan di Malaysia sebagai anteseden kepada prestasi guru, yang membentuk kerangka konseptual kajian. Elemen-elemen ini dirangkum di bawah model *Meso Theory Nesting of Organizational Entities* yang menggambarkan bagaimana faktor-faktor pada peringkat organisasi (*upper level*) dan faktor-faktor pada peringkat individu (*lower level*) menyumbang kepada prestasi guru. Ini adalah selari dengan tumpuan kajian ini yang cuba menganalisis model *multilevel* iaitu faktor pelbagai peringkat yang memberi kesan kepada pemboleh ubah bebas pada peringkat rendah iaitu prestasi guru.

Pelaksanaan kajian ini adalah melalui pendekatan kuantitatif dengan menggunakan analisis statistik deskriptif dan inferensi. Reka bentuk kajian adalah *multilevel modeling* yang memfokuskan pengetua dan sekolah (*upper level*) serta para guru dan pelajar (*lower level*). Bagi mencapai enam objektif kajian, enam persoalan kajian dan tiga puluh tujuh hipotesis telah dibina. Data dikumpul melalui kaedah *cross sectional survey* dengan mengedarkan borang Soal Selidik 1 kepada

guru-guru dan borang Soal Selidik 2 kepada murid-murid sekolah menengah kebangsaan di Selangor yang menjadi sampel kajian ini.

Data yang boleh digunakan daripada soal selidik iaitu daripada 266 orang responden guru dan 1326 responden murid kemudiannya dianalisis menggunakan perisian SPSS versi 20.0, *Amos Graphics* versi 20.0 dan HLM versi 7.0. Analisis deskriptif dijalankan bagi menjelaskan secara menyeluruh berkaitan profil subjek kajian iaitu maklumat demografi sekolah dan responden yang terlibat dalam kajian. Maklumat ini yang meliputi bilangan sekolah yang mengambil bahagian dalam kajian mengikut PPD, lokasi sekolah, jumlah responden guru dan murid bagi setiap PPD, jantina, umur, pengalaman mengajar, kelulusan akademik tertinggi guru, tingkatan dan etnik murid dipersembahkan dalam bentuk kekerapan, peratusan, skor min dan sisihan piawai. Manakala analisis inferensi iaitu ujian korelasi pula dijalankan bagi melihat hubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah yang dikaji.

Operasi diteruskan dengan analisis pelbagai peringkat bagi mengenal pasti adakah faktor pada peringkat 2 (*level 2*) iaitu konstruk orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini mempengaruhi konstruk prestasi guru secara langsung dan tidak langsung melalui proses pengantaraan mediator. Di samping itu faktor pada peringkat 1 (*level 1*) iaitu konstruk atribut psikologi guru (kepercayaan, motivasi dan komitmen) serta prestasi yang menjelaskan varians dalam kalangan kumpulan (*within group variance*) turut diuji bagi mengenal pasti adakah terdapat kesan langsung pada peringkat rendah (*lower-level direct effect*). Perubahan kekuatan hubungan di antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh terikat pula diuji melalui interaksi moderator sebagai faktor penyederhana. Jadual 5.1 di bawah menyenaraikan objektif kajian, persoalan kajian, hipotesis kajian serta analisis dan statistik yang digunakan dalam kajian ini.

Jadual 5.1
Objektif Kajian, Persoalan Kajian, Hipotesis Kajian Dan Analisis Yang Digunakan

Objektif Kajian	Persoalan Kajian	Hipotesis Kajian	Analisis/Statistik
(1) Menganalisis pengaruh orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini terhadap atribut psikologi guru (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dan prestasi *(cross level effects)*.	(1) Adakah orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini mempunyai hubungan yang positif dengan atribut psikologi guru (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dan prestasi?	**H_1**: Orientasi kepemimpinan pengetua mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kepercayaan guru kepada pengetua. **H_2**: Iklim dini mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kepercayaan guru kepada pengetua. **H_3**: Orientasi kepemimpinan pengetua mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan motivasi guru. **H_4**: Iklim dini mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan motivasi guru. **H_5**: Orientasi kepemimpinan pengetua mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen guru. **H_6**: Iklim dini mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen guru. **H_7**: Orientasi kepemimpinan pengetua mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi guru. **H_8**: Iklim dini mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi guru.	Inferensi / Analisis kesan langsung merentas peringkat (*cross level direct effects*) menggunakan pendekatan *multilevel modeling*
(2) Menganalisis pengaruh pemboleh ubah bebas yang lebih dominan (iaitu antara orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini) terhadap atribut psikologi guru (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dan prestasi *(cross level effects)*.	(2) Apakah pemboleh ubah bebas pada peringkat kumpulan (iaitu antara orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini) yang mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap atribut psikologi guru (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dan prestasi?	**H_9**: Orientasi kepemimpinan pengetua merupakan pemboleh ubah bebas (peringkat kumpulan) yang mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap kepercayaan guru kepada pengetua. **H_{10}**: Orientasi kepemimpinan pengetua merupakan pemboleh ubah bebas (peringkat kumpulan) yang mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap motivasi guru. **H_{11}**: Orientasi kepemimpinan pengetua merupakan pemboleh ubah bebas (peringkat kumpulan) yang mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap komitmen guru. **H_{12}**: Orientasi kepemimpinan pengetua merupakan pemboleh ubah bebas (peringkat kumpulan) yang mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap prestasi guru.	Inferensi / Analisis kesan langsung merentas peringkat (*cross level direct effects*) menggunakan pendekatan *multilevel modeling*

Universiti Malaya

Jadual 5.1 sambungan‘

Objektif Kajian	Persoalan Kajian	Hipotesis Kajian	Analisis/Statistik
(3) Menganalisis pengaruh orientasi kepemimpinan pengetua yang paling dominan (iaitu antara kepimpinan transformasi, kepimpinan instruksional dan kepimpinan spiritual) terhadap atribut psikologi guru (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dan prestasi *(cross level effects)*.	(3) Apakah orientasi kepemimpinan pengetua (iaitu antara kepimpinan transformasi, kepimpinan instruksional atau kepimpinan spiritual) yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap atribut psikologi guru (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dan prestasi?	**H_{13}**: Kepimpinan transformasi merupakan orientasi kepemimpinan yang paling dominan dalam mempengaruhi kepercayaan guru kepada pengetua. **H_{14}**: Kepimpinan transformasi merupakan orientasi kepemimpinan yang paling dominan dalam mempengaruhi motivasi guru. **H_{15}**: Kepimpinan transformasi merupakan orientasi kepemimpinan yang paling dominan dalam mempengaruhi komitmen guru. **H_{16}**: Kepimpinan transformasi merupakan orientasi kepemimpinan yang paling dominan dalam mempengaruhi prestasi guru.	Inferensi / Analisis kesan langsung merentas peringkat (*cross-level direct effects*) menggunakan pendekatan *multilevel modeling*
(4) Menganalisis pengaruh kepercayaan, motivasi dan komitmen terhadap prestasi *(lower level effects)*.	(4) Adakah kepercayaan, motivasi dan komitmen mempengaruhi prestasi guru?	**H_{17}**: Kepercayaan guru kepada pengetua mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi guru. **H_{18}**: Motivasi guru mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi guru. **H_{19}**: Komitmen guru mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi guru.	Inferensi / Analisis kesan langsung peringkat rendah (*lower-level direct effects*) menggunakan pendekatan *multilevel modeling*
(5) Menguji pengaruh kepercayaan, motivasi dan komitmen sebagai mediator dalam hubungan antara pemboleh ubah bebas (orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini) dan pemboleh ubah terikat (prestasi) *(mediation effects)*.	(5) Adakah kepercayaan, motivasi dan komitmen berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini dengan prestasi guru?	**H_{20}**: Kepercayaan guru kepada pengetua berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan prestasi guru. **H_{21}**: Kepercayaan guru kepada pengetua berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara iklim dini dan prestasi guru. **H_{22}**: Motivasi guru berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan prestasi guru. **H_{23}**: Motivasi guru berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara iklim dini dan prestasi guru. **H_{24}**: Komitmen guru berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan prestasi guru. **H_{25}**: Komitmen guru berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara iklim dini dan prestasi guru.	Inferensi / Ujian mediator secara *multilevel modeling* menggunakan kaedah Monte Carlo *bootstrapping*

Universiti Malaya

Jadual 5.1 sambungan

Objektif Kajian	Persoalan Kajian	Hipotesis Kajian	Analisis/Statistik
(6) Menguji peranan iklim dini dan religiositi sebagai moderator dalam hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah terikat *(interacion effects)*.	(6) Adakah iklim dini dan religiositi berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah terikat?	**H_{26}**: Iklim dini berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan kepercayaan guru kepada pengetua. Dengan kata lain, dalam keadaan iklim dini yang baik, hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan kepercayaan guru kepada pengetua akan meningkat. **H_{27}**: Iklim dini berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan motivasi guru. Dengan kata lain, dalam keadaan iklim dini yang baik, hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan motivasi guru akan meningkat. **H_{28}**: Iklim dini berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan komitmen guru. Dengan kata lain, dalam keadaan iklim dini yang baik, hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan komitmen guru akan meningkat. **H_{29}**: Iklim dini berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan prestasi guru. Dengan kata lain, dalam keadaan iklim dini yang baik, hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan prestasi guru akan meningkat. **H_{30}**: Iklim dini berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara kepercayaan guru kepada pengetua dan prestasi guru. Dengan kata lain, dalam keadaan iklim dini yang baik, hubungan antara kepercayaan guru kepada pengetua dan prestasi guru akan meningkat. **H_{31}**: Iklim dini berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara motivasi guru dan prestasi guru. Dengan kata lain, dalam keadaan iklim dini yang baik, hubungan antara motivasi guru dan prestasi guru akan meningkat. **H_{32}**: Iklim dini berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara komitmen guru dan prestasi guru. Dengan kata lain, dalam keadaan iklim dini yang baik, hubungan antara komitmen guru dan prestasi guru akan meningkat.	Analisis kesan interaksi (*interaction effects*) menggunakan pendekatan *multilevel modeling*

Universiti Malaya

Jadual 5.1 sambungan

Objektif Kajian	Persoalan Kajian	Hipotesis Kajian	Analisis/Statistik
		H_{33}: Religiositi berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara kepercayaan guru kepada pengetua dan prestasi guru. Dengan kata lain, dalam keadaan religiositi yang tinggi, hubungan antara kepercayaan guru dan prestasi guru akan meningkat.	
		H_{34}: Religiositi berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara motivasi guru dan prestasi guru. Dengan kata lain, dalam keadaan religiositi yang tinggi, hubungan antara motivasi guru dan prestasi guru akan meningkat.	
		H_{35}: Religiositi berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara komitmen guru dan prestasi guru. Dengan kata lain, dalam keadaan religiositi yang tinggi, hubungan antara komitmen guru dan prestasi guru akan meningkat.	
		H_{36}: Religiositi berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara kepercayaan guru kepada pengetua dan komitmen guru. Dengan kata lain, dalam keadaan religiositi yang tinggi, hubungan antara kepercayaan guru terhadap pengetua dan komitmen guru akan meningkat.	
		H_{37}: Religiositi berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara motivasi guru dan komitmen guru. Dengan kata lain, dalam keadaan religiositi yang tinggi, hubungan antara motivasi guru dan komitmen guru akan meningkat.	

Universiti Malaya

5.3 Perbincangan Dapatan Kajian

Perbincangan dapatan kajian ini (sebagaimana yang telah dilaporkan dalam Bab 4) dibahagikan kepada enam sub topik iaitu berdasarkan persoalan kajian. Pengkaji memulakan dengan perbincangan dan rumusan dapatan kajian yang melibatkan pengaruh pemboleh ubah pada peringkat kumpulan iaitu pengaruh orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini yang memberi kesan secara langsung terhadap atribut psikologi (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dan prestasi guru. Perbincangan dilanjutkan dengan dapatan kajian yang melibatkan hubungan antara pemboleh ubah di peringkat individu iaitu pengaruh kepercayaan, motivasi dan komitmen ke atas prestasi guru diikuti diskusi berkaitan fungsi mediator dalam hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah terikat. Kupasan dan perbincangan dapatan kajian di akhiri dengan sub topik berkaitan fungsi moderator.

Persoalan Kajian 1

Adakah orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini mempunyai hubungan yang positif dengan atribut psikologi guru (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dan prestasi)?

Orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim sekolah merupakan antara elemen penting yang menentukan keberhasilan dan keberkesanan sekolah (Abdul Shukor, 1995; Heck & Hallinger, 2014; Kelley, Thornton & Daugherty, 2005; Leithwood, 2016; McCarley, Peters & Decman, 2016). Perkembangan pesat dalam sistem pendidikan menjadikan peranan pengetua semakin kompleks serta mencabar, dan bebanan dalam mentadbir serta melestarikan kecemerlangan sekolah juga semakin berat (Hallinger & Murphy, 1987; Norasmah & Kamaruzaman, 2007; Ubben & Hughes, 1987). Keupayaan pengetua dalam melaksanakan pelbagai peranan sebagai pemimpin sekolah dengan mengimbangi tingkah laku serta stail kepemimpinan di samping usaha-usaha mewujudkan iklim yang positif akan membentuk organisasi

yang berjaya (Hallinger & Heck, 2010; Lokman & Mohd. Anuar, 2011; Mumtaz Begam & Mohammed Sani, 2009; Olsen & Huang, 2019; Richards, 2005).

Memfokuskan kepada kajian ini, konstruk orientasi kepemimpinan pengetua merujuk kepada kepimpinan transformasi, kepimpinan instruksional dan kepimpinan spiritual. Manakala iklim dini yang dikaji hanyalah melibatkan elemen peraturan di sekolah, didikan guru dan *collegiality* dalam kalangan warga sekolah. Dapatan kajian ini menunjukkan orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan atribut psikologi (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dan prestasi guru. Ini membuktikan secara empirikal bahawa pemboleh ubah orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) mempengaruhi iaitu dapat meningkatkan kekuatan dalaman (*inner strength*) guru yang berada pada peringkat individu (*individual level*). Dengan kata lain, orientasi kepemimpinan pengetua yang berkesan dan iklim sekolah yang baik sangat penting untuk direalisasikan kerana keduanya merupakan faktor yang berupaya memberi implikasi yang positif terhadap kepercayaan, motivasi, komitmen dan prestasi guru.

Menurut pengamatan pengkaji, kronologi proses yang berlaku adalah, guru yang mempunyai persepsi yang positif terhadap orientasi kepemimpinan pengetua serta iklim sekolah akan meletakkan kepercayaan yang tinggi kepada pengetua, lebih bermotivasi dan komited dalam menjalankan tugas seterusnya menatijahkan prestasi kerja yang tinggi. Perkara ini telah dibuktikan oleh banyak kajian empirikal bahawa faktor kepemimpinan mempengaruhi kepercayaan orang bawahan terhadap ketua (Chen, Eberly, Chiang, Farh & Cheng, 2014; Ebmeier & Nicklaus, 1999; Engelbrecht, Handford & Leithwood, 2013; Heine & Mahembe, 2017; Jaiswal & Dhar, 2017; Kars & Inandi, 2018; Mohammed Borhandden, Rozanne Emilia,

Lokman, Shafeeq, Vazhathodi & Khadijah, 2018; Tschannen-Moran & Gareis, 2015; Zaidatol Akmaliah & Soaib, 2011), meningkatkan motivasi (Bakker, 2015; Eyal & Roth, 2011; Fernet, Trépanier, Austin, Gagné & Forest, 2015; Halimah, 2006; Mehta, Dubinsky & Anderson, 2003) dan komitmen subordinat (Berkovich & Eyal, 2017; Dannetta, 2002; Geijsel et al., 2003; Kim, Eisenberger & Baik, 2016; Minckler, 2014; Mohammed Sani, Simin, Sii Ling, Saedah & Mohd Ibrahim, 2014; Purkey dan Smith, 1983; Rasidah & Suryati, 2010; Zulkafli, 2008) serta memberi kesan terhadap prestasi pekerja (Breevaart, Bakker, Demerouti & Derks, 2016; Imhangbe, Okecha & Obozuwa, 2018; Leroy, Anseel, Gardner & Sels, 2015; MacKenzie, Podsakoff & Rich, 2001; Tambingon, 2018).

Tschannen-Moran (2009) turut mengutarakan pandangan yang senada dengan menyatakan, orientasi kepemimpinan pengetua yang berkesan mampu meraih kepercayaan guru serta memupuk motivasi mereka untuk memberi perkhidmatan yang terbaik. Paradigma inilah yang diketengahkan oleh Blau (1964a) melalui teorinya yang begitu berpengaruh iaitu teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory (SET))*. Berdasarkan SET, orientasi kepemimpinan ketua merupakan faktor penting dalam hubungan sosial bagi memperoleh kepercayaan orang bawahan unuk memberikan komitmen yang tinggi terhadap organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2005). Konsep ini selari dengan pendapat Burns (1978) serta Kouzes dan Posner (1995) yang menegaskan bahawa kepemimpinan merupakan manifestasi dinamik hubungan yang bertimbal balik antara pemimpin dan kumpulan yang dipimpin.

Cabaran tugas yang berat yang dipikul oleh guru hari ini memerlukan mereka berkolaborasi dan mendapat sokongan yang padu daripada kepemimpinan sekolah di samping rakan sejawat agar dapat memberi sepenuh komitmen bagi menghasilkan prestasi kerja yang cemerlang. Sekiranya guru percaya bahawa pengetua mereka

adalah seorang yang berintegriti, autentik, kompeten dan boleh diharapkan dalam menggalas tugas mengetuai organisasi, mereka akan merasakan bahawa mereka bekerja dalam persekitaran yang menyokong, dan ini meningkatkan semangat untuk mencapai matlamat bersama.

Konklusinya, dapatan kajian ini menyokong dapatan kajian lalu dengan membuktikan bahawa faktor kualiti kepemimpinan pengetua mempengaruhi prestasi guru sekolah menengah di Selangor, Malaysia. Hal ini berlaku kerana pengetua yang kompeten akan berjaya meraih kepercayaan guru dan meningkatkan motivasi serta komitmen terhadap kerja mereka. Faktor ini ibarat benih yang menyuburkan iltizam, kesungguhan dan semangat dedikasi yang tinggi terhadap tugas di sekolah dan akhirnya membuahkan prestasi yang cemerlang.

Demikian juga dengan faktor iklim organisasi, ianya diakui memberi sumbangan yang besar dalam mempengaruhi tingkah laku seluruh warga sekolah (Siti Nur Azimah, 2019; Sazali et al., 2007). Menurut Ibn Khaldun (1993), persekitaran akan membentuk daya olahan fikiran manusia, lama kelamaan ia akan menjdi suatu sistem yang menghasilkan pembudayaan. Perubahan ke arah budaya yang sihat dapat dilaksanakan melalui pendidikan yang sempurna.

Dalam kajian ini, konstruk iklim dini iaitu budaya sekolah yang menerapkan unsur keislaman dengan menggalakkan pelaksanaan peraturan yang memberi penekanan kepada syariat Islam, memberi didikan yang bermatlamatkan kejayaan hidup di dunia dan akhirat serta pemupukan hubungan yang erat (*collegiality*) dalam kalangan warga sekolah disahkan bertindak sebagai elemen penting dalam menjayakan peranan institusi pendidikan. Ini adalah kerana, iklim sekolah yang sejahtera terbentuk hasil daripada kepatuhan kepada syariat, matlamat yang jelas serta interaksi sosial yang mesra dan beradab, saling mempercayai, menghormati dan

menasihati antara warga sekolah. Dengan itu, wujudlah kolaborasi yang erat dalam kalangan warga sekolah yang akan meningkatkan kualiti pendidikan. Tambahan pula, memandangkan kolaborasi merupakan teras utama kepada pembentukan komuniti pembelajaran profesional (Mohd Faiz, Muhamad Rozaimi & Jamal@Nordin, 2017), dan ianya adalah kemahiran yang sangat diperlukan dalam kehidupan manusia yang hampir bergantung sepenuhnya kepada hubungan dengan orang lain (Abbott & Ryan, 2000), maka aspek iklim dini wajar diperkasakan.

Hasil kajian ini yang menerima Hipotesis 1 hingga Hipotesis 8 adalah sepadan dengan dapatan kajian-kajian secara empirikal yang lalu yang telah menunjukkan bahawa iklim sekolah mempengaruhi kepercayaan guru kepada pengetua (Smith, Hoy & Sweetland, 2014; Tarter, 1995; Tschannen-Moran & Gareis, 2015), motivasi (Abdul Ghani & Tang Keow Ngang, 2006; Ibrahim, 1993) dan komitmen (Abdul Manaf, 1998; Fernet, Trépanier, Austin & Levesque-Côté, 2016; Hoy, Tarter & Bliss, 1990; John & Taylor, 1999; Mohamad Adnan, Siti Noor, Suhaila & Hasliza, 2016) serta prestasi mereka (Adeyemi, 2006; Balkar, 2015; Clement, 2000; DiPaola & Tschannen-Moran, 2014; Park, Henkin & Egley, 2005; Yaakob, 2007).

Di samping itu, dapatan kajian ini yang meneliti elemen *collegiality* menyokong pernyataan ramai sarjana (Aldridge & Fraser, 2018; Hoy & Hannum, 1997; Johnson, 1990; Oder & Eisenschmidt, 2018; Peterson, 1997) bahawa iklim sekolah banyak dipengaruhi oleh hubungan baik yang dibina dalam kalangan komuniti sekolah. Sokongan yang kuat antara satu sama lain dan kejeleketan hubungan antara warga sekolah akan meningkatkan komitmen malah kepuasan kerja guru (Hulpia, Devos & Rosseel, 2009; Van Droogenbroeck, Spruyt & Vanroelen, 2014). Sememangnya pengurusan organisasi pada abad ke 21 ini amat memerlukan

kolaborasi erat antara pemimpin pendidikan dengan seluruh komuniti sekolah bagi melahirkan rasa kekitaan yang boleh memupuk kerjasama yang lebih kukuh (Schleicher, 2012). Walaupun tidak banyak kajian yang dijalankan khusus berkaitan iklim dini, namun elemen-elemen iklim organisasi yang diketengahkan oleh ramai pengkaji sebenarnya mempunyai persamaan dengan tuntutan Islam dan selari dengan konteks iklim dini. Maka tidak diragui, amat penting untuk mewujudkan biah solehah iaitu iklim dini di sekolah kerana ia memberi impak positif ke atas komitmen, etika, akhlak dan peribadi warga sekolah (Norhannan, Nor Zanariah & Zaharah, 2017; Raihan & Kamarul Shukri, 2019)

Berdasarkan dapatan kajian ini serta sokongan model dan teori yang dikaji, pengkaji merumuskan bahawa orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini sebagai pemboleh ubah peramal pada peringkat organisasi (*level 2*) mempunyai kesan ke atas pemboleh ubah hasil pada peringkat individu (*level-1*). Kompetensi pengetua dalam memastikan keberkesanan sekolah dan pewujudan iklim sekolah yang sihat dapat meningkatkan keyakinan serta kepuasan kerja guru. Secara tidak langsung meningkatkan kepercayaan, motivasi, komitmen dan prestasi mereka terhadap organisasi yang akan berakhir dengan peningkatan pencapaian akademik pelajar (Destler, 2017; Heck & Hallinger, 2014; Hoy, 1992).

Kejayaan serta keberhasilan sekolah adalah hasil sumbangan dan pelaburan kapasiti serta kualiti setiap individu yang menjadi warga sekolah. Justeru, amat penting bagi setiap pemimpin untuk memainkan peranan secara berkesan dengan menggalakkan penglibatan dan mengupayakan subordinat secara efektif dalam melakukan penambahbaikan organisasi. Pengetua bertanggungjawab untuk mengembangkan potensi setiap guru untuk memberi perkhidmatan yang terbaik di samping berusaha mewujudkan iklim organisasi yang positif. Pelaksanaan

tanggungjawab ini memerlukan daya kepemimpinan tinggi yang terbina daripada pelbagai ilmu dan kemahiran yang diperoleh melalui proses pembelajaran, latihan dan pengalaman yang berterusan. Ketidakupayaan pemimpin untuk melaksanakan tanggungjawab tersebut akan menghilangkan kepercayaan, motivasi dan komitmen guru seterusnya membantutkan daya kreativiti, inovasi dan potensi mereka untuk menyerlahkan prestasi yang unggul. Penegasannya, orientasi kepemimpinan yang diamalkan oleh pengetua dan iklim dini yang dibudayakan di sekolah mampu merangsang peningkatan atribut psikologi guru (khususnya aspek kepercayaan guru kepada pengetua, motivasi dan komitmen) terhadap peranan sebagai pendidik yang akhirnya menjadi pencetus kepada peningkatan prestasi guru sendiri, prestasi pelajar dan pastinya membawa kepada kecemerlangan organisasi sekolah.

Persoalan Kajian 2

Apakah pemboleh ubah bebas pada peringkat kumpulan (iaitu antara orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini) yang mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap atribut psikologi (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dan prestasi?

Literatur tentang kepemimpinan pengetua dan iklim sekolah kebanyakannya memfokuskan kepada kesan langsung kepimpinan ketua dan iklim organisasi terhadap pekerja. Kebiasaanya juga, kajian tentang kepimpinan dan iklim organisasi dijalankan secara berasingan sama ada pengaruh kepemimpinan sahaja (Chun, Cho & Sosik, 2016; Lorinkova & Perry, 2017; Sergiovanni, 1984) atau pun hanya melihat pengaruh iklim organisasi (Oder & Eisenschmidt, 2018; Ramsey, Spira, Parisi & Rebok, 2016; Schulte, Ostroff & Kinicki, 2006) ke atas personel. Kajian empirikal yang melibatkan pemboleh ubah kepimpinan dan iklim organisasi secara bersama adalah agak terhad (Kozlowski & Doherty, 1989). Namun pengkaji telah menggabungkan kedua-dua pemboleh ubah tersebut dalam kajian ini dengan menguji secara berasingan diikuti pengujian secara serentak pengaruh orientasi

kepemimpinan pengetua dan iklim dini di sekolah terhadap atribut psikologi (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dan prestasi guru menggunakan perisian HLM. Pengujian secara berasingan sebagaimana dapatannya telah dijelaskan dalam perbincangan persoalan kajian yang pertama adalah untuk melihat kewujudan korelasi antara pemboleh ubah, manakala pengujian secara serentak pula bertujuan untuk menentukan faktor peramal yang lebih dominan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini dalam mempengaruhi kekuatan dalaman guru tersebut.

Dapatan kajian menunjukkan orientasi kepemimpinan pengetua merupakan faktor peramal yang mempunyai kesan lebih dominan berbanding iklim dini dalam hubungan dengan kepercayaan guru. Manakala pengujian yang dijalankan bagi melihat pengaruh terhadap motivasi, komitmen dan prestasi, faktor iklim dini didapati merupakan faktor peramal yang lebih dominan dan memberi pengaruh yang lebih besar.

Mengulas tentang pengujian secara serentak dalam menentukan pengaruh terhadap kepercayaan guru, pengkaji melihat dominasi oleh faktor kepimpinan tersebut adalah disebabkan kekuatan kepemimpinan yang terletak pada elemen humanistik kerana didapati tahap perhubungan antara ketua dan orang bawahannya cukup tinggi (Marzita & Sufean, 2002). Maka, justifikasi yang diandaikan adalah, perhubungan atas dasar kepercayaan terbina apabila wujudnya keadaan saling bergantung antara satu sama lain. Tanpa unsur kebergantungan tersebut, rasa percaya tidak diperlukan (Mayer et al., 1995). Ini adalah kerana, kepercayaan merujuk kepada kesediaan satu pihak untuk memberi khidmat bakti kepada pihak lain dengan rela apabila meyakini pihak tersebut kompeten, jujur, baik hati dan bersikap terbuka (Tschannen-Moran, 2001). Ia diibaratkan sebagai mortar yang mengikat pemimpin

dengan pengikut (Nanus, 1989). Kewibawaan sebagai pemimpin yang diserlahkan melalui tingkah laku pengetua menjadi anteseden kepada timbulnya kepercayaan guru. Sebaliknya, keraguan guru kepada kompetensi kepemimpinan pengetua akan mengurangkan kepercayaan mereka. Tahap kepercayaan yang rendah memberi kesan negatif kepada prestasi kerja (Hoy, 1992; Hoy & Tschannen-Moran, 1998), malah boleh mengakibatkan gejala *burnout* dalam kalangan guru (Friedman, 1991).

Konstruk iklim dini dalam kajian ini pula hanya memfokuskan kepada elemen _peraturan' di sekolah, _didikan' guru dan _*collegiality*' iaitu kejeleketan hubungan interpersonal antara warga sekolah. Elemen-elemen ini lebih banyak berkaitan dengan hubungan guru dengan murid dan hubungan guru sesama guru kecuali *collegiality* yang turut melibatkan hubungan dengan pengetua. Sekiranya guru kurang selesa dengan iklim di sekolah, ia tidaklah mempengaruhi kepercayaan mereka kepada pengetua kerana faktor yang menyumbang ke arah ketidakselesaan tersebut tidaklah berkaitan secara langsung dengan pengetua. Jelaslah bahawa orientasi kepemimpinan pengetua mempunyai pengaruh yang lebih dominan terhadap kepercayaan guru kepada pengetua.

Dapatan ini selari dengan literatur tentang kepimpinan pengetua yang telah banyak membuktikan bahawa kepercayaan guru sangat dipengaruhi oleh orientasi kepemimpinan pengetua (Bird, Wang, Watson & Murray, 2010; Moye et al., 2005; Tarter, Bliss & Hoy, 1989; Youngs & King, 2002). Pada abad ini, para sarjana telah memberi lebih perhatian terhadap _sifat' dan _makna' kepercayaan di institusi sekolah dengan melakukan kajian yang lebih sistematik (Hoy & Tschannen-Moran, 2003). Ini menunjukkan bahawa kepercayaan adalah salah satu faktor kritikal dalam menentukan sama ada hubungan kerja pengetua-guru adalah positif atau negatif (Macmillan1, Meyer & Northfield, 2004). Hubungan positif yang terbina antara

pengetua dan guru menunjukkan wujudnya kepercayaan orang bawahan terhadap pentadbir dan ini akan membawa kepada suasana yang sejahtera dalam organisasi.

Memandangkan sifat hierarki perhubungan di dalam sekolah, maka adalah menjadi tanggungjawab pengetua yang mempunyai kuasa lebih tinggi untuk mengambil inisiatif bagi membina dan melestarikan perhubungan yang didasari oleh sikap saling mempercayai dalam kalangan warga sekolah. Pihak pengetua wajar memulakan usaha ke arah pemupukan persekitaran kerja yang harmoni melalui teladan yang ditunjukkan oleh kepemimpinan yang boleh dipercayai. Ini akan menginspirasikan para guru untuk lebih berprestasi dalam menjalankan tugas, seterusnya akan memberi manfaat kepada keberhasilan sekolah.

Selanjutnya, bagi mengulas pengaruh iklim dini terhadap motivasi, komitmen dan prestasi yang dibuktikan dalam kajian ini sebagai lebih dominan berbanding orientasi kepemimpinan pengetua, pengkaji menegaskan bahawa iklim merupakan konstruk yang menggambarkan ciri persefahaman yang dikongsi bersama dalam kalangan warganya (Moolenaar, Daly & Sleegers, 2010; Schaubroeck, Hannah, Avolio, Kozlowski, Lord, Treviño, Simotakis & Peng, 2012). Merujuk kepada model organisasi sosial (Lee, Bryk & Smith, 1993), setiap sekolah terkelompok atau terangkum (*embedded*) dalam persekitaran lebih besar (seperti jenis dan bilangan murid, taraf sosio ekonomi setempat) yang membentuk organisasi dalamannya, di mana seterusnya memberi kesan langsung tertentu kepada guru dan pelajar. Iklim sekolah yang baik akan meningkatkan motivasi, komitmen dan prestasi guru. Sebaliknya iklim yang kurang kondusif menyebabkan guru merasa kurang selesa dan akhirnya menjejaskan keupayaan mereka untuk beroperasi dengan cekap.

Skop iklim yang diberi tumpuan dalam kajian ini iaitu _peraturan‘, _didikan‘ dan _*collegiality*‘ melibatkan bukan sahaja perhubungan dengan pengetua malahan

lebih kepada interaksi dengan murid dan sesama guru. Guru lebih banyak berurusan dengan murid dan sesama rakan guru berbanding dengan pengetua. Kerana itulah, jika dibandingkan dengan faktor orientasi kepemimpinan pengetua, iklim sekolah didapati mempunyai pengaruh yang lebih dominan terhadap kualiti dalaman guru (kepercayaan, motivasi, komitmen dan prestasi). Secara tersirat, prosesnya adalah melalui pembentukan nilai-nilai akhlak atau prinsip moral pekerja di mana iklim organisasi memberi impak ke atas etika seseorang individu (Martin & Cullen, 2006; Weiss, 1999) yang seterusnya membentuk resiliensi berupa motivasi dan komitmen untuk menghasilkan prestasi kerja yang cemerlang (Miskel & Hoy, 2001). Justeru itu, amatlah penting untuk mewujudkan iklim sekolah yang sejahtera bagi menjana implikasi positif iaitu dari segi keberhasilan guru dalam melaksanakan peranan dan tanggungjawab di sekolah.

Hasil kajian ini selari dengan kajian lalu yang mendapati, guru yang mempunyai persepsi positif terhadap iklim sekolah menunjukkan kesungguhan dan motivasi yang tinggi untuk bekerja (Bradshaw, Waasdorp, Debnam & Johnson, 2014; Redmond, Mumford & Teach, 1993). Selain itu, dapatan kajian ini juga bertepatan dengan literatur yang menunjukkan bahawa iklim sekolah mempunyai pengaruh terhadap komitmen (Hoy, 1990; John & Taylor, 1999; Kilinc, 2014) dan prestasi (Balkar, 2015; Hoy, Tarter & Bliss, 1990; Hoy & Woolfolk, 1993; Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001). Kajian yang dijalankan oleh Balkar bagi menjelaskan fenomena ini begitu menarik perhatian pengkaji. Menurut Balkar, iklim organisasi adalah faktor penting dalam mewujudkan syarat-syarat utama bagi menggalakkan guru agar menunjukkan tingkah laku inovatif bukan sahaja di bilik darjah malah dalam melaksanakan semua tanggungjawab di sekolah seterusnya memastikan prestasi kerja yang tinggi. Howard (1974) turut memperkukuhkan lagi

justifikasi pengaruh iklim sekolah melalui penulisan beliau bahawa iklim sekolah merupakan keadaan sosial dan budaya organisasi yang memberi kesan kepada tingkah laku komuniti di dalamnya. Jika tingkah laku dalam organisasi positif, warga organisasi akan berkembang maju (Bakker & Schaufeli, 2008). Persekitaran yang kondusif untuk pengajaran dan pembelajaran akan mewujudkan iklim sekolah yang berkesan seterusnya mempengaruhi emosi dan psikologi warga sekolah. Dapatan-dapatan ini dilihat begitu munasabah untuk menjelaskan fenomena pengaruh faktor organisasi terhadap atribut psikologi guru.

Walaupun hasil kajian ini konsisten dengan banyak kajian lain yang mendapati bahawa faktor kepimpinan dan iklim organisasi mempunyai kesan langsung yang positif dan signifikan dengan kepercayaan (Model 52 dan 57), motivasi (Model 59 dan 64), komitmen (Model 39 dan 44) dan prestasi pengikut (Model 11 dan 16), namun apabila kedua-dua pemboleh ubah tersebut (orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini) diuji secara serentak, didapati bahawa iklim dini tidak lagi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepercayaan guru terhadap pengetua (Model 58). Orientasi kepemimpinan pengetua pula tidak lagi mempengaruhi motivasi (model 65) dan prestasi (Model 17) guru. Manakala dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini dengan komitmen (Model 45), kedua-dua pemboleh ubah tersebut masih tetap menunjukkan hubungan yang signifikan namun pengaruh iklim dini adalah lebih dominan.

Rumusannya, orientasi kepemimpinan pengetua mempunyai pengaruh yang lebih dominan terhadap kepercayaan guru berbanding iklim dini di sekolah. Manakala iklim dini mempunyai pengaruh yang lebih dominan terhadap motivasi, komitmen dan prestasi guru berbanding orientasi kepemimpinan pengetua.

Universiti Malaya

Justeru, pengetua perlu berusaha mengaplikasikan orientasi kepemimpinan yang berkesan bagi mendapat kepercayaan seterusnya sokongan padu daripada guru. Di samping itu, iklim sekolah yang memberi penekanan kepada pewujudan interaksi sosial dalam kalangan guru adalah penting untuk dipromosikan kerana ia merupakan sokongan teknikal dan psikologikal serta penguat peribadi (*personal reinforcement*) yang menjadi pemangkin kepada kejayaan pembangunan kakitangan (Clark, Lotto & Astuto, 1984). Melalui interaksi yang berkesan, guru belajar banyak perkara antara satu sama lain sebagai sumber idea baru di samping boleh berkongsi sebarang masalah yang mereka hadapi (Glatthorn, 1984). Perasaan puas hati terhadap iklim sekolah akan memberi ilham dan inspirasi kepada guru untuk bekerja lebih kuat dan lebih efisien. Sebaliknya jika hilang inspirasi, mereka seolah-olah mengalami situasi kehilangan signifikan dan makna dengan apa yang mereka lakukan, motivasi dan komitmen turut musnah seterusnya prestasi akan merudum (Argyris, 1957; Vroom, 1964). Kesannya, guru-guru hanya bekerja sekadar memenuhi tuntutan asas yang minimum semata-mata untuk manfaat ekstrinsik seperti ganjaran material (gaji, pangkat dan sebagainya) ibarat "*fair day's work for a fair day's pay*" (Sergiovanni, 1968). Dengan kata lain, iklim organisasi yang kurang sejahtera mempunyai hubungan iaitu mempengaruhi tingkah laku negatif dalam kalangan subordinat (Hannah, Avolio & May, 2011).

Persoalan Kajian 3

Apakah orientasi kepemimpinan pengetua (iaitu antara kepimpinan transformasi, kepimpinan instruksional atau kepimpinan spiritual) yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap atribut psikologi (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dan prestasi guru?

Amalan dan tingkah laku kepemimpinan diakui sebagai elemen penting bagi memastikan keberkesanan sesebuah sekolah (Chen, Cheng & Sato, 2017; Hallinger & Heck, 1996; Mohd Yusri & Aziz, 2014; Sergiovanni, 1987). Sejak empat dekad

Universiti Malaya

yang lalu, teori kepemimpinan transformasi telah menarik perhatian ramai penyelidik dalam bidang kepimpinan organisasi. Teori yang dibangunkan oleh Burns (1978) dan kemudian dikemaskinikan oleh Bass (1985) ini diberi tumpuan dalam penyelidikan di bidang kepimpinan kerana ia boleh dikatakan sebagai model dominan bagi kepimpinan yang berkesan (House & Shamir, 1993).

Bagi mengesahkan aksiom tentang dominasi pengaruh model kepimpinan transformasi tersebut, kajian ini cuba mengenal pasti gaya kepimpinan yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap atribut psikologi guru dalam seting pendidikan di Malaysia. Sama seperti soalan kajian sebelum ini, bagi menjawab soalan kajian 3 ini, analisis pelbagai peringkat (*multilevel analysis*) juga telah dijalankan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang dikemukakan. Hasil pengujian menunjukkan: *Pertama*, kepimpinan spiritual merupakan gaya kepimpinan yang paling dominan dalam meraih kepercayaan guru kepada pengetua. *Kedua*, tiada mana-mana gaya kepimpinan yang mendominasi hubungan dengan motivasi guru. *Ketiga*, kepimpinan transformasi merupakan gaya kepimpinan yang mempunyai kesan paling dominan dalam hubungan dengan komitmen dan prestasi guru.

Dapatan pertama bagi persoalan kajian 3 ini tidak menolak hasil kajian para sarjana lalu yang memaparkan banyak pembuktian tentang pengaruh kepimpinan transformasi terhadap kepercayaan personel kepada pemimpin (Butler, Cantrell & Flick, 1999; Dirks & Ferrin, 2002; Podsakoff et al., 1990; Podsakoff et al., 1996). Sememangnya kepimpinan transformasi mempengaruhi kepercayaan guru dengan menunjukkan korelasi yang signifikan. Namun hasil kajian ini memberi perspektif baru dalam bidang kepimpinan pendidikan kerana selain menjalankan pengujian korelasi secara berasingan (satu persatu) antara setiap gaya kepimpinan yang terlibat dalam kajian ini, pengkaji melanjutkan pengujian dengan melakukan analisis secara

serentak bertujuan untuk menentukan gaya kepimpinan yang memberi pengaruh paling dominan. Dengan itu, Hipotesis 13 ditolak kerana kepimpinan spiritual dibuktikan sebagai gaya kepimpinan yang paling dominan dalam mempengaruhi kepercayaan guru berbanding kepimpinan transformasi dan kepimpinan instruksional.

Dalam sesebuah organisasi, kepercayaan yang diberi oleh orang bawahan merupakan petanda penerimaan staf kepada pemimpin yang membawa makna penyatuan atau wujudnya kolaborasi. Justeru, pada pandangan pengkaji, dapatan pertama bagi persoalan kajian 3 ini secara tidak langsung menjelaskan bahawa penerapan pembangunan kerohanian akan menyerlahkan ketulusan pemimpin serta menjamin jati diri dan kredibiliti mereka dalam pengamalan orientasi kepemimpinan sehingga layak untuk mendapat kepercayaan dan sokongan padu daripada orang yang dipimpin.

Hal ini selari menurut perspektif Islam, di mana kepimpinan itu adalah amanah. Ia merupakan kontrak atau janji yang jelas antara pemimpin dengan pengikutnya bahawa dia akan berusaha sebaik-baiknya untuk membimbing mereka, melindungi mereka, melayan mereka secara sama rata dan membuat keputusan atas dasar konsensus bersama (Lukman, 2015). Hal ini konsisten dengan pendapat yang mengatakan bahawa antara syarat kelayakan penting yang difokuskan oleh undang-undang Islam untuk menjadi pemimpin ialah integriti dan resolusi untuk menegakkan keadilan (Abdul Rashid, 2011; Lukman & Muhammad Fahmi, 2014). Maka dengan itu, tidak hairanlah jika pemimpin spiritual yang pastinya sangat relevan dengan nilai-nilai integriti dan keadilan lebih mendapat kepercayaan dan sokongan yang tinggi daripada para pengikutnya (Lukman, 2015).

Universiti Malaya

Dapatan ini juga sangat bersepadu dan kongruen dengan konsep pembangunan jiwa atau kerohanian (*spiritual development*) yang merangkumi *qalb, roh, nafs* dan *aqal* sebagaimana yang dikemukakan oleh Al Ghazali dalam kitabnya *Ihya" Ulum al-Din* (1988). Jati diri yang unggul melambangkan keutuhan jiwa. Individu yang bergelar pemimpin terutamanya, sangat perlu untuk memiliki keluhuran peribadi. Peribadi yang luhur adalah manifestasi daripada jiwa yang kuat dan kekuatan jiwa pula adalah berasaskan kekuatan akal untuk muncul sebagai individu yang beretika tinggi (Ibn Miskawayh, 1961). Kualiti dalaman inilah yang menentukan tindak tanduk seseorang pemimpin. Bertepatan juga dengan slogan ‗kepimpinan melalui teladan', maka sewajarnyalah manusia yang diberi pengiktirafan sebagai khalifah dan diamanahkan tugas kepemimpinan menghiasi diri dengan peribadi yang diyakini untuk ditaati dan diteladani, dalam masa yang sama mengimarahkan muka bumi atas landasan agama agar kepimpinannya memanfaatkan semua orang yang dipimpin.

Ekoran itu, pengkaji menyarankan agar setiap individu yang bergelar pemimpin mengamalkan gaya kepimpinan spiritual agar terus diterima dan mendapat sokongan terbaik daripada staf yang mana selanjutnya akan membentuk budaya sekolah yang harmonis (Harris, Day, Hopkins, Hadfield, Hargreaves & Chapman, 2013). Sebenarnya bukan hanya pemimpin yang perlu memiliki kekuatan spiritual malahan setiap warga organisasi juga kerana kajian menunjukkan bahawa pengamalan nilai-nilai spiritual di tempat kerja boleh membantu dalam meningkatkan produktiviti individu dan organisasi secara menyeluruh (Attri, 2012).

Merujuk kepada dapatan kedua pula iaitu hubungan orientasi kepemimpinan pengetua dengan motivasi guru, apabila analisis dilakukan secara berasingan iaitu satu persatu (kepimpinan transformasi sahaja, kepimpinan instruksional sahaja dan

kepimpinan spiritual sahaja), didapati wujud korelasi yang signifikan antara setiap gaya kepimpinan tersebut dengan motivasi. Namun apabila dioperasikan secara serentak, dapatannya bertentangan dengan jangkaan kerana semua gaya kepimpinan tersebut tidak lagi menunjukkan hubungan yang signifikan.

Adalah agak sukar untuk menjelaskan senario ini, namun berkemungkinan ia memberi petunjuk bahawa tiada mana-mana satu pun daripada ketiga-tiga gaya kepimpinan yang dikaji tersebut boleh diklasifikasikan sebagai lebih baik atau lebih dominan dalam memberi pengaruh kepada motivasi guru. Pengkaji mencadangkan agar pengetua mengimplementasikan orientasi kepimpinan eklektik iaitu gabungan pelbagai gaya kepimpinan secara bersepadu bergantung kepada kesesuaian atau keperluan situasi dan tahap kualiti guru. Ianya dijangkakan lebih relevan dalam memupuk motivasi guru yang merupakan anteseden penting ke arah memacu prestasi kerja yang cemerlang. Saranan ini menyokong idea berupa jangkaan yang pernah dikemukakan lebih sedekad yang lalu oleh Stewart (2006) bahawa pada tahun-tahun akan datang, kita mungkin akan melihat lebih banyak diversiti dan eklektik berkaitan pegangan falsafah dan pendekatan praktikal dalam bidang kepimpinan. Beliau berpendapat, menentukan hala tuju kepimpinan sekolah dan membuat perubahan dalam sistem sekolah secara kolektif adalah perlu agar membawa kesan positif kepada pembelajaran pelajar.

Pengkaji melihat kreativiti dan fleksibiliti seseorang pemimpin sebagai unsur penting yang akan menjadikannya lebih luwes dalam situasi sekolah yang memerlukan pendekatan yang berbeza pada ketika yang berbeza dan dalam keadaan yang berbeza. Pengamalan satu stail kepemimpinan sahaja berkemungkinan tidak berupaya memupuk motivasi guru secara berkesan.

Universiti Malaya

Dengan itu, dapatan kajian ini menolak Hipotesis 14 dengan mengemukakan perspektif baru yang sedikit berbeza daripada banyak kajian lepas yang lazimnya mendakwa bahawa kepimpinan transformasi merupakan orientasi yang paling konsisten dalam mempengaruhi motivasi pekerja (Bass, 1985; Bono & Judge, 2003; Katz & Kahn, 1978). Walaubagaimanapun, dapatan Eyal dan Roth (2011), Hater dan Bass (1988); House dan Shamir (1993); Krishnan (2005) dan ramai lagi pengkaji yang mendapati kepimpinan transformasi mempengaruhi motivasi guru tetap disokong. Ini memandangkan pengujian secara berasingan yang dilakukan dalam kajian ini menunjukkan keputusan yang selari iaitu hubungan yang signifikan.

Beralih kepada hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dengan komitmen dan prestasi guru pula, dapatan kajian mendapati kepimpinan transformasi merupakan gaya kepimpinan yang mempunyai pengaruh paling dominan berbanding kepimpinan instruksional dan spiritual. Dapatan kajian ini memperteguhkan penjelasan para sarjana yang lalu bahawa pemimpin transformasi mampu menginspirasikan para pengikutnya agar menunjukkan prestasi yang melangkaui jangkaan dengan mempamerkan tahap kecekapan yang tinggi dan mengamalkan nilai-nilai yang dipegang. Di samping itu, melalui karakter yang menyerlahkan karisma, kreativiti, pertimbangan, penghakiman moral yang baik dan membuat keputusan secara beretika (Fry & Cohen, 2009), pemimpin transformasi juga berupaya menyedarkan pengikut tentang kepentingan dan nilai matlamat serta visi yang dikongsi bersama (Friedman, 2004) serta mendorong mereka untuk mengutamakan keperluan organisasi melebihi kepentingan diri (Bass, 1985). Ringkasnya, pelaksanaan gaya kepimpinan transformasi memberi impak kepada keberhasilan (*outcomes*) personal dan organisasi (Givens, 2008; Leithwood & Jantzi, 2005) iaitu komitmen dan prestasi kerja yang memberangsangkan.

Universiti Malaya

Hal ini adalah bertepatan sekali dengan teori kepimpinan transformasi yang menegaskan bahawa pemimpin yang mengutamakan hubungan baik dengan pekerja dan berupaya mengenal pasti keperluan mereka akan berjaya melakukan anjakan paradigma, sikap serta tingkah laku orang bawahannya ke arah yang positif. Selain itu, dapatan ini juga memperkukuhkan prinsip yang mendasari Teori Pertukaran Sosial yang dipromosikan oleh Thibaut dan Kelley (1959); Homans (1958 & 1961); Blau (1964) dan Emerson (1976) yang mengutarakan konsep kesalingan (*reciprocity*) atau timbal balas antara pemimpin dan orang bawahan. Berdasarkan teori ini, kebaikan yang diterima daripada pihak lain akan turut dibalas dengan reaksi positif. Dalam konteks organisasi, apabila pemimpin menjaga kebajikan orang bawahan, mereka akan rasa bertanggungjawab untuk menyumbang khidmat yang terbaik sebagai pernyataan penghargaan. Dalam institusi sekolah, guru akan terinspirasi sekiranya pengetua mengamalkan kepimpinan transformasi yang menghormati orang lain dan mengiktiraf staf, lantas mendorong mereka untuk berkhidmat dengan penuh komitmen dan mempamerkan reputasi serta prestasi kerja yang cemerlang.

Hasil kajian ini turut menyokong dapatan lalu sebagaimana penemuan oleh Ainon dan Abdullah (2011); Chaudhry dan Joshi (2017); Geijsel et al. (2003), Mohammed Sani et al. (2014); Nguni et al. (2006); Posner dan Kouzes (1988); Ross dan Gray (2006) dan lain-lain bahawa kepimpinan transformasi pengetua memberi kesan positif terhadap atribut psikologi guru khususnya komitmen terhadap tugas. Hal yang sama dikemukakan oleh Dumdum, Lowe dan Avolio (2013); MacKenzie et al. (2001); Marks dan Printy (2003); Salanova, Lorente, Chambel dan Martínez (2011); Sun dan Henderson (2017) serta ramai lagi sarjana lain melalui penemuan mereka bahawa kepimpinan transformasi mempunyai banyak kelebihan dalam

meningkatkan prestasi pekerja sama ada sebagai kesan langsung atau melalui perantaraan mediator.

Sekaligus, hasil kajian ini menolak penemuan kajian yang menyatakan orientasi kepimpinan instruksional pengetua lebih mempengaruhi komitmen (Nik Mustafa, Mohd Radzi, Hazlina, Wan Aida Rohana & Mohd Nawawi, 2015; Sheppard, 1996) dan prestasi guru (Catano & Stronge, 2006). Pengkaji tertarik dengan hasil kajian Marks dan Printy (2003) yang mendapati bahawa apabila kepimpinan transformasi dan kepimpinan instruksional wujud bersama dalam bentuk kepimpinan yang bersepadu, ia memberi pengaruh yang lebih besar terhadap prestasi sekolah yang diukur, iaitu dari segi kualiti pedagogi guru dan pencapaian pelajarnya. Kajian ini tidak hanya menguji dua gaya tersebut sahaja secara serentak, namun idea integrasi yang cuba diketengahkan oleh pengkaji melalui corak kepimpinan eklektik ini mempunyai persamaan dengan kajian Marks dan Printy tersebut dari segi konsepnya.

Persoalan Kajian 4

Adakah kepercayaan, motivasi dan komitmen mempengaruhi prestasi guru?

Atribut psikologi guru dalam kajian ini merujuk kepada indikator kepercayaan, motivasi dan komitmen. Nilai-nilai etika ini merupakan kekuatan dalaman yang memanifestasikan keperibadian yang utuh serta bertindak sebagai daya penggerak (*booster*) bagi memacu sikap dan tingkah laku seseorang ke arah prestasi diri yang cemerlang seterusnya menyumbang ke arah peningkatan kualiti organisasi (Mumtaz Begam & Mohammed Sani, 2009).

Soal kualiti guru dan organisasi sekolah tidak boleh dipandang remeh kerana ia berkait secara langsung dengan pencapaian murid yang menjadi matlamat pendidikan. Menurut Abdullah Sani (2005), guru merupakan personel penting

sebagai penyumbang utama dalam mengerakkan organisasi sekolah ke arah mencapai misi dan visi yang disasarkan agar selaras dengan FPK. Berdasarkan kajian-kajian yang dijalankan di Tennessee, Dallas dan Boston, Amerika Syarikat, didapati murid dengan prestasi yang sama (sederhana) jika diajar oleh guru berprestasi berbeza (berprestasi tinggi dan rendah) dalam tempoh tiga tahun akan menghasilkan pencapaian akademik yang berbeza melebihi 50 poin pensentil (Ekshibit 5-1, PPPM 2013-2025). Di samping itu, terdapat begitu banyak kajian lampau yang telah membuktikan bahawa prestasi dipengaruhi oleh faktor-faktor anteseden seperti kepercayaan kepada pengetua (Balyer, 2012; Joohari, 2014; Khany & Tazik, 2016; Khodarahmi & Aghahoseini, 2014; Moye, Henkin & Egley, 2005; Tarter & Hoy, 1988), motivasi (Eyal & Roth, 2011; Malang, 1994; Rasheed, Aslam & Sarwar, 2010; Supian & Khadijah, 2014) dan komitmen (Arsaythamby & Wirda Hasmin, 2011; Noralai & Norhasni, 2012; Thoonen, Sleegers, Oort, Peetsma & Geijsel, 2011; Yousaf, Yang & Sanders, 2015).

Munculnya minat dan kecenderungan pengkaji untuk meneliti isu-isu berkaitan atribut psikologi guru antaranya adalah apabila kredibiti wargaa pendidik kerapkali dipersoalkan disebabkan faktor rendahnya kualiti, komitmen dan prestasi (Ab. Halim, 2005; Abdullah Sani, Abdul Rashid & Abdul Ghani, 2007; Dina Amira & Mohamed Yusoff, 2019; Norhannan, 2016) sebahagian mereka sedangkan ia adalah kuasa dalaman (*inner strength*) penting yang berfungsi menimbulkan, mengarahkan dan memantapkan tingkah laku manusia dalam mencapai setiap matlamat yang ditetapkannya (Halimah, 2006; Muhammad Ali & Syamsir, 2013). Hasil pengujian dan analisis yang dilakukan untuk melihat pengaruh kepercayaan guru kepada pengetua, motivasi dan komitmen guru terhadap prestasi kerja mereka, didapati bahawa ketiga-tiga indikator atribut psikologi tersebut mempunyai

hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi guru. Dengan kata lain, kepercayaan, motivasi dan komitmen merupakan faktor yang mempengaruhi prestasi guru.

Dapatan ini konsisten dengan banyak kajian empirikal terdahulu yang menunjukkan bahawa kepercayaan guru kepada pengetua (Abdul Ghani Kanesan, Tang & Aziah, 2007; Chughtai & Buckley, 2009), motivasi guru (Bakker, 2015; Shahzadi, Javed, Pirzada, Nasreen & Khanam, 2014) dan komitmen (Fajrin, Saragih & Indratjahjo, 2018; Geijsel et al., 2003; Hoy & Woolfolk, 1993; Nasiri, 2017) akan menghasilkan prestasi kerja yang baik (Danish & Usman, 2010; Lokman & M. Al-Muzammil, 2008; Nguni, Sleegers & Denessen, 2006). Ini adalah kerana, keyakinan guru terhadap kredibiliti kepemimpinan pengetua akan mewujudkan rasa percaya kepada pengetua seterusnya mencetuskan motivasi dan komitmen untuk melaksanakan tugas terhadap organisasi dengan penuh kesediaan, kesungguhan dan rasa tanggungjawab. Penerimaan kepemimpinan ketua oleh staf tersebut membawa kepada kolaborasi yang baik antara pemimpin dan pengikut, seterusnya mewujudkan *collegiality* yang akhirnya akan menatijahkan keberkesanan organisasi.

Motivasi pula adalah tenaga dalaman yang merupakan elemen penting yang mengarah tingkah laku bagi mengupayakan seseorang untuk meningkatkan produktiviti (Grant, 2008; Greenberg & Baron, 1997; Shaban, Al-Zubi, Ali & Alqotaish, 2017). Dalam sesebuah organisasi, faktor motivasi pekerja adalah antara aspek utama yang diberi perhatian serius. Ini adalah kerana, motivasi akan membangkitkan rangsangan, kecenderungan, semangat dan kesungguhan individu untuk melaksanakan tugas secara efektif ke arah mencapai sesuatu matlamat. Bakat dan kebolehan yang hebat tidak memadai tanpa tahap motivasi yang tinggi untuk berprestasi cemerlang. Guru yang bermotivasi akan berprestasi tinggi kerana sentiasa

Universiti Malaya

memperbaharui tekad untuk memberi khidmat yang terbaik bagi melahirkan generasi pelajar yang terdidik dan berjaya (Katz & Shahar, 2015).

Motivasi juga adalah elemen yang akan menatijahkan efikasi kendiri, resiliensi dan kreativiti serta mencetuskan kesanggupan seseorang untuk melibatkan diri dalam organisasi dengan mencurahkan sepenuh tenaga, kesungguhan dan iltizam dalam melaksanakan tanggungjawab. Komitmen yang tinggi serta kesediaan dan daya usaha yang optimum inilah yang menjadikan seseorang itu lebih produktif, efektif, berupaya menghasilkan kerja yang berkualiti dan mencapai prestasi yang hebat.

Proses ini menepati Teori Dua Faktor oleh Herzberg yang mengetengahkan gagasan tentang faktor-faktor dalaman (intrinsik) dan faktor-faktor luaran (ekstrinsik) di tempat kerja yang menyumbang kepada motivasi kerja. Faktor dalaman ialah dorongan untuk mencapai kepuasan apabila meraih kejayaan atau melepasi cabaran. Manakala faktor luaran yang disebut sebagai faktor *hygiene* pula adalah keadaan persekitaran seperti kepemimpinan pengetua yang mempengaruhi perilaku seseorang sama ada positif atau negatif. Dalam kajian ini, keberkesanan kepemimpinan pengetua telah berupaya meraih kepercayaan guru yang secara tidak langsung memotivasikan mereka untuk memberi komitmen yang baik demi prestasi kendiri dan kejayaan bersama dalam organisasi.

Bertepatan juga dengan Teori Pencapaian McClelland (1961) yang mengemukakan idea bahawa adalah menjadi fitrah individu meginginkan untuk mengecapi rasa berjaya, keperluan kepada perhubungan sosial sesama warga organisasi serta keinginan untuk mempunyai pengaruh ke atas orang lain. Keperluan-keperluan inilah yang memotivasikan seseorang untuk memberikan komitmen iaitu

iltizam dan kesungguhan untuk melakukan yang terbaik demi menggapai matlamat yang diyakini bernilai untuk diri dan organisasi.

Justeru, dapatan kajian ini mengukuhkan lagi penerimaan terhadap Teori Dua Faktor (Herzberg, 1959) dan Teori Pencapaian McClelland (1961) tersebut kerana atribut psikologi guru yang dikaji (kepercayaan, motivasi dan komitmen) telah terbukti mempengaruhi iaitu memberi kesan kepada prestasi kerja guru. Secara lebih khusus, guru telah terinspirasi oleh rasa percaya kepada pengetua, terdorong oleh motivasi dan terilham untuk bergerak maju dengan memberi sepenuh komitmen bagi menghasilkan prestasi kerja yang baik.

Berdasarkan dapatan ini, pengkaji merumuskan bahawa elemen kepercayaan, motivasi dan komitmen merupakan mekanisme psikologi yang saling berkait rapat dan berfungsi sebagai *inner drive* iaitu pemangkin yang memandu seseorang untuk berprestasi tinggi, berkembang maju dan meraih kejayaan dalam apa jua perkara yang diusahakan. Prestasi guru-guru sekolah menengah kebangsaan di Malaysia juga terbukti dipengaruhi oleh kepercayaan mereka kepada pengetua serta didorong oleh motivasi dan komitmen mereka. Memandangkan peranan besar para guru sebagai tenaga penggerak ke arah keberhasilan sekolah dan pembentukan generasi masa depan, maka langkah-langkah ke arah pemupukan atribut psikologi dan identiti profesionalisme guru yang positif harus diberi penekanan dengan sewajarnya.

Persoalan Kajian 5

Adakah kepercayaan, motivasi dan komitmen berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini dengan prestasi guru?

Di samping melihat hubungan langsung antara pemboleh ubah, kajian ini juga memberi sumbangan bermakna kepada bidang kepemimpinan pendidikan dengan menyahut seruan pengkaji lepas untuk mengisi kelompangan dalam mengenal pasti

Universiti Malaya

konstruk-konstruk yang berfungsi sebagai mediator bagi menjelaskan bagaimana kepemimpinan dan iklim sekolah menyumbang kepada prestasi guru. Pemboleh ubah komitmen, kepercayaan dan motivasi telah diuji sama ada ia berperanan mengantara *(mediates)* dalam hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah terikat bagi menjelaskan kesan tidak langsung *(indirect effects)* tersebut.

Walaupun terdapat banyak bukti empirikal yang telah didokumentasikan dalam tinjauan literatur yang menghubungkan pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap prestasi kerja (Jeffri, Azlin Norhaini & Aida Hanim, 2020; Khan, 2019; Nur Syukri Hidayati & Mohd Izham, 2020) namun didapati masih kurang penyelidikan yang memberi tumpuan kepada atribut psikologi yang turut berperanan di sebalik hubungan tersebut. Justeru, pengkaji cuba melihat sama ada kepercayaan guru kepada pengetua, motivasi dan komitmen guru mengantara hubungan antara kepemimpinan pengetua dan iklim sekolah dengan prestasi kerja guru.

Keputusan kajian ini menyokong ciri-ciri teras pekerjaan (*core job characteristics*) sebagaimana yang diperkenalkan oleh Hackman dan Oldham (1976) di mana kesan tidak langsung (fungsi mediator) mengukuhkan kesan langsung kepemimpinan ke atas prestasi kerja melalui mekanisme ciri-ciri pekerjaan iaitu kepercayaan, motivasi dan komitmen.

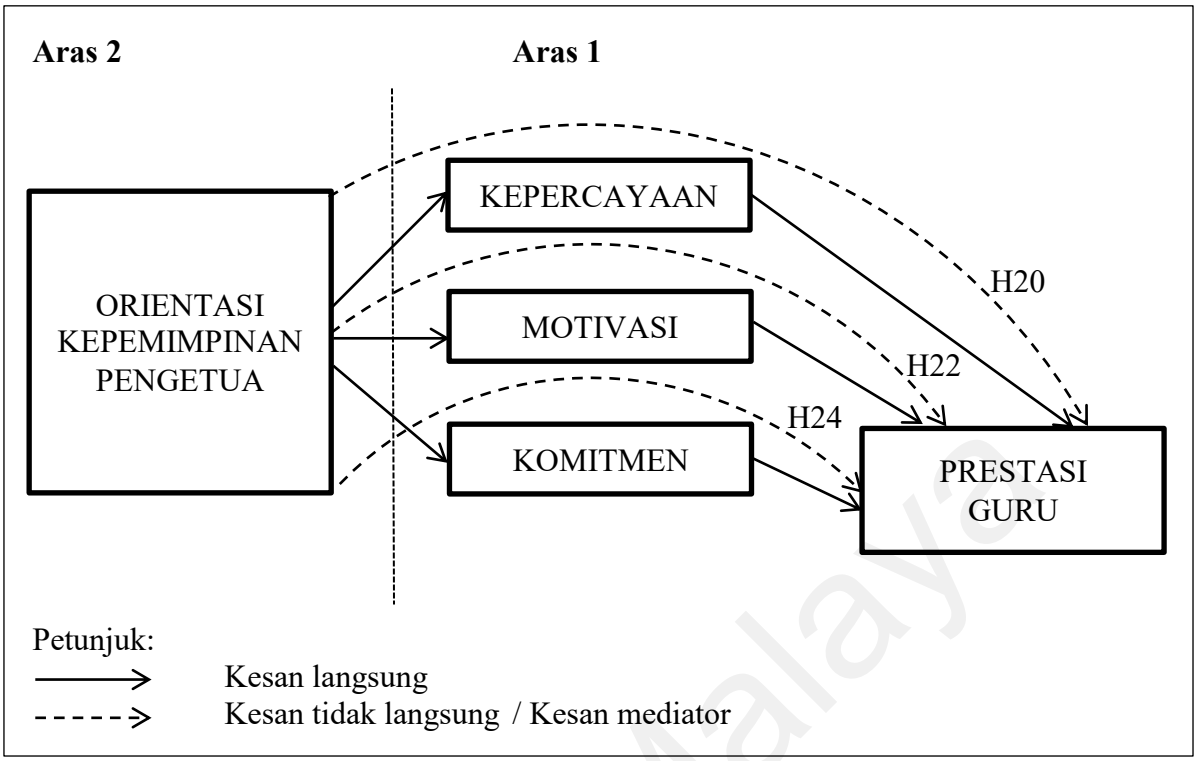
Prestasi kerja guru (sebagai *outcome* dalam kajian ini) berkait rapat dengan cara guru bertindak ketika melaksanakan tugas dalam profesion dan ia menentukan keberhasilan sekolah. Penentuan keberhasilan sekolah tidak dapat tidak adalah dinilai melalui pencapaian murid dan pastinya pencapaian cemerlang murid banyak bergantung kepada pengajaran guru yang berkesan (Nurharani, 2013; Sergiovanni, 1987). Oleh itu, adalah penting untuk mengkaji faktor yang mempengaruhi prestasi kerja guru di sekolah.

Sebagaimana yang telah dinyatakan dalam perbincangan berkaitan persoalan kajian pertama, orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini di sekolah terbukti mempunyai hubungan secara langsung dengan prestasi kerja guru. Seterusnya, daripada analisis persoalan kajian 5 pula, kajian ini telah menunjukkan bahawa hubungan orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini di sekolah dengan prestasi guru turut dipengaruhi oleh faktor atribut psikologi guru iaitu kepercayaan, motivasi dan komitmen sebagai pengantara atau mediator.

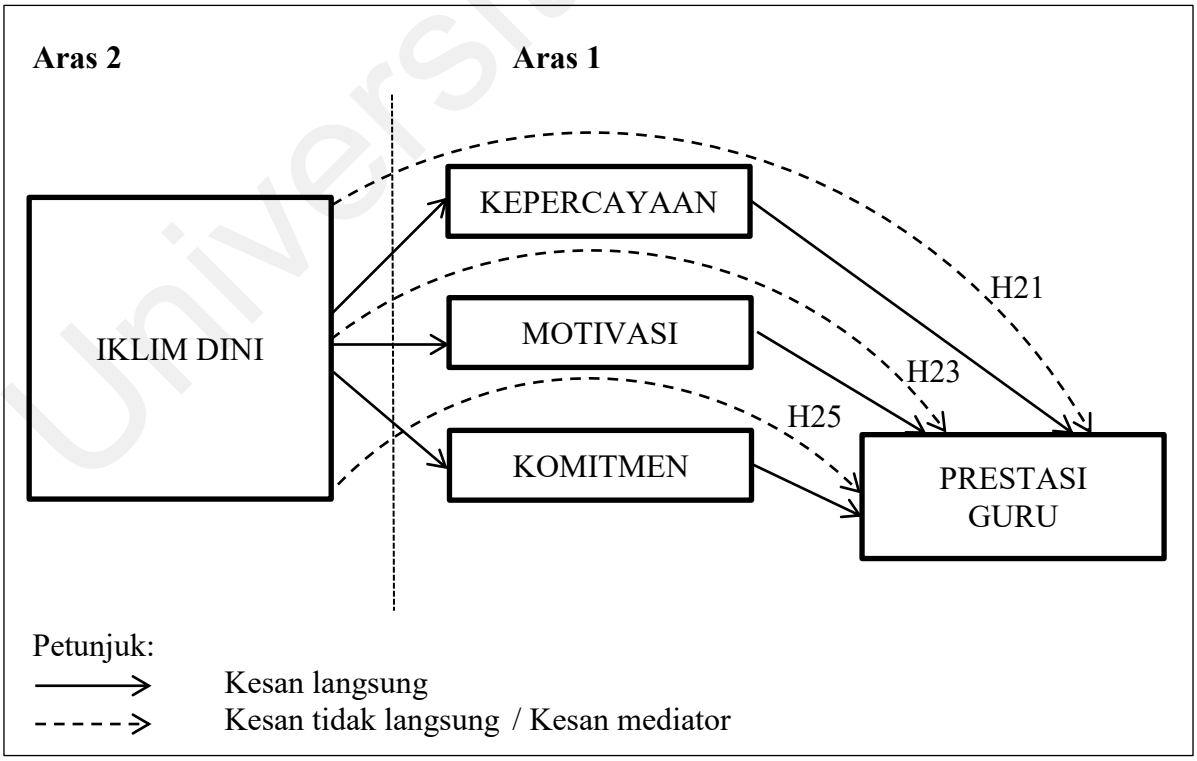
Pengujian terhadap pengaruh mediator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini yang berada pada peringkat kumpulan *(team level)* dengan prestasi guru yang berada pada peringkat individu *(individual level)* ini telah dijalankan berdasarkan prinsip yang diketengahkan oleh Baron dan Kenny (1986) setelah tiga syarat utama dipenuhi seperti yang dijelaskan dalam Bab 3 sebelum ini. Bagi mengesahkan lagi kewujudan pengaruh mediator, pengkaji turut menjalankan analisis lanjutan menggunakan metodologi Monte Carlo *bootstrapping* (Selig & Preacher, 2008) pada aras 95% selang keyakinan *(confidence interval)* dengan 20,000 kali pengulangan.

Hasilnya, disahkan bahawa atribut psikologi guru (kepercayaan, motivasi dan komitmen guru) berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini dengan prestasi guru. Angka bagi bacaan *lower level* (LL) dan *upper level* (UL) yang tidak mengandungi sifar *(not content zero)* membuktikan nilai signifikan bagi pemboleh ubah mediator tersebut. Rumusannya, hasil pengujian mediator yang dijalankan telah menunjukkan bahawa wujud hubungan tidak langsung antara orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim dini dengan prestasi guru disebabkan terdapatnya pengaruh mediator. Hubungan ini digambarkan dalam Rajah 5.1 dan 5.2 berikut:

Universiti Malaya



Rajah 5.1. Kesan mediator (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dengan prestasi guru



Rajah 5.2. Kesan mediator (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dalam hubungan antara iklim dini dengan prestasi guru

Universiti Malaya

Hasil kajian ini menjawab persoalan kajian 5 iaitu berkaitan peranan kepercayaan, motivasi dan komitmen sebagai mediator sekaligus menyokong dapatan kajian lalu sebagaimana yang dinyatakan oleh Tschannen-Moran (2009). Dalam kajian beliau didapati, orientasi kepemimpinan pengetua yang berkesan berupaya meningkatkan kepercayaan guru seterusnya meningkatkan profesionalisme mereka. Pengetua dan guru yang saling mempercayai antara satu sama lain dapat bekerja dengan lebih baik serta berupaya menyelesaikan pelbagai masalah yang mencabar di sekolah Tschannen-Moran (2014). Ini adalah kerana para pemimpin sebegini sebenarnya telah mewujudkan ikatan berupa hubungan interpersonal melalui pewujudan kondisi iaitu iklim yang sihat dengan struktur dan norma yang jitu untuk membimbing tingkah laku positif dalam kalangan warga organisasi. Ianya tanpa sedar menginspirasikan guru untuk bergerak dan berusaha ke arah pencapaian yang lebih tinggi.

Penegasan Jacobsen dan Bøgh Andersen (2015) turut diperteguhkan lagi oleh kajian ini iaitu keberkesanan kepemimpinan sangat bergantung kepada bagaimana tingkah laku (orientasi) kepimpinan mereka dirasakan oleh subordinat untuk memotivasi dan menggerakkan mereka untuk memberi komitmen yang tinggi ke arah pencapaian matlamat organisasi. Hubungan *dyadic* antara pemimpin dan mereka yang dipimpin contohnya akan mencetuskan interaksi yang berkesan seterusnya mewujudkan kejeleketan melalui hubungan interpersonal yang membawa impak positif terhadap prestasi pekerja. Inilah prinsip yang telah diketengahkan oleh Graen (1976) melalui teori *Leader Member Exchange* (LMX). Ianya sejajar dengan pernyataan Graen, Novak dan Sommerkamp (1982) bahawa elemen penting dalam organisasi adalah pertukaran bantuan dan sokongan yang menghasilkan kesungguhan ke arah peningkatan prestasi. Disebalik itu, wujud elemen kepercayaan, motivasi dan

komitmen yang merupakan indikator kepada atribut psikologi guru dan bertindak sebagai tenaga dalaman *(inner strength)* yang memanifestasikan prestasi kerja yang cemerlang tersebut (Vandenabeele, 2009). Jelasnya, orientasi kepemimpinan yang dipraktikkan dalam organisasi sangat mempengaruhi tahap kepercayaan, motivasi dan komitmen pekerja untuk melaksanakan amanah dengan baik (Eliophotou-Menon & Ioannou, 2016).

Dapatan menarik daripada kajian ini yang ingin ditonjolkan ialah, pengaplikasian orientasi kepimpinan spiritual lebih memberi kesan kepada kepercayaan guru jika dibandingkan dengan kepimpinan transformasi dan instruksional. Manakala pengamalan orientasi kepemimpinan transformasi pula didapati lebih mempengaruhi motivasi dan komitmen guru. Justeru, dapatan kajian ini dapat menambahkan pengetahuan tentang orientasi kepemimpinan yang sesuai diamalkan oleh pengetua dan bagaimana ia memberi kesan kepada keberhasilan guru dan sekolah. Di samping itu, turut memberi kefahaman yang lebih baik tentang bagaimana corak kepemimpinan mempunyai hubungan langsung juga tidak langsung dengan prestasi guru.

Selain faktor keberkesanan orientasi kepemimpinan, hasil kajian ini turut memperkayakan lagi literatur sedia ada tentang iklim sekolah bagaimana ia juga memberi implikasi yang bermakna ke arah penghasilan prestasi kerja yang dihasratkan. Hasil kajian ini sepadan dengan banyak kajian lain yang mengenengahkan tentang kepentingan untuk mewujudkan iklim organisasi yang sihat bagi mendorong peningkatan prestasi (Nurharani, 2013) melalui pemantapan atribut psikologi sebagai daya kekuatan dalaman individu (Colquitt, Noe & Jackson, 2002; DiPaola & Tschannen-Moran, 2014). Kronologinya, apabila persekitaran tempat kerja kondusif dan mententeramkan jiwa, motivasi ekstrinsik dan intrinsik

pekerja akan meningkat, kesungguhan dan iltizam akan tercetus, yang akhirnya menghasilkan *output* serta *outcome* yang memberangsangkan sebagai buah kepada nilai efikasi. Sebaliknya, jika motivasi guru merosot, komitmen akan turut merudum, harga diri *(self-esteem)* guru menjadi kabur. Konsekuensinya, secara beransur-ansur berlakulah hakisan kepada keyakinan profesional guru yang menjejaskan efikasi (Tschannen-Moran, 2014).

Sebagai rumusan, persoalan motivasi dan komitmen saling berhubung kait dengan dorongan efikasi iaitu keyakinan akan kemampuan diri untuk berperanan dengan berkesan sebagai guru yang akhirnya akan menghasilkan prestasi cemerlang. Untuk itu, maka adalah penting untuk mewujudkan iklim sekolah yang menyokong, persekitaran pengajaran dan pembelajaran yang bercirikan nilai-nilai *collegial*, dan budaya sekolah yang mempromosikan kebersamaan atau kekitaan dari segi matlamat dan ‗perjanjian' *(covenant)* sebagai asas kebertanggungjawaban terhadap kerja dan organisasi (Ashton & Webb, 1986). Elemen-elemen inilah yang menyumbang kepada hubungan koperatif (kerjasama) yang erat sesama warga sekolah, interaksi sosial yang baik, piawaian dan jangkaan yang lebih tinggi serta penghayatan bahawa kerja sebagai guru adalah ibadah yang bermakna dan signifikan. Dengan itu, barulah matlamat bersama tercapai yang pastinya akan memberi kepuasan kendiri serta kegembiraan untuk diraikan bersama.

Penemuan kajian ini menghasilkan gambaran yang lebih jelas mengenai hubungan koperatif antara pengetua-guru dan iklim sekolah-guru yang ternyata menyokong keberhasilan proses pendidikan dan secara tidak langsung membawa kita lebih dekat kepada realiti yang agak sukar difahami berkaitan hubungan antara kepimpinan serta iklim sekolah dengan prestasi kerja guru. Ianya sekaligus turut memperkukuhkan kerelevanan teori Negara Ideal (*Al Madinah Al Fadhilah / The*

City of Excellence) (Al Farabi, 1985) yang menekankan konsep bahawa seorang pemimpin dan mereka yang bekerja dengannya harus menunjukkan tingkah laku yang baik untuk mencapai matlamat yang ideal dan cita-cita tinggi masyarakat (iaitu organisasi dalam konteks kajian ini). Al Farabi memberi tumpuan mengenai kepentingan mempunyai hubungan yang erat dalam kalangan semua warga organisasi di mana menurut beliau budaya serta semangat berkerjasama dan persekitaran yang saling menyokong antara satu sama lain harus diwujudkan. Menurut Al Farabi lagi, keperluan seseorang kepada kehidupan bermasyarakat (berorganisasi) bukan semata-mata untuk kecukupan hidup individu tetapi juga untuk menghasilkan kesempurnaan hidup manusia secara kolektif dalam erti kata memenuhi keperluan material dan spiritual demi kebahagiaan hidup di dunia dan di akhirat.

Selain itu, hasil kajian ini juga memperjelaskan idea yang dimajukan oleh teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*)(Thibaut & Kelley, 1959; Homans, 1958 & 1961; Blau, 1964; Emerson, 1976). Sepertimana yang telah disebutkan sebelum ini, teori ini memperkenalkan prinsip timbal balas iaitu konsep kesalingan (*reciprocity*) dalam memperteguh dan menyokong sikap serta tingkah laku positif warga organisasi terutamanya antara pemimpin dan mereka yang dipimpin dalam berperanan ke arah mencapai matlamat bersama.

Sebagai makhluk sosial, pastinya manusia tidak mampu untuk berkembang tanpa bantuan orang lain. Fitrah manusia adalah saling memerlukan. Kepelbagaian individu sama ada dari segi bangsa, agama, tahap religiositinya, personaliti, keperluan, kematangan psikologi dan sebagainya yang membentuk komuniti (dalam kajian ini menganggotai organisasi) serta ideologi kelompok perlu dikenal pasti serta ditangani dengan bijaksana oleh pemimpin melalui pengimplementasian orientasi

yang bersesuaian. Pemimpinlah yang diharapkan untuk menginternalisasikan nilai-nilai teras Islam dan merealisasikannya dalam organisasinya seiring dengan nilai-nilai berkaitan tugas kerana itulah ―rawatan komprehensif" dalam pengurusan organisasi (Lukman, 2015).

Justeru, merujuk kepada fokus dalam kajian ini, jelas sekali bahawa atribut psikologi guru berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan dan iklim organisasi dengan prestasi kerja. Lantaran itu, bagi meningkatkan tahap profesionalisme guru dalam melaksanakan tugas, pengetua perlu bijak mengamalkan orientasi kepemimpinan yang berkesan serta berusaha mewujudkan iklim sekolah yang sejahtera agar dapat meraih kepercayaan guru, merangsang motivasi serta memperkukuh komitmen mereka agar terinspirasi untuk lebih berprestasi demi kejayaan yang akan dikecapi bersama.

Persoalan Kajian 6

Adakah iklim dini dan religiositi berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah terikat?

Akhir sekali, kajian ini turut meneliti peranan pemboleh ubah moderator (iaitu iklim dini dan religiositi) yang berpotensi mempengaruhi kekuatan hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah terikat yang melibatkan kedua-dua peringkat (peringkat individu dan organisasi). Secara lebih khusus, persoalan kajian 6 ini melihat pengaruh moderator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) dengan atribut psikologi (kepercayaan, motivasi dan komitmen) dan prestasi guru yang berada pada peringkat individu (*individual level*) serta dalam hubungan antara sesama pemboleh ubah pada peringkat individu.

Hasil analisis HLM menunjukkan bahawa iklim dini menyederhanakan hubungan positif antara orientasi kepemimpinan pengetua dan kepercayaan guru

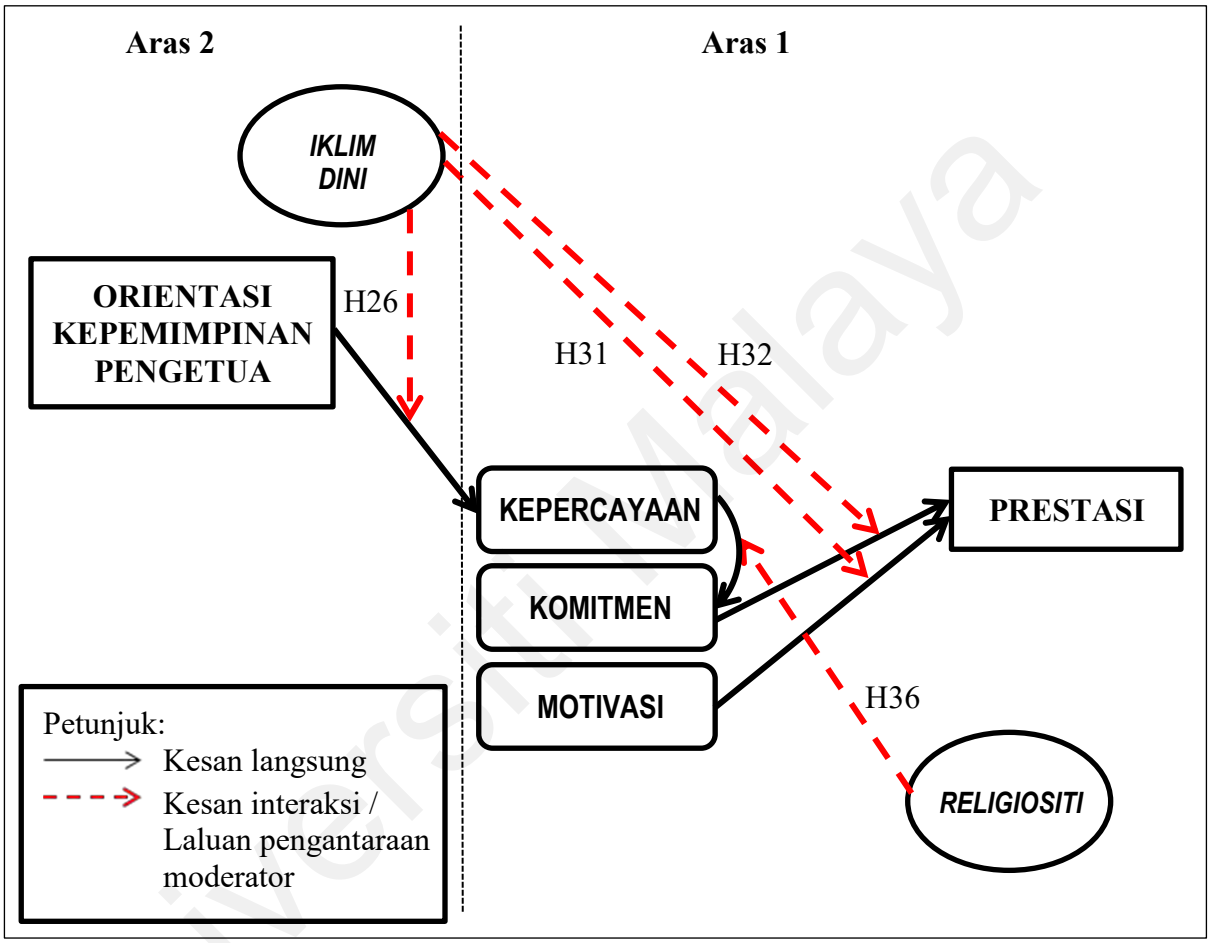
kepada pengetua (Hipotesis 26). Lebih khusus lagi, hubungan tersebut akan menjadi lebih kuat iaitu orientasi kepemimpinan pengetua mempunyai kesan yang lebih positif terhadap kepercayaan guru apabila organisasi sekolah memiliki iklim dini yang lebih baik.

Selain itu, hasil kajian ini juga mendapati iklim dini turut menyederhanakan hubungan positif antara motivasi dan prestasi (Hipotesis 31) serta antara komitmen dan prestasi guru (Hipotesis 32). Ini bermaksud, hubungan antara motivasi dan komitmen dengan prestasi akan menjadi lebih kuat dengan wujudnya iklim dini. Dengan kata lain, dalam keadaan iklim dini yang sejahtera, hubungan positif antara motivasi dan komitmen dengan prestasi akan lebih meningkat.

Namun begitu, iklim dini didapati tidak berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara orientasi kepemimpinan pengetua dan motivasi guru (Hipotesis 27), orientasi kepemimpinan pengetua dan komitmen guru (Hipotesis 28), orientasi kepemimpinan pengetua dan prestasi guru (Hipotesis 29) serta dalam hubungan antara kepercayaan guru kepada pengetua dan prestasi guru (Hipotesis 30).

Pemboleh ubah moderator kedua yang diuji dalam kajian ini iaitu religiositi didapati turut berperanan dalam menyederhanakan hubungan positif antara kepercayaan guru kepada pengetua dan komitmen guru (Hipotesis 36). Dengan kata lain, dalam keadaan religiositi dipraktikkan dengan baik di sekolah, hubungan antara kepercayaan guru kepada pengetua dan komitmen guru akan meningkat. Tahap penghayatan dan pengamalan yang tinggi terhadap nilai-nilai keagamaan dalam kalangan warga sekolah (termasuklah pengetua dan guru), akan menyuburkan rasa percaya guru kepada pengetua serterusnya menatijahkan komitmen serta iltizam yang tinggi terhadap tugas. Namun begitu kajian ini menunjukkan, faktor religiositi tidak berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara kepercayaan guru kepada

pengetua dan prestasi guru (Hipotesis 33), motivasi dan prestasi guru (Hipotesis 34), komitmen dan prestasi guru (Hipotesis 35) serta dalam hubungan antara motivasi dan komitmen guru (Hipotesis 37). Hubungan yang signifikan tersebut digambarkan dalam Rajah 5.3 berikut:



Rajah 5.3. Kesan moderator (iklim dini dan religiositi)

Kebanyakan kajian lepas secara konsisten menunjukkan iklim mempengaruhi psikologi, sikap dan tingkah laku seseorang di tempat kerja (Aldridge & Fraser, 2016; Kidger, Araya, Donovan & Gunnell, 2012; Treputtharat & Tayiam, 2014). Namun terdapat juga sejumlah kecil dapatan terpencil misalnya kajian Werang dan Lena (2014) yang melaporkan secara empirikal tentang hubungan yang tidak signifikan antara iklim organisasi sekolah dan moral kerja guru iaitu semangat juang

guru untuk menghasilkan pengajaran yang bermutu tinggi bagi meningkatkan pencapaian akademik pelajar.

Dari sisi yang lain, dapatan kajian ini didapati menyokong kajian-kajian lalu yang menunjukkan wujudnya hubungan langsung yang signifikan antara iklim sekolah dengan kepercayaan guru kepada pengetua, motivasi guru, komitmen guru dan prestasi kerja guru. Agote, Aramburu dan Lines (2016) dalam kajian mereka yang menggunakan analisis *structural equation modeling* (SEM) dengan melibatkan 102 orang pengurus sumber manusia di Sepanyol mendapati, iklim organisasi merupakan peramal yang signifikan kepada kepercayaan pekerja kepada kepada pemimpin. Manakala menurut Wen Lim, Li, Fang dan Wu (2018), iklim organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen dan motivasi pekerja industri pembinaan di China dan Malaysia. Di samping itu, hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dan prestasi pekerja juga telah banyak dikaji dan dibuktikan melibatkan pelbagai sektor. Contohnya kajian Adejumobi dan Ojikutu (2013); Balkar (2015); Dalanon, Diano, Belarmino, Hayama, Miyagi dan Matsuka (2018); Idris, Dollard dan Tuckey (2015); Karweti (2010); Menges, Walter, Vogel dan Bruch (2011); Pratiwi (2013); Woznyj, Heggestad, Kennerly dan Yap (2019) serta banyak lagi.

Berganjak kepada dapatan berkaitan peranan konstruk religiositi sebagai moderator dalam hubungan antara kepercayaan kepada pengetua dan komitmen guru, ianya meneguhkan pengakuan bahawa penghayatan agama adalah faktor penting dalam proses pembinaan negara bangsa (Solahuddin, 2014). Ini adalah kerana, banyak kajian lalu menghasilkan dapatan bahawa religiositi akan meningkatkan komitmen (Ahmad, 2016; Atran & Henrich, 2010; Farrukh, Wei Ying & Abdallah, 2016; Isa, Zulkarnain & AAhad, 2011; Kutcher, Bragger, Rodriguez-Srednicki &

Masco, 2010), juga dibuktikan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi kerja (AAhad, Junaidah & Yusof, 2013; Mahmood, Arshad, Ahmed, Akhtar & Rafique, 2015; Wibowo, 2013). Namun pengkaji tidak menemui literatur berkaitan peranan religiositi sebagai moderator yang mempengaruhi hubungan antara kepercayaan terhadap pengetua dan komitmen pekerja. Walau bagaimanapun, dapatan ini selari dengan banyak kajian yang telah dijalankan yang menjelaskan pengaruh religiositi sebagai moderator dalam mempengaruhi psikologi dan sikap pekerja. Misalnya kajian Israel-Cohen, Kaplan, Noy dan Kashy-Rosenbaum (2016) yang dijalankan dalam kalangan askar untuk menyiasat peranan pemboleh ubah religiositi sebagai moderator adakah ia menjadi faktor yang dapat menguatkan pemprosesan kognitif agar berkeyakinan diri untuk bertahan. Hasil kajian mereka menunjukkan tentera yang mempunyai nilai-nilai religiositi kurang terdedah kepada tekanan traumatik berbanding tentera yang tiada nilai-nilai religiositi. Mereka merumuskan bahawa religiositi berperanan sebagai moderator dalam hubungan antara keupayaan diri (*self-efficacy*) dan tekanan traumatik.

Selain itu, Meguellati, Mohd Roslan dan Mohd Yakub Zulkifli (2016) mengkaji kesan penyederhanaan pemboleh ubah religiositi terhadap hubungan antara ketegangan kerja (*job strain*) dan kesejahteraan pekerja di universiti-universiti di Malaysia. Berdasarkan data yang dikumpul melalui soal selidik, mereka mendapati, ketegangan kerja mempunyai kesan langsung yang signifikan terhadap kesejahteraan pekerja dan faktor religiositi Islam berperanan sebagai moderator yang menyumbang ke arah pengurangan tahap ketegangan pekerja dan meningkatkan kesejahteraan diri.

Begitu juga kajian-kajian lain yang telah menjelaskan bahawa religiositi adalah faktor penting yang bertindak sebagai moderator, yang boleh meningkatkan sikap dan tingkah laku positif (Muhammad Kashif, Anna & Ramayah, 2017;

Oleckno & Blacconiere, 1991; Rew & Wong, 2006) malah mempengaruhi pekerja untuk melaksanakan peranan tambahan melebihi bidang tugas dan tanggungjawab asas yang memberi manfaat kepada organisasi (*organizational citizenship behavior*). Itulah yang diharapkan oleh pihak pengurusan (Naail M. Kamil, Mohamed Sulaiman, AAhad M. Osman-Gani & Khaliq Ahmad, 2010). Tidak kurang juga kajian yang menunjukkan bahawa religiositi dapat mengurangkan gejala negatif (Rechter & Sverdlik, 2016; Salas-Wright, Vaughn, Maynard, Clark & Snyder, 2017).

Kajian ini yang berjaya mengesahkan peranan religiositi sebagai moderator dalam hubungan antara kepercayaan kepada pengetua dan komitmen guru telah menyumbang kepada literatur dalam bidang pendidikan sekaligus membuktikan kepentingan meningkatkan penghayatan dan pengamalan nilai-nilai religiositi bagi mencapai *outcome* akhir iaitu pekerja yang berprestasi cemerlang. Justeru, dalam menyediakan latihan berupa kursus-kursus kemahiran pengurusan, pihak berautoriti harus turut mengintegrasikannya dengan suntikan nilai, etika dan kerohanian untuk memperkuatkan spiritual, religiositi dan jati diri pekerja.

Secara keseluruhan, dapatan daripada persoalan kajian keenam ini bertepatan dengan idea yang telah dikemukakan oleh sarjana Islam Imam Al Ghazali yang dijadikan sandaran dalam menyediakan kerangka kajian ini untuk menginterpretasi perhubungan dalam organisasi bagi memahami sifat dan keberkesanan sesuatu amalan. Berdasarkan model Kerohanian Imam Al Ghazali (Siti Sarawati & Ishak, 2011), iklim dini dalam organisasi terbentuk daripada kebiasaan yang wujud hasil pengamalan budaya positif secara konsisten dalam kalangan warga organisasi. Pengalaman yang ditimba melalui proses sosialisasi akan membentuk kepercayaan seseorang yang kemudiannya mempengaruhi proses pembinaan sikap dan mentaliti, akhirnya memanifestasikan personaliti individu. Ahli masyarakat yang memiliki

personaliti terpuji sentiasa bermotivasi tinggi, komited terhadap tugas dan menganggap kerja sebagai ibadah. Atribut ini memantapkan nilai integriti di tempat kerja dan menjelmakan sumber tenaga profesional yang berupaya memberi sumbangan yang bermakna ke arah merealisasikan matlamat organisasi. Justeru, bagi mencapai matlamat mewujudkan iklim dini serta melahirkan sumber manusia yang berkapasiti unggul, Imam Al Ghazali menyarankan agar para pemimpin terlebih dahulu memiliki kualiti diri yang tinggi agar mampu mentadbir urus organisasi dan warga organisasi dengan cemerlang.

Secara lebih jelas, dapatan kajian ini selaras dengan pandangan Imam Al Ghazali yang menekankan potensi iklim dini, peranan pemimpin sebagai *role model* dan kepentingan kekuatan rohani dalam diri setiap pemimpin yang terzahir melalui pengamalan integriti dalam setiap tindak tanduk untuk diteladani. Integriti ini adalah signifikan dengan penghayatan konsep ihsan. Pembudayaan nilai-nilai ini oleh warga organisasi berupaya memupuk motivasi dan komitmen yang tinggi untuk bekerja demi mencapai matlamat kejayaan hidup di dunia dan di akhirat. Matlamat yang jelas ini digarap melalui proses *tazkiyah an nafs* (pembersihan jiwa daripada sifat keji) dan menghasilkan sumbangan berupa prestasi yang baik natijah daripada kerja yang dilaksanakan penuh rasa tanggungjawab. Ringkasnya, didapati komitmen dan motivasi berinteraksi dengan iklim dini dalam menyumbang kepada prestasi. Dalam konteks kajian ini, komitmen dan motivasi guru yang tinggi memberi kesan positif terhadap prestasi kerja dalam organisasi yang mempunyai iklim dini yang baik. Sebaliknya, iklim dini yang kurang sejahtera di sekolah akan menjejaskan komitmen dan motivasi guru menyebabkan prestasi kerja mereka menurun.

Dapatan kajian ini turut menyokong teori Modal Sosial (Robert D Putnam, 1996) yang mengetengahkan bahawa hubungan, nilai dan persefahaman bersama

yang wujud dalam kalangan warga komuniti membolehkan individu dan kumpulan saling mempercayai antara satu sama lain dan boleh bekerja bersama dalam suasana penuh muhibah dan jeleket.

Pengkaji mengandaikan bahawa penjelasan yang mungkin boleh dibuat berkaitan peranan religiositi sebagai moderator dalam hubungan antara kepercayaan kepada pengetua dan komitmen ini adalah berdasarkan fakta bahawa agama menyediakan satu set norma berupa garisan panduan dan juga batasan dalam bertingkah laku. Maka, tahap religiositi seseorang individu merupakan kayu ukur sejauh mana dia mengenal pasti dan menerima norma-norma serta batasan agama tersebut. Kita boleh menjangkakan bahawa tahap religiositi yang tinggi akan membawa kepada kecenderungan yang lebih kuat untuk bertindak mengikut syariat serta nilai-nilai agama. Dalam konteks kajian ini, bagi pengetua yang memiliki tahap religiositi yang tinggi, mereka akan melaksanakan amanah sebagai pemimpin altruistik sehingga boleh dijadikan sebagai *role model*. Manakala bagi guru, mereka akan meletakkan sepenuh kepercayaan kepada kepemimpinan pengetua dan itu akan menjadikan mereka lebih komited terhadap organisasi sekolah tempat mereka bekerja. Komitmen inilah yang akan memacu tingkah laku guru ke arah melaksanakan tanggungjawab dengan penuh iltizam dan dedikasi seterusnya menunjukkan prestasi yang cemerlang.

5.4 Rumusan Dapatan Kajian

Sebagai kesimpulan kepada keseluruhan perbincangan dapatan kajian ini, pengkaji menyenaraikan faktor-faktor peringkat individu dan organisasi yang secara signifikannya menyumbang kepada prestasi guru serta pembinaan organisasi sekolah yang unggul. Faktor-faktor peringkat individu ialah i) kepercayaan yang utuh kepada

pengetua; ii) bermotivasi melaksanakan tugas yang diamanahkan; dan iii) komitmen yang tinggi terhadap pencapaian matlamat organisasi. Manakala faktor-faktor peringkat organisasi pula ialah i) modifikasi dan variasi dalam amalan kepemimpinan eklektik pengetua di samping penekanan kepada hubungan intrapersonal juga interpersonal; dan ii) pewujudan iklim dini yang merangsang pembentukan persekitaran keagamaan dengan menitikberatkan pelaksanaan peraturan yang mematuhi syariat, didikan bermatlamatkan kejayaan di dunia dan akhirat serta mengeratkan hubungan sesama warga sekolah agar wujud kejeleketan. Dalam masa yang sama, seluruh warga sekolah harus menghayati budaya hidup beragama (religiositi) serta menekankan hubungan erat dengan Allah (*hablum minallah*) dan juga sesama manusia (*hablum minannas*) iaitu dengan menjaga hubungan intrapersonal dan interpersonal dalam berorganisasi.

Amalan kepemimpinan pengetua yang mempengaruhi prestasi guru tersebut adalah tergolong dalam orientasi kepemimpinan transformasional, instruksional dan spiritual. Dapatan ini membuktikan bahawa pendidikan di Malaysia pada era ini memerlukan kepemimpinan yang mengadunkan ciri-ciri kemanusiaan yang menginspirasikan bersama ciri-ciri kerohanian yang menyeimbangkan keperluan spiritual dan fizikal dalam usaha mewujudkan persekitaran pembelajaran.

5.5 Implikasi Dan Sumbangan Kajian

Analisis dan perbahasan dapatan kajian yang dikemukakan telah menemukan beberapa implikasi kajian yang akan dibincangkan dalam bahagian ini. Pengkaji memperincikan wacana berkenaan implikasi kajian ini kepada dua aspek utama iaitu implikasi terhadap teori dan implikasi terhadap amalan di samping mengemukakan

beberapa cadangan atau saranan yang boleh dipertimbangkan untuk diaplikasikan oleh pihak yang berautoriti dalam ruang lingkup peranan masing-masing.

5.5.1 Implikasi dan Sumbangan Terhadap Teori

Implikasi dan sumbangan terhadap teori merujuk kepada perbincangan untuk melihat perkaitan dapatan kajian dengan teori yang disandarkan dalam kajian ini. Secara umumnya, hasil dapatan kajian ini adalah menepati dalil naqli iaitu Firman Allah di dalam al-Quran dan sunnah Rasulullah di dalam Hadis serta pandangan para sarjana yang telah memperkenalkan teori-teori juga model-model yang menjadi asas pembinaan kerangka teoretikal kajian ini. Hal ini diperincikan dalam perbincangan seterusnya berkaitan implikasi dan cadangan terhadap teori berdasarkan sub topik yang lebih berfokus kepada penghasilan model-model dan instrumen berkaitan atribut individu dan organisasi yang merupakan implikasi langsung daripada pola dapatan kajian ini.

5.5.1.1 Model Orientasi Kepemimpinan

Kementerian Pendidikan bertekad untuk memastikan setiap sekolah diterajui oleh pengetua yang berkualiti tinggi bagi memacu kecemerlangan sekolah. Ini adalah atas kesedaran tentang peri penting kompetensi seorang pengetua untuk berperanan sebagai penentu prestasi guru, kemenjadian murid dan keberhasilan sekolah. Banyak kajian sama ada di peringkat tempatan mahupun antarabangsa yang jelas membuktikan sekolah yang dipimpin oleh pengetua yang berkesan akan menunjukkan prestasi yang cemerlang. Langkah menggantikan pengetua berprestasi sederhana dengan pengetua cemerlang di sesebuah sekolah berupaya meningkatkan keberhasilan sehingga 20 poin persentil (Ekshibit 5-13, PPPM 2013-2025).

Hasil kajian ini juga selaras dengan petunjuk-petunjuk tersebut, malah peranan pengetua dilihat bukan sekadar pemacu pencapaian akademik yang

Universiti Malaya

membanggakan tetapi lebih utama adalah sebagai agen pemangkin perubahan dan penjana generasi ke arah pembentukan masyarakat berkualiti. Peranan ini dapat dijayakan melalui kompetensi kepemimpinan dan keunggulan keperibadian untuk diteladani. Kualiti tersebut dicerminkan melalui orientasi kepemimpinan yang diamalkan

Sehubungan itu, kajian ini turut menyumbang implikasi langsung dengan mengemukakan model orientasi kepemimpinan multidimensi sebagai alternatif bagi mengisi kekurangan model kepemimpinan yang berasaskan nilai dan paradigma tauhid. Model ini menawarkan penyepaduan elemen-elemen daripada komponen kepimpinan transformasional, kepimpinan instruksional dan kepimpinan spiritual yang bersesuaian dengan tuntutan agama bagi membina hubungan intrapersonal dan interpersonal yang kukuh dalam kalangan warga sekolah ke arah mewujudkan organisasi sekolah yang unggul iaitu yang bermatlamatkan keredaan Allah. Model yang dinamakan orientasi kepimpinan eklektik ini ditunjukkan dalam Rajah 5.4 di bawah.

Rajah 5.4. Model Orientasi Kepemimpinan Eklektik

Pembangunan model ini telah mengintegrasikan pengaruh pengetua sebagai pemimpin spiritual yang menjaga hubungan intrapersonalnya dengan Pencipta juga hubungan interpersonal dengan sesama warga sekolah, sebagai pemimpin transformasional yang mempamerkan karisma yang tinggi sehingga boleh memotivasi dan menginspirasikan subordinat untuk komited terhadap tugas dan dalam masa yang sama bertindak sebagai pemimpin instruksional yang menitikberatkan peningkatan kualiti pengajaran dan pembelajaran. Model ini berbeza dengan model kepimpinan sedia ada kerana wujud dimensi tambahan iaitu komponen kepimpinan spiritual yang diketengahkan dalam model ini yang dilihat membawa banyak implikasi kepada tindakan dan interaksi dalam organisasi. Ini adalah kerana prinsip kepimpinan Islam mempunyai ciri yang tersirat sebagai akar umbinya iaitu falsafah dan orientasi yang berpaksikan takwa serta ekuiti sosial yang menghasilkan nilai dan etika yang utuh.

Pengkaji mengharapkan model orientasi kepemimpinan eklektik yang dibina berdasarkan penganalisisan maklum balas responden kajian ini boleh dijadikan rujukan untuk memberi gambaran yang lebih komprehensif dan holistik tentang kepemimpinan organisasi berbanding model konvensional satu dimensi. Semoga model ini berupaya menyediakan gagasan awal ke arah melahirkan kepemimpinan unggul (*outstanding leaders*).

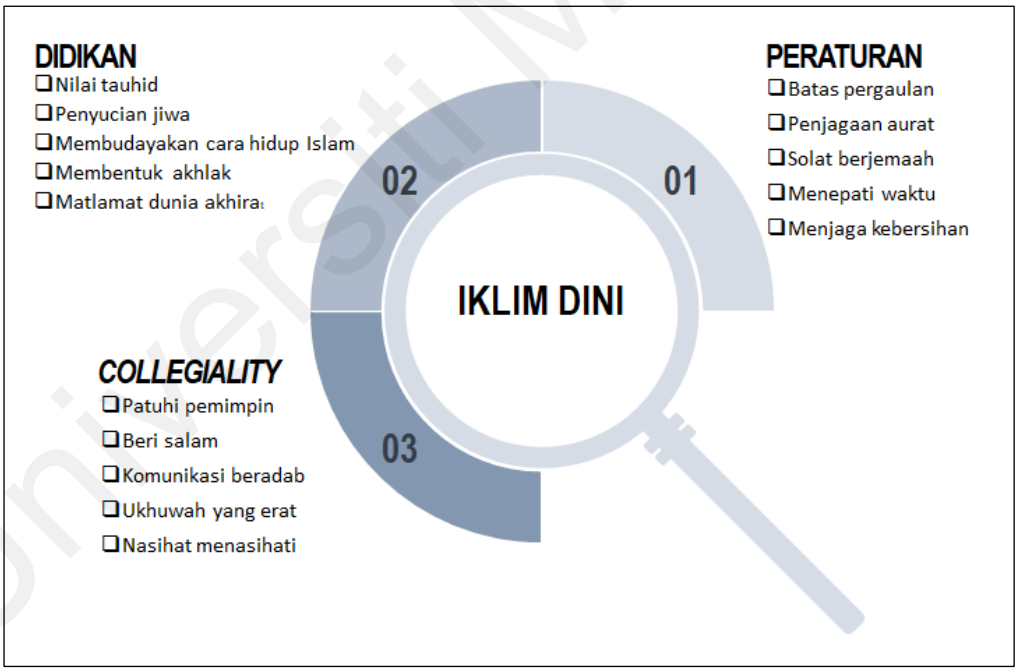
5.5.1.2 Model Iklim Dini

Kajian ini juga telah berjaya mengesan ciri-ciri iklim sekolah yang dapat mewujudkan suasana kerja yang sejahtera iaitu melalui penerapan nilai keagamaan. Sebagai implikasi, pengkaji mengetengahkan model iklim dini yang terhasil daripada kajian yang telah dijalankan ini untuk dipertimbangkan bagi tujuan pengimplementasian. Model ini merangkumi tiga aspek utama sebagai tambah nilai

Universiti Malaya

kepada norma, tatasusila, kebiasaan dan lain-lain nilai tradisi yang membentuk iklim kondusif yang sedia diwarisi dan diamalkan. Tiga dimensi tersebut ialah i) pelaksanaan peraturan bagi menegakkan syariat dan meninggikan syiar Islam; ii) penentuan niat sebenar dalam memberi didikan iaitu untuk menyemai nilai tauhid, pembentukan akhlak dan pembudayaan cara hidup Islam demi matlamat yang lebih jauh iaitu kejayaan di dunia dan di akhirat; dan iii) pembinaan kejeleketan iaitu hubungan yang akrab dalam kalangan warga sekolah melalui sikap mentaati pemimpin, amalan memberi salam, komunikasi yang beradab, ikatan ukhuwah iaitu persaudaraan yang erat ibarat sebuah keluarga dan sikap saling menasihati ke arah kebaikan.

Model iklim dini ini digambarkan dalam Rajah 5.5 berikut.



Rajah 5.5. Model Iklim Dini

Pengkaji mencadangkan agar usaha mewujudkan iklim dini diberi perhatian oleh para pendidik kerana ia adalah sebahagian daripada proses pendidikan untuk memupuk peribadi seimbang dan integral dari segi rohani, jasmani, emosi, intelek dan sosial. Model ini secara asasnya juga menyokong teori psikoanalitik yang

dikemukakan oleh Sigmund Freud dan teori psikososial yang diperkenalkan oleh penuntut Freud iaitu Erik Erikson yang menjelaskan bahawa manusia akan mencapai keselesaan sekiranya wujud keseimbangan dan keharmonian dalam persekitarannya. Mereka menegaskan tentang pengaruh sosial dan budaya dalam perkembangan psikologi, personaliti dan potensi seseorang.

Ini menunjukkan bahawa secara umumnya, iklim organisasi adalah aspek yang penting dan wajar untuk diberi perhatian kerana ia dilihat sebagai ikatan sosial yang memperkukuhkan komuniti dan memantapkan identiti melalui perkongsian nilai dan norma yang diterima (Saphier & King, 1985). Pewujudan iklim dini yang memberi penekanan kepada unsur tauhid dan syariat adalah adalah bertujuan untuk membina persekitaran yang harmoni, hubungan sosial yang erat, yang menyuburkan perkembangan psikologi, personaliti dan spiritualiti individu. Ianya sama sekali tidak bercanggah dengan elemen-elemen positif yang telah dikembangkan dalam teori psikoanalitik dan psikososial.

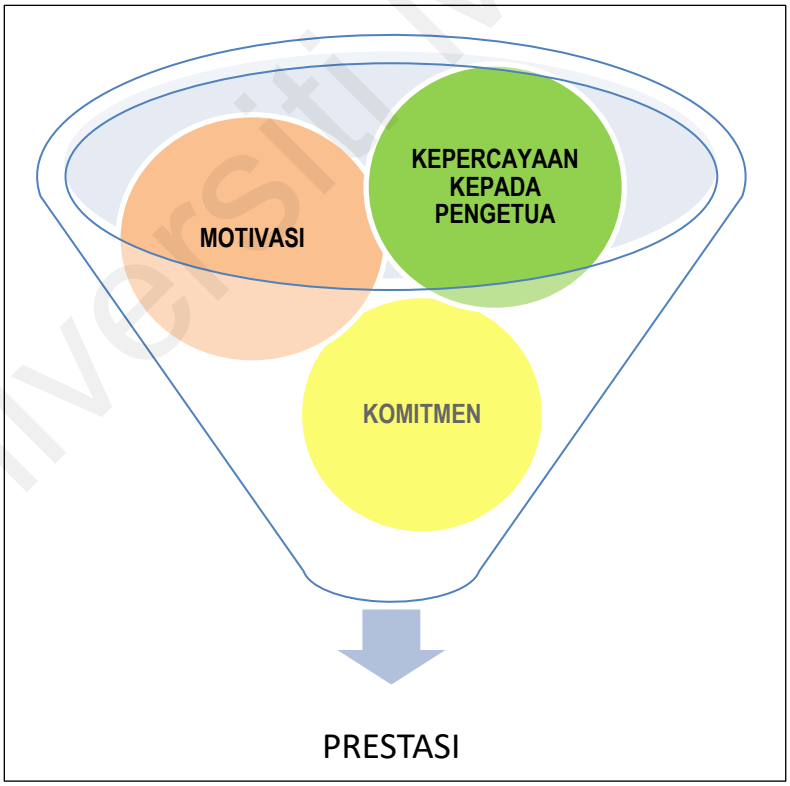
5.5.1.3 Model Atribut Psikologi Guru

Aspek pembangunan modal insan telah menjadi agenda utama sejak Rancangan Malaysia ke 9 (2006 – 2010) sebagai sebahagian strategi merealisasikan Misi Nasional ke arah pencapaian Wawasan 2020. Ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, kualiti dan prestasi sumber manusia ke tahap yang cemerlang.

Dalam konteks organisasi sekolah, atribut psikologi guru dilihat sebagai domain yang bertindak sebagai mekanisme penting bagi mempengaruhi keupayaan mereka untuk berfungsi secara optimum ke arah menyerlahkan potensi yang diharapkan. Melalui kajian ini, pengkaji telah membuktikan hubungan yang signifikan antara faktor kepercayaan guru kepada pengetua, motivasi dan komitmen dengan prestasi. Dapatan ini menyokong banyak kajian-kajian lalu yang senada serta

mengukuhkan teori-teori psikologi seperti teori Hierarki Keperluan Maslow, teori Dua Faktor, teori Pencapaian McClelland, model Komitmen Tiga Komponen dan lain-lain. Dengan itu pengkaji mencadangkan model atribut psikologi guru sebagai salah satu daripada implikasi daripada kajian yang telah dijalankan ini. Model yang dihasilkan berdasarkan teori-teori yang menjadi sandaran kajian ini juga relevan untuk golongan profesional lain dalam seting yang berbagai. Ini adalah kerana petunjuk yang berkaitan iaitu kepercayaan kepada pengetua, motivasi dan komitmen adalah konstruk yang bukan sahaja mempengaruhi penghasilan prestasi guru malah juga berperanan penting dalam penyelidikan yang lebih umum mengenai psikologi pekerjaan (Blau & Holladay, 2006; Rich, Lepine & Crawford, 2010).

Model atribut psikologi guru ini dibentangkan dalam Rajah 5.6 berikut:



Rajah 5.6. Model Atribut Psikologi Guru

Universiti Malaya

5.5.1.4 Model Organisasi Unggul (PRISMA)

Akhir sekali, dapatan kajian ini bermanfaat kerana telah menghasilkan penemuan baharu sebagai pengukuhan terhadap teori-teori yang mendasari kajian ini iaitu tujuh elemen penting sebagai kerangka asas dalam pembinaan model organisasi sekolah yang unggul. Elemen-elemen tersebut ialah orientasi kepemimpinan multidimensi yang dinamakan oleh pengkaji sebagai orientasi kepemimpinan eklektik, iklim dini, religiositi, kepercayaan, motivasi, komitmen dan prestasi yang diletakkan sebagai struktur model konseptual yang dinamakan sebagai PRISMA (*Pengetua sebagai Role model, Iklim Sejahtera dan Murabbi Altruistik*). Tujuh elemen tersebut didapati mempengaruhi pembentukan jati diri pendidik sejati (murabbi altruistik) bagi memastikan keberkesanan sesebuah institusi pendidikan yang diharapkan berupaya menghasilkan generasi murid yang berkemenjadian.

Pengujian statistik yang dilakukan melalui analisis pelbagai peringkat dengan pendekatan model linear berhierarki telah mengesahkan bahawa ketujuh-tujuh pemboleh ubah tersebut merupakan faktor yang signifikan bagi mempengaruhi pembentukan organisasi sekolah yang unggul dan sejahtera. Model yang komprehensif, empirikal dan autentik ini telah disahkan sepadan (*fit*) dengan data kajian. Dengan itu, pengkaji mengemukakan model cadangan yang dinamakan sebagai PRISMA sebagai implikasi utama kajian ini. Ianya adalah sesuai dengan konteks nilai, budaya dan sosial tempatan juga selari dengan konsep Islam.

Secara umumnya, model ini mengadunkan faktor-faktor di peringkat organisasi iaitu orientasi kepemimpinan pengetua yang bercorak multidimensi dan iklim dini dengan faktor-faktor di peringkat individu iaitu atribut psikologi guru yang meliputi konstruk kepercayaan guru kepada pengetua, motivasi dan komitmen guru sebagai penyumbang kepada prestasi. Elemen-elemen yang membentuk setiap

komponen tersebut adalah sebagaimana yang telah dinyatakan dalam perbincangan berkaitan model-model yang dikemukakan dalam segmen sebelum ini.

Apa yang tersirat di sebalik model yang diusulkan ini ialah matlamat akhir segala proses yang berlaku di sekolah yang melibatkan peranan guru, pemimpin juga pengaruh persekitaran adalah ke arah pembentukan organisasi unggul bagi membawa visi yang besar iaitu keredaan Allah serta kejayaan dunia dan akhirat. Dalam konteks kajian ini, organisasi yang diistilahkan sebagai unggul dibarisi oleh para pendidik rabbani (murabbi yang terdiri daripada pengetua dan guru) yang berkolaborasi melahirkan generasi *ulul albab* yang dinamik dengan memupuk dan menyuburkan nilai kerohanian melalui pewujudan budaya islamik secara integral. Dalam proses tersebut, kekuatan hubungan intrapersonal (dengan Pencipta dan diri sendiri melalui proses muhasabah) dan interpersonal (dalam kalangan warga sekolah) diberi penekanan bagi menghasilkan kejeleketan (*collegiality*) ke arah meningkatkan keberkesanan organisasi.

Kredibiliti institusi sekolah serta para pendidik lebih-lebih lagi barisan kepemimpinan dapat diperkukuhkan melalui amalan pemantapan konsep pembangunan insan dan persoalan akhlak dengan sokongan akidah dan syariah, melibatkan pembangunan spiritual murid serta seluruh warga organisasi ke arah pembinaan jati diri dan kekuatan rohani yang akan memacu kepada produktiviti (Mumtaz Begam & Mohammed Sani, 2009). Model yang ditawarkan ini juga bertepatan dengan penegasan Abu Sin (1986) tentang kepentingan mengaitkan kepimpinan Islam dengan persekitaran sosial yang islamik kerana akan mewujudkan keterikatan dengan nilai masyarakat. Model ini digambarkan dalam Rajah 5.7 berikut.

Universiti Malaya

Rajah 5.7. Model organisasi unggul (PRISMA)

Dapatan keseluruhan kajian ini sebagaimana yang dicitrakan melalui model PRISMA di atas membenarkan pernyataan dalam sumber primer iaitu ayat-ayat al-Quran tentang kejadian manusia yang terdiri daripada unsur jasmani dan rohani yang harus dibangunkan agar dapat berfungsi secara optimum. Jasad merupakan unsur jasmani manakala rohani terdiri daripada unsur *qalb, nafs, ,,aql* dan *roh*. Jasad digunakan oleh roh untuk menjalani kehidupan kerana tanpa roh jasad tidak akan hidup. Selari dengan penegasan dalam Al-Quran, Imam Al Ghazali juga melihat aspek dalaman (rohani atau spiritual) lebih berpengaruh dalam penjelmaan peribadi seseorang. Atas dasar tersebut, aspek spiritualiti, religiositi dan hubungan intrapersonal dengan Pencipta diberi penekanan dalam kajian ini.

Selain daripada itu, dapatan kajian ini juga menyokong teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory-SET)(*Blau, 1964*)* dan *Leader Member Exchange (LMX)(Graen, 1976)* yang mengetengahkan prinsip timbal balas (*reciprocity*) sebagai kontrak sosial kerana membuktikan bahawa sokongan pengetua melalui orientasi kepemimpinan yang profesional memberi kesan positif yang signifikan

kepada atribut psikologi guru (iaitu kepercayaan, motivasi dan komitmen) yang seterusnya meningkatkan prestasi mereka. Pengkaji melihat model ini wajar dijadikan rujukan dan dipertimbangkan untuk pelaksanaan dalam amalan berorganisasi.

Sumbangan kecil ini adalah sebagai sokongan kepada usaha pengkaji-pengkaji yang telah menjalankan kajian awal untuk membina model modifikasi kepemimpinan pengetua dan iklim sekolah Malaysia yang islamik dan mengikut acuan tempatan. Dalam proses melakukan transformasi sistem pendidikan sekolah di Malaysia, ketujuh-tujuh elemen yang dinyatakan ini boleh dijadikan panduan bagi merealisasikan hasrat keberkesanan sekolah.

Walau bagaimanapun, disebabkan reka bentuk kajian ini adalah menggunakan kaedah tinjauan keratan rentas (*cross sectional survey*), pengkaji tidak boleh mengesahkan atau menafikan fleksibiliti atau kestabilan komponen yang membentuk kerangka model yang dikemukakan ini. Tambahan pula, keputusan yang dibentangkan hanyalah berdasarkan kajian lapangan. Maka dapatan kajian dan model yang dikemukakan ini kekal sebagai tentatif yang tidak muktamad sehinggalah disahkan oleh kajian lain yang melakukan pengujian dan penilaian. Namun ia boleh dijadikan sebagai petunjuk untuk meramal tingkah laku individu atau sekumpulan individu yang mempunyai ciri-ciri yang sama dengan subjek. Untuk memantapkannya, kajian lanjutan secara longitudinal amat diperlukan bagi menentukan dan menilai secara lebih mendalam kestabilan dan kerelevanan model yang dibentangkan ini melalui lensa yang lebih berorientasikan kajian pembangunan reka bentuk.

Universiti Malaya

5.5.1.5 Instrumen 'Kepimpinan Spiritual', 'Iklim Dini' dan 'Religiositi'

Implikasi terakhir terhadap teori ialah pembinaan instrumen bagi konstruk kepimpinan spiritual, iklim dini dan religiositi. Instrumen kepimpinan spiritual yang diketengahkan mengandungi 15 item untuk mengukur kapasiti pengetua berkenaan hubungan dengan Allah dan hubungan dengan warga sekolah. Instrumen iklim dini pula mencakupi tiga dimensi iaitu peraturan, didikan dan *collegiality* dengan setiap satu dimensi mempunyai 5 item. Manakala instrumen religiositi mempunyai 12 item yang memfokuskan kepada aspek amalan keagamaan yang khusus merujuk kepada agama Islam.

Sebagaimana yang telah dijelaskan dalam bab sebelum ini, pengkaji telah membina alat pengukuran bagi konstruk kepimpinan spiritual, iklim dini dan religiositi dengan cara mengadaptasi daripada instrumen sedia ada yang telah dibina oleh pengkaji luar negara. Item-item tersebut kemudiannya telah melalui proses mendapatkan pengesahan daripada panel pakar, ujian kebolehpercayaan, proses penterjemahan oleh pakar dan diuji melalui kajian rintis sebelum memperkenalkannya sebagai instrumen baharu yang boleh digunakan dalam kajian berkaitan amalan berorganisasi khususnya di sekolah. Oleh itu, dalam usaha membentuk sekolah unggul mengikut acuan Malaysia, kita perlu mempunyai piawaian tersendiri berkaitan kepemimpinan pengetua, iklim sekolah dan religiositi yang lebih sesuai dengan identiti dan konteks pendidikan di Malaysia. Maka instrumen yang dihasilkan ini amat penting kepada pengkaji dalam meningkatkan penguasaan pengetahuan serta kemahiran dalam memilih instrumen bagi menjalankan kajian. Instrumen ini bolehlah dimanfaatkan oleh mana-mana pihak yang memerlukan sama ada sebagai rujukan dalam penggubalan strategi dan

Universiti Malaya

program latihan, untuk menjalankan kajian lanjut dalam bidang organisasi sekolah mahupun untuk tujuan pengujian, penilaian dan penambahbaikan.

5.5.2 Implikasi, Sumbangan Dan Saranan Terhadap Amalan (Praktikal)

Perbincangan implikasi terhadap amalan pula mengajukan beberapa saranan untuk diambil tindakan oleh pihak berkenaan memandangkan terdapat pelbagai implikasi praktikal hasil dapatan kajian ini yang boleh digunakan pada peringkat individu, kumpulan dan organisasi. Perbincangan berkaitan implikasi dan cadangan terhadap amalan dilanjutkan secara lebih berfokus berdasarkan sub topik berikut:

5.5.2.1 Implikasi Dan Cadangan Terhadap Pengamalan Pengkaji Lain

Model konseptual yang dikemukakan oleh pengkaji hasil dapatan kajian ini iaitu model PRISMA memberi impak kepada penyelidik. Ianya boleh dimanfaatkan untuk tujuan pengujian dan penilaian keberkesanan model ini atau untuk mengguna dan memantapkannya lagi sebagai usaha pemurnian demi kebaikan sistem pendidikan kita. Model yang dikemukakan ini boleh dijadikan sebagai panduan untuk membina kerangka asas dengan memperkemaskannya melalui pengaplikasian pendekatan kajian reka bentuk dan pembangunan (*Design and Development Research* - DDR).

Di samping itu, kajian ini juga memberi implikasi langsung kepada pengkaji dalam bidang kepimpinan dan organisasi pada masa akan datang dari segi penggunaan metodologi dalam melaksanakan penyelidikan. Mereka perlulah membuat pertimbangan yang sewajarnya dalam pemilihan metodologi yang akan digunakan. Sebagaimana dalam kajian ini, pengkaji telah membina kerangka model PRISMA melalui prosedur analisis pelbagai peringkat dengan menggunakan perisian HLM. Ini adalah kerana memandangkan kajian berkenaan domain dalam organisasi

Universiti Malaya

mengandungi tahap campuran (*mix levels*). Justeru itu, analisis pelbagai peringkat (*multilevel*) (dalam konteks kajian ini, pengetua pada peringkat 2 (*upper level*) dan para guru serta murid pada peringkat 1 (*lower level*)) adalah tepat bagi membolehkan data daripada kedua-dua peringkat diuji sama ada secara berasingan atau serentak untuk mendapatkan varians dengan kadar ketelitian dan *powerful statistic* yang lebih tinggi.

Seperti yang telah dijelaskan sebelum ini, bagi kajian dalam bidang sains sosial terutamanya, struktur data sering kali adalah bersifat terkelompok iaitu berhierarki (Kreft & Leeuw, 1998). Tambahan pula dengan perkembangan teknologi terkini yang menyediakan pakej perisian HLM yang lebih terkehadapan (*advanced*), mesra pengguna serta mudah diakses, maka penting bagi golongan penyelidik dalam bidang berkaitan untuk _berkenalan' dengan prosedur analisis pelbagai peringkat ini. Saranan yang sama telah dikemukakan oleh Mathieu et al., (2007) sebagai implikasi utama daripada dapatan kajian mereka bahawa para pengamal iaitu pihak yang terlibat dalam organisasi wajar melihat dari lensa pelbagai peringkat dalam membuat pertimbangan mekanisme-mekanisme yang ingin dipraktikkan bagi tujuan meningkatkan keberkesanan pasukan.

Maka, dengan pendedahan dalam kajian ini, para penyelidik seterusnya yang akan membuat kajian berkenaan organisasi yang melibatkan data pelbagai peringkat wajar menggunakan metodologi pelbagai peringkat tersebut untuk membangunkan model atau modul mereka.

5.5.2.2 Implikasi Dan Cadangan Terhadap Pengamalan Guru

Data yang diperoleh hasil daripada kaji selidik pengajaran dan pembelajaran peringkat antarabangsa (*Teaching and Learning International Survey* - TALIS) (2013) menunjukkan 92% guru Malaysia mengambil bahagian dalam aktiviti

pengembangan profesional. Ini membuktikan guru-guru Malaysia sangat beriltizam untuk meningkatkan kemajuan diri. Dapatan yang sangat positif ini harus disertai dengan set minda bagi meningkatkan status dan makna tugas yang berupaya mencetuskan motivasi. Selain itu, guru perlu mempunyai ekspektasi, cita-cita dan aspirasi yang tinggi yang boleh menjana komitmen ke arah prestasi yang cemerlang.

Dalam usaha menggalas tanggungjawab membina kecemerlangan modal insan yang memenuhi aspirasi FPK, guru perlu mempunyai semangat juang yang tinggi supaya dapat beradaptasi dengan perkembangan semasa yang pantas berlaku. Perubahan adalah perlu kerana tanpa perubahan tiadalah kecemerlangan. Setiap perubahan walaupun kecil jika dilaksanakan dengan penuh komitmen akan menghasilkan impak yang positif sebaliknya perubahan yang tidak diurus dengan baik akan mengakibatkan tekanan. Setiap guru perlu berpegang kepada prinsip bahawa tugas mendidik yang dipikul adalah amanah yang dikira sebagai ibadah jika dilakukan dengan penuh integriti dan berakauntabiliti. Seterusnya perlu mempunyai visi bahawa pendidikan holistik yang berkualiti ke arah melahirkan murid berkemenjadian dan sekolah unggul perlu dijadikan realiti melalui budaya kerja yang bermotivasi. Untuk itu, kesedaran kendiri dan motivasi adalah antara faktor yang memancarkan spektrum yang luas untuk guru menggerakkan organisasi dengan penuh komitmen dan proaktif hingga berupaya mencetuskan inovasi, kreativiti, inisiatif dan produktif.

Sebaliknya, proses penambahbaikan sekolah kurang berjaya tanpa permuafakatan antara warga sekolah. Maka dicadangkan agar para guru berusaha memupuk kolaborasi melalui perkongsian nilai dan sikap koperatif dalam bekerja, contohnya menjadi *resource person* antara satu sama lain agar wujud *collegiality* dalam organisasi. Kemuncak kepada usaha ini ialah pembentukan komuniti

pembelajaran kolaboratif (*collaborative learning community*) yang membawa kepada kemajuan sekolah (Mullen & Hutinger, 2008; Robinson & Carrington, 2002).

5.5.2.3 Implikasi Dan Cadangan Terhadap Pengamalan Pengetua

Era pasca moden ini memerlukan anjakan paradigma daripada model kepemimpinan tradisional yang menumpukan kuasa dan kawalan individu pemimpin kepada pembangunan kepemimpinan yang lebih bersifat keinsanan dan kolaboratif iaitu memfokuskan kepada keperluan manusia serta pembentukan nilai dan identiti bersama melalui penggemblengan ilmu, pengalaman, kepakaran, kreativiti, usaha dan lain-lain kompetensi bagi mencapai matlamat organisasi.

Kajian ini dapat menjadi pemangkin kepada inisiatif pengetua untuk memilih strategi berkesan yang berupaya mempengaruhi tingkah laku guru secara positif ke arah perubahan yang lebih baik demi kepentingan organisasi. Kefahaman tentang konsep penerimaan, motivasi dan komitmen pekerja membantu menjayakan peranan kepemimpinan. Menyokong teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory* - SET) dan teori pertukaran pemimpin-ahli (*Leader Member Exchange* – LMX), pengetua yang memahami dan mempraktikkan orientasi kepemimpinan yang berkesan akan mendapat sokongan guru yang akhirnya memberi impak yang besar kepada keberhasilan sekolah.

Setiap program perkembangan staf harus dirancang dengan rapi dan dilaksanakan mengikut keutamaan agar dapat memenuhi tuntutan keperluan sumber kerja (*job resources*). Pengkaji mencadangkan agar pengetua turut memperkasakan program *mentorship* dan mengadakan bengkel hubungan intrapersonal dan interpersonal berkesan sebagai sebahagian daripada slot latihan dalam perkhidmatan ke arah pemupukan budaya kolaborasi dan koperatif bagi tujuan perkongsian profesional dan penyelesaian masalah. Selain itu, ruang dan peluang untuk guru

meningkatkan profesionalisme perlu disediakan secukupnya di samping memberi dorongan dan galakan kepada guru untuk mengoptimumkan potensi diri, menggalakkan inovasi dan kreativiti melalui pemberian penghargaan dan pengiktirafan yang sewajarnya. Secara tidak langsung, guru rasa gembira dan dalam masa yang sama terbina persekitaran kerja yang kondusif. Sebagai timbal balas, setiap warga sekolah akan termotivasi untuk bersama-sama menggembleng usaha ke arah mencapai visi dan misi yang dihasratkan.

Berdasarkan dapatan kajian ini juga didapati aplikasi pelbagai gaya kepimpinan mengikut situasi dan keperluan berupaya meningkatkan kepercayaan, motivasi dan komitmen guru yang akhirnya mendorong kepada prestasi kerja yang cemerlang. Kepelbagaian sumber yang ada di sekolah pastinya mewujudkan perbezaan sifat dan keperluan yang menagih kebijaksanaan seorang pemimpin dalam membuat percaturan dan pengadunan. Justeru, fleksibiliti pengetua untuk mengolah, memodifikasi dan mevariasikan pelbagai gaya kepemimpinan mengikut kesesuaian adalah sesuatu yang signifikan.

Pengkaji merumuskan, orientasi kepemimpinan eklektik yang bersifat multidimensi wajar menjadi panduan kepada pengetua sekolah kerana ia menghasilkan kesan positif terhadap atribut psikologi guru seterusnya membawa kepada keberkesanan kefungsian sekolah. Selain itu, pewujudan iklim dini di sekolah, pembinaan hubungan intrapersonal dan interpersonal yang akrab serta pengamalan religiositi dalam kalangan warga sekolah merupakan elemen-elemen yang harus dititik beratkan oleh pengetua. Akhirnya, selaras dengan dapatan kajian ini, yang juga merupakan pengukuhan kepada cadangan Hailan (2009), Mohd Rohan (2012), Rozita (2012) dan lain-lain pengkaji sebelum ini, adalah disyorkan agar pengetua mengamalkan ciri-ciri kepemimpinan spiritual dalam menerajui organisasi

sekolah kerana telah dibuktikan melalui kajian ini tentang keupayaannya dalam meraih kepercayaan guru. Dapatan kajian ini juga menyokong teori *Job Demand and Job Resources* (JD-R)(Bakker & Demerouti, 2007) yang menyatakan bahawa guru yang menaruh kepercayaan kepada pengetua akan bersedia untuk memberi kerjasama yang baik dalam mencapai matlamat sekolah.

5.5.2.4 Implikasi Dan Cadangan Terhadap Pengamalan Pihak Berautoriti

Pengetua sebagai pemimpin pendidikan digesa untuk sentiasa memberikan perkhidmatan serta menghasilkan produktiviti selaras dengan piawaian yang ditentukan (Maimunah, 2005). Maka, bagi melahirkan kepemimpinan yang berwibawa, barisan pengetua perlu dilatih untuk mengembangkan kesedaran diri yang tinggi, memahami kekuatan diri dan meneroka bidang-bidang yang memerlukan penambahbaikan, juga perlu diberi bimbingan agar mereka dapat memimpin secara konsisten berdasarkan matlamat yang jelas dengan bertunjangkan nilai-nilai serta etika yang murni. Seiring dengan itu, dasar dan strategi transformasi yang mapan adalah satu keperluan bagi memastikan agenda pendidikan digarap secara berkesan ke arah mencapai hasrat untuk melahirkan modal insan yang memiliki minda kelas pertama bagi membina negara maju yang berdaya saing sejajar aspirasi Wawasan 2020. Pengkaji mencadangkan kepada pihak berwajib agar mengambil kira elemen-elemen dalam model PRISMA yang dikemukakan hasil kajian ini dalam merangka kursus-kursus kepimpinan bagi mentransformasikan sekolah sebagai institusi yang kondusif. Ini memandangkan reka bentuk model ini menekankan aspek pembangunan kerohanian yang dapat menyumbang ke arah pewujudan iklim yang sejahtera.

Universiti Malaya

Umumnya, dapatan kajian ini dapat memberi sedikit penambahan maklumat kepada pihak berwajib seperti KPM, JPN, Jemaah Nazir, IAB, IPG, Institut Kepemimpinan Pendidikan, INTAN dan lain-lain sektor yang bertanggungjawab dalam meningkatkan profesionalisme pengetua agar menganjurkan kursus serta program latihan kepimpinan yang relevan bagi mencapai kehendak KPM untuk melahirkan pengetua yang berkualiti dan berintegriti selaras dengan inti pati Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 – 2025.

Secara lebih khusus, cadangan ini ditujukan kepada pusat latihan kepimpinan seperti IAB, badan berkanun serta pihak berautoriti di bahagian sumber manusia terutamanya sektor latihan dan pembangunan agar menjadikan kajian ini sebagai salah satu sumber rujukan dalam menyediakan pakej program, seminar, kursus serta latihan kepimpinan bagi mengukuhkan kemahiran sedia ada serta meningkatkan lagi profesionalisme dalam kalangan pengetua juga pentadbir sekolah. Selain kemahiran mengurus dan mentadbir, silibus psikologi dan kaunseling, elemen pembangunan spiritual serta hubungan intrapersonal dan interpersonal perlu turut dimasukkan bagi meningkatkan kecerdasan pelbagai pengetua. Komponen ini kurang diberi penekanan sebelum ini sedangkan kepentingannya telah dibuktikan oleh banyak kajian termasuk kajian ini bahawa ia dapat memperkasakan peranan pengetua sebagai pemimpin pendidikan.

Asas pengetahuan psikologi adalah perlu agar pentadbir lebih bersikap positif dalam memahami tingkah laku manusia dan peka kepada keperluan warga sekolah – contohnya bagaimana guru boleh termotivasi, bagaimana mereka dipengaruhi (atau tidak dipengaruhi) oleh pengetua mereka, dan apakah kaedah yang perlu digunakan untuk memacu komitmen bagi menghasilkan prestasi guru yang terbaik. Aplikasi yang berkesan akan membantu dalam proses membentuk pasukan kerja yang efisien

Universiti Malaya

dalam organisasi serta berupaya mewujudkan suasana kerja yang harmonis. Hubungan intrapersonal dan pengamalan keagamaan (religiositi) berupaya mengukuhkan elemen dalaman warga sekolah. Kompetensi dalam mewujudkan hubungan interpersonal sesama komuniti dan pewujudan iklim dini di sekolah pula akan membina aura kejeleketan serta semangat kekitaan yang mencetuskan kolaborasi dalam kalangan warga sekolah.

Jemaah Nazir juga bolehlah melihat elemen-elemen yang dicadangkan ini dalam membina instrumen pemantauan di sekolah-sekolah menengah di Malaysia. Pengetua yang tidak mencapai syarat amalan kepimpinan berkesan wajar diberi kursus peningkatan profesionalisme secara intensif bagi mendapatkan input ke arah penambahbaikan kepada kompetensi mereka.

Kementerian Pendidikan Malaysia khususnya Bahagian Pembangunan Dasar dan Penyelidikan Pendidikan (BPDPP/EPRD) yang bertanggungjawab menggubal dasar dan polisi serta IAB wajar mempertimbangkan model PRISMA yang dicadangkan ini sebagai salah satu alternatif bagi melestarikan kecemerlangan kepemimpinan pengetua di Malaysia. Pengkaji mengesyorkan agar pelaksanaan dasar pemilihan dan pelantikan jawatan pengetua perlu difikirkan semula agar melalui tapisan kualiti yang berdasarkan pencapaian skor integriti, kecekapan kepemimpinan, kecekapan emosi dan sosial dan hubungan interpersonal yang mapan. Kaedah ini bertujuan supaya individu yang terpilih untuk dilantik sebagai pengetua bukanlah semata-mata kerana faktor kekananan namun turut memiliki kualiti keperibadian yang sesuai sebagai pemimpin untuk dijadikan *role model*. Saranan yang dikemukakan ini turut mengambil kira pandangan Holland dan Holland (1977) yang menyatakan bahawa keselarasan personaliti peribadi dengan personaliti kerjaya akan menjadikan seseorang itu cemerlang dalam bidang yang diceburi.

Di samping itu, kajian ini membantu dalam mengenal pasti kapasiti warga pendidik bagi memenuhi keperluan berkala contohnya untuk tujuan kenaikan pangkat atau pertukaran posisi tugas dalam situasi yang mendesak seperti bagi guru yang tidak mencapai piawaian prestasi secara berterusan.

Kajian ini juga berguna kepada institusi-institusi latihan perguruan seperti Institut Pendidikan Guru untuk dijadikan rujukan dalam proses pemilihan calon guru yang berpotensi seterusnya dalam melatih graduan agar memiliki ciri-ciri pendidik yang berpengetahuan tinggi, berintegriti, altruistik, berusaha mewujudkan jaringan profesional melalui hubungan positif dengan komuniti sekolah serta koperatif dalam merealisasikan misi dan visi sekolah.

Sebagai rumusannya, maklumat daripada kajian ini serta cadangan model yang dikemukakan diharapkan dapat membantu pihak berautoriti untuk merangka tindakan strategik bagi memastikan kelangsungan sosiobudaya tempatan tanpa mengetepikan jati diri Muslim agar bersesuaian dengan citra organisasi sekolah di Malaysia.

5.5.2.5 Implikasi Dan Cadangan Terhadap Pengayaan Ilmu

Kajian ini diharap dapat merintis jalan ke arah perluasan spektrum pengetahuan dalam bidang kepemimpinan pendidikan bagi memperkaya disiplin ilmu. Di samping itu, diharapkan kajian ini akan menggalakkan lebih banyak penyelidikan dijalankan di negara kita dari masa ke semasa bagi mendapatkan kefahaman yang lebih baik tentang realiti sebenar dan terkini berkaitan organisasi sekolah. Melalui maklumat yang diperoleh, usaha dan tindakan yang sewajarnya dapat diambil bagi memantapkan sistem serta proses pendidikan sedia ada agar dapat memenuhi tuntutan zaman yang pantas berubah.

Universiti Malaya

Kajian ini turut memberi sedikit sumbangan kepada literatur kerana pengkaji memperkenalkan satu model konseptual baharu yang mengetengahkan laluan pengantaraan (*pathway mediation*) di mana organisasi memberi kesan ke atas atribut psikologi guru yang seterusnya menyumbang kepada prestasi kerja mereka. Secara lebih khusus, pengkaji menghubungkan orientasi kepemimpinan pengetua dan iklim sekolah yang merupakan faktor pada peringkat kumpulan kepada konstruk pada peringkat individu guru iaitu pemboleh ubah kepercayaan, motivasi dan komitmen sebagai mediator yang akan menyerlahkan prestasi kerja yang memberangsangkan.

Selain itu, hasil kajian ini juga boleh memberi sumbangan kepada bidang pengukuran dalam pendidikan. Model PRISMA yang dikemukakan hasil kajian ini boleh diolah mengikut kreativiti dan keperluan pelbagai pihak untuk digunakan oleh organisasi seperti sekolah, JPN, IPT, institut Latihan Profesional, guru, dan lain-lain dengan penyesuaian tertentu sebagai panduan membina kecekapan kepemimpinan dan aras keyakinan pekerja.

Akhir sekali, kajian ini menyumbang kepada penambahan hasil penyelidikan dalam bidang kepemimpinan di Malaysia bagi memperkaya pangkalan data maklumat berhubung kualiti organisasi sekolah, kapasiti pengetua dan guru. Meskipun terdapat beberapa cadangan model lain sebelum ini untuk diimplementasikan dalam organisasi sekolah, namun kajian seumpama ini yang menjurus kepada pembinaan organisasi unggul yang dinamik dan islamik melalui integrasi pelbagai gaya kepemimpinan serta pemupukan iklim dini sekali gus mengetengahkan nilai-nilai pembangunan spiritualiti dengan penekanan kepada hubungan intrapersonal dan interpersonal belum pernah diperkenalkan. Justeru, dengan adanya kajian ini, diharapkan dapat menyediakan satu garis panduan bagi membentuk kerangka organisasi sekolah yang signifikan dengan profesionalisme

Universiti Malaya

pengetua dan prestasi guru bagi mencapai matlamat akhir iaitu keberhasilan sekolah dan kemenjadian murid.

5.6 Cadangan Kajian Lanjutan

Memandang kajian ini mempunyai berbagai limitasi, maka masih terdapat banyak kelompangan yang boleh dicadangkan sebagai kajian lanjutan bertujuan untuk memantapkan lagi literatur dalam bidang kepimpinan pendidikan. Dalam perbincangan di bahagian ini, pengkaji akan mengutarakan beberapa cadangan yang boleh dipertimbangkan dan dijadikan panduan oleh penyelidik lain.

Pertama, kajian ini dijalankan di 55 buah sekolah menengah harian di Selangor sahaja. Maka, dapatan kajian daripada sampel yang agak terhad ini tidak memadai untuk digeneralisasikan kepada sekolah menengah kategori lain juga tidak boleh menggambarkan populasi seluruh warga pendidik di Malaysia. Maka dicadangkan agar kajian selanjutnya diluaskan skop dengan melibatkan sampel yang lebih besar di seluruh Malaysia serta turut merangkumi tahap dan kategori pendidikan yang lain seperti sekolah rendah, sekolah berasrama penuh (SBP), MRSM, sekolah swasta dan juga institusi pendidikan lepas sekolah seperti politeknik, pusat matrikulasi, kolej-kolej kemahiran, Institut Pendidikan Guru, universiti dan sebagainya. Dapatan kajian tersebut akan dapat memantapkan pembinaan model PRISMA. Disyorkan juga agar kajian yang serupa turut dilaksanakan di negara-negara jiran Asia yang lain sebagai kajian perbandingan dengan pendekatan silang budaya (*cross cultural*) agar nilai kesejagatan sebenar yang dikongsi bersama dapat ditonjolkan. Dengan itu, dapatan kajian akan lebih bermakna dan lebih menarik.

Universiti Malaya

Kedua, kajian ini adalah berbentuk keratan rentas (*cross sectional study*) yang dijalankan hanya sekali sahaja dalam tempoh masa tertentu untuk mengumpul data berhubung fenomena pengaruh kepemimpinan pengetua dan iklim sekolah terhadap prestasi guru. Adalah dicadangkan agar kajian lanjutan berkaitan organisasi sekolah dijalankan secara tinjauan jangka panjang (*longitudinal study*) agar mendapat keputusan yang lebih tepat, relevan dan konsisten. Ini adalah kerana manusia cenderung untuk melakukan ralat memandangkan kaedah tinjauan memerlukan responden menjawab semua soalan pada waktu yang sama. Sekiranya tinjauan tersebut dijalankan secara *longitudinal* lebih dari sekali dalam selang masa lebih kurang 3 hingga 6 bulan dengan menggunakan soalan yang sama untuk menguji responden yang sama, hasil kajian adalah lebih baik kerana benar-benar memperoleh data yang tekal. Dapatan kajian berkaitan organisasi yang bersifat pelbagai peringkat akan lebih baik jika dijalankan secara *longitudinal* dan menggunakan analisis *multilevel* secara serentak.

Ketiga, kajian ini sepenuhnya berbentuk kuantitatif yang mengutamakan keobjektifan dalam pengumpulan data. Pengkaji hanya menerangkan fenomena pengaruh kepimpinan pengetua dan iklim sekolah terhadap prestasi guru berdasarkan pengukuran konstruk-konstruk yang terlibat sebagai pemboleh ubah kajian yang diberi makna menerusi analisis yang dijalankan kemudian dibuat generalisasi kepada populasi yang mempunyai ciri-ciri yang sama. Pengkaji mencadangkan agar kaedah campuran (*mixed methods*) melalui kombinasi tata cara pengumpulan dan penganalisisan data kuantitatif dan kualitatif dilaksanakan agar memperoleh informasi kontekstual yang lebih lengkap, komprehensif dan mendalam untuk saling menguatkan hujah. Penyelidikan kualitatif yang mengambil kira unsur subjektif akan dapat menjawab perkara-perkara yang tidak dapat dijawab melalui pendekatan

Universiti Malaya

kuantitatif serta dapat memberi gambaran dari perspektif yang tidak dapat diukur secara kuantitatif.

Keempat, kajian yang bertujuan untuk pembinaan model ini hanya menggunakan kaedah tinjauan dengan cara mengumpul maklumat daripada responden kajian melalui instrumen soal selidik bagi memerihalkan beberapa aspek ciri populasi dari mana sampel dipilih. Maka disarankan agar kajian pembinaan model seterusnya dijalankan menggunakan pendekatan kajian reka bentuk dan pembangunan (*Design and Development Research* – DDR) dengan mengikuti tiga langkah iaitu fasa analisis keperluan, fasa konsensus pakar untuk tujuan pengesahan kandungan iaitu jaringan hubungan antara elemen dalam model dan akhir sekali fasa pengujian dan penilaian model untuk tujuan penentuan kesesuaian dan kebolehgunaan model. Ini adalah kerana kajian reka bentuk dan pembangunan merupakan kaedah yang lebih sistematik untuk mendapatkan asas empirikal dalam penghasilan model yang merangkumi proses reka bentuk, pembangunan dan penilaian.

Kelima, kajian ini hanya menghasilkan implikasi pembinaan model yang dicadangkan untuk dijadikan panduan dalam organisasi sekolah. Justeru, pengkaji mencadangkan agar kajian selanjutnya dijalankan untuk tujuan pembangunan modul berasaskan kontrak sosial iaitu hubungan timbal balas antara pengaruh pengetua dan peranan guru yang mengetengahkan beberapa aktiviti yang sesuai untuk diimplementasikan di sekolah serta boleh memberi impak positif terhadap prestasi guru dan keberhasilan sekolah. Dalam proses pembinaan modul tersebut, model PRISMA yang dikemukakan sebagai implikasi utama kajian ini boleh dijadikan sebagai kerangka asas. Konsensus pakar dalam pelbagai bidang harus dilibatkan dalam setiap fasa bagi membuat penilaian dan pengesahan.

Universiti Malaya

5.7 Penutup dan Kesimpulan

Dalam Bab 5 ini, perbincangan menyeluruh telah dibuat terhadap dapatan kajian diikuti beberapa implikasi dan cadangan yang diusulkan oleh pengkaji untuk pertimbangan pihak yang terlibat. Kajian yang dijalankan ini bermatlamat untuk menghasilkan model kepemimpinan sekolah berasaskan analisis pelbagai peringkat. Sehubungan dengan itu, bahagian akhir kajian ini merumuskan dan mengemukakan beberapa model sebagai kerangka asas yang boleh dinilai untuk diimplementasikan di sekolah. Pengkaji mengadun elemen-elemen daripada komponen gaya *Kepimpinan Transformasi, Kepimpinan Instruksional* dan *Kepimpinan Spiritual* kemudian mengkonstrukkannya sebagai Orientasi Kepemimpinan Eklektik pengetua dalam pembinaan Model Orientasi Kepimpinan Pengetua. Manakala dalam penghasilan Model Iklim Dini pula, pengkaji menggabungjalinkan dimensi peraturan, didikan dan *collegiality* yang dibina mengikut acuan pematuhan syariat.

Kedua-dua faktor ini (kepimpinaan pengetua dan iklim sekolah) adalah penting untuk diberi perhatian kerana dalam usaha membentuk organisasi sekolah yang unggul, profesionalisme pengetua selaku tunjang utama kecemerlangan sekolah harus dipastikan berada pada tahap yang optimum. Tidak memadai dengan kualiti pengetua di peringkat organisasi, pewujudan iklim dini di sekolah, sokongan kapasiti individu guru yang altruistik juga adalah kemestian sebagai pelengkap. Dalam masa yang sama, pengamalan religiositi serta pembinaan hubungan yang *collegial* antara pengetua dan guru malah dalam kalangan seluruh warga sekolah adalah pemangkin kepada pembudayaan semangat kolaboratif untuk saling berperanan secara berkesan dan konsisten. Inilah faktor-faktor yang dilihat sebagai elemen pengupayaan ke arah peningkatan prestasi guru seterusnya membawa kepada kecemerlangan sekolah.

Universiti Malaya

Secara lebih khusus, kajian ini telah mendapati faktor kepemimpinan eklektik pengetua (yang mengadun dan mengintegrasikan stail kepimpinan transformasi, instruksional dan spiritual) dengan sokongan iklim dini yang wujud di sekolah mempengaruhi atribut psikologi guru seterusnya menyumbang ke arah peningkatan prestasi kerja. Dapatan yang agak menarik ditonjolkan dalam kajian ini ialah, apabila dibuat pengujian serentak untuk membandingkan pengaruh pemboleh ubah peramal peringkat tinggi terhadap pemboleh ubah peringkat rendah, didapati orientasi kepemimpinan eklektik pengetua mempunyai kesan yang lebih dominan dalam hubungan dengan kepercayaan guru, namun iklim dini didapati mendominasi hubungan dengan motivasi, komitmen dan prestasi guru.

Melalui pengujian yang juga dijalankan secara serentak melibatkan komponen-komponen orientasi kepemimpinan eklektik pula, dapatan kajian ini menunjukkan kepimpinan spiritual merupakan stail yang paling dominan dalam memupuk kepercayaan guru kepada pengetua berbanding kepimpinan transformasi dan kepimpinan instruksional. Dalam hubungan dengan komitmen dan prestasi guru pula, sumbangan amalan kepimpinan transformasi dilihat paling berpengaruh. Justeru, pengkaji menyarankan agar pengetua tidak mengehadkan kepada pengaplikasian satu gaya kepimpinan sahaja sebaliknya perlu proaktif, kreatif dan berinisiatif untuk mengintegrasikan berbagai gaya kepimpinan mengikut keperluan dan situasi agar berupaya mencipta corak kepemimpinan yang luwes dan fleksibel.

Kajian ini telah menyumbang sedikit nilai tambah dalam penyelidikan dalam bidang sains sosial dan diharapkan dapat memberi gambaran yang jelas dan realistik tentang amalan berorganisasi yang efisien serta dapat dijadikan panduan praktikal untuk membentuk organisasi sekolah yang unggul.

Universiti Malaya

RUJUKAN

AAhad M. Osman-Gani, Junaidah Hashim, dan Yusof Ismail. (2013). Establishing linkages between religiosity and spirituality on employee performance. *Employee relations*, *35*(4), 360-376.

Aan Rukmana. (2010). Islamic leadership: Visi masa depan Islam Indonesia. *Jurnal Universitas Paramadina. Vol. 7*, No. 4, Disember 2010: 265-275.

Ab. Halim Tamuri, Muhamad Faiz Ismail, dan Kamarul Azmi Jasmi. (2012). Komponen asas untuk latihan guru Pendidikan Islam. *Global Journal al-Thaqafah, 2*(2), 53-63.

Ab. Halim Tamuri. (2005). *Penilaian pelajar-pelajar sekolah menengah terhadap kepimpinan guru Pendidikan Islam di sekolah menengah*. Pembentangan dalam Seminar Penyelidikan Pendidikan Guru Kebangaan 2005. Sabah: Kota Kinabalu.

Ab. Mumin Ab. Ghani, dan Fadillah Mansor. (2006). *Dimensi pengurusan Islam: mengurus kerja dan mengurus modal insan*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.

Abbott, J., dan Ryan, T. (2000). *The unfinished revolution*: A&C Black.

Abd Wahab, dan Andi Umiarso. (2011). *Kepemimpinan pendidikan dan kecerdasan spiritual*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.

Abd. Shatar Che Abd. Rahman. (2007). *Pengetahuan kandungan dan pedagogi guru Pendidikan Moral tingkatan empat di sebuah sekolah.* (Tesis PhD). Universiti Malaya, Kuala Lumpur. (Tidak diterbitkan).

Abdel-Khalek, A. M. (2007). Religiosity, happiness, health, and psychopathology in a probability sample of Muslim adolescents. *Mental Health, Religion and Culture, 10*(6), 571-583.

Abdel-Khalek, A. M. (2010). Quality of life, subjective well-being, and religiosity in Muslim college students. *Quality of Life Research, 19*(8), 1133-1143.

Abdul Ghani Abdullah, Abd. Rahman Abd. Aziz, dan Mohammed Zohir Ahmad, (2008). *Gaya-gaya kepimpinan dalam pendidikan*. Kuala Lumpur: PTS Professional.

Abdul Ghani Abdullah, Aziah Ismail, dan Tang Keow Ngang. (2008). *Kesan pincang laku kepimpinan pengetua terhadap guru*. Unit Penyelidikan Pendidikan Asas, Universiti Sains Malaysia.

Abdul Ghani Kanesan Abdullah, dan Tang Keow Ngang. (2006). Motivasi guru dan pengurusan budaya kolaboratif pengurus pendidikan wanita. *Jurnal Pendidikan Malaysia| Malaysian Journal of Education*, *31*, 97-105.

Universiti Malaya

Abdul Ghani Kanesan Abdullah, Tang Keow Ngang, dan Aziah Ismail. (2007). Keadilan organisasi, kepercayaan dan altruisme. *Jurnal Pendidik dan Pendidikan*, Jil. 22, 75–92.

Abdul Hafiz Mat Tuah, Zakaria Stapa, dan Ahmad Munawar. (2012). Memperkasakan jati diri Melayu-Muslim menerusi Pendidikan Islam dalam pengajaran akhlak. *Jurnal Hadhari: An International Journal*, 23-35.

Abdul Jalil Othman. (2007). Quality teachers for today and tomorrow. *Masalah Pendidikan, 30*(2), 169-173.

Abdul Manaf Musa. (1998). *Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen guru-guru sekolah rendah terhadap organisasi.* (Tesis PhD). Universiti Malaysia Sarawak. (Tidak diterbitkan).

Abdul Rahim Abd. Rashid. (2007). *Profesionalisme keguruan: Prospek dan cabaran.* Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Abdul Rahman Ahmad. (2006). *Pembangunan modal insan: Apa dan kenapa perlu dalam konteks organisasi di Malaysia*. Kuala Lumpur: Human Resources Academy.

Abdul Shukor Abdullah. (1995). Membina sekolah berkesan: Aplikasi dasar. Seminar Sekolah Efektif anjuran Kementerian Pendidikan pada 13-14 Julai 1995 di Institut Aminudin Baki.

Abdull Sukor Shaari, Noran Fauziah Yaakub, dan Rosna Awang Hashim. (2004). Peranan pengalaman mengajar dalam hubungan antara komitmen terhadap profesion dengan prestasi kerja. *IJMS 11, (special issues), 185*-196.

Abdullah Sani Yahya, Abdul Rashid Mohamed, & Abdul Ghani Abdullah. (2007). Guru sebagai pemimpin. Selangor: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.

Abdullah Sani Yahya. (2005). *Mengurus Sekolah*. Bentong: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.

Abu Sin, A. I. (1986). *Al-Idarah fil-Islam (Administration in Islam)*. Dubai: Al-Ashiah.

Adejumobi, F. T., dan Ojikutu, R. K. (2013). School climate and teacher job performance in Lagos State Nigeria. *Discourse Journal of Educational Research, 1*(2), 26-36.

Adel Tajasom, dan Zainal Ariffin Ahmad. (2011). Principals' leadership style and school climate: Teachers' perspectives from Malaysia. *International Journal of Leadership in Public Services, 7*(4), 314-333.

Adeniyi, M. A. (2007). *Effective leadership management: An integration of styles, skills and character for today"s CEOs* Bloomington, Indiana: AuthorHouse.

Universiti Malaya

Adnan Aabed. (2006). A study of islamic leadership theory and practice in K-12 islamic schools in Michigan. Tesis Ijazah Doktor Falsafah. Brigham Young University. (Tidak diterbitkan).

Agote, L., Aramburu, N., dan Lines, R. (2016). Authentic leadership perception, trust in the leader, and followers‘ emotions in organizational change processes. *The Journal of Applied Behavioral Science, 52* (1), 35-63.

Aguinis, H., Gottfredson, R. K., dan Culpepper, S. A. (2013). Best-practice recommendations for estimating cross-level interaction effects using multilevel modeling. *Journal of management, 39*(6), 1490-1528.

Ahmad Nabil Amir. (2010). Sistem politik Islam di zaman nabi Muhammad SAW. *Jurnal Usuluddin, 29*(2009).

Ahmad Zabidi Abdul Razak. (2006). Ciri iklim sekolah berkesan: Implikasinya terhadap motivasi pembelajaran. *Jurnal Pendidikan Malaysia, 31*, 3-19.

Ahmad, F. (2016). Analyzing the predictors of employees‘ job commitment: Moderating role of workplace attitude on religiosity and job commitment in the perspective of financial institutions. *International Journal of Scientific Management and Development, 4*(10), 366-379.

Aida Hanim A. Hamid, & Mohd Zamir Mohd Sharif. (2020). Gaya kepimpinan Islam: Gaya kepimpinan baharu dalam kalangan pengetua. *International Journal of Education and Pedagogy*, *2*(2), 46-57.

Ainon Mohd, dan Abdullah Hassan. (2011). *Gaya kepimpinan di tempat kerja*. Batu Caves, Selangor: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.

Ainon Mohd. (2003). *Teori dan teknik kepimpinan: Panduan aplikasi di tempat kerja*. PTS Publications & Distributors.

Airasian, P. W., dan Gay, L. R. (2003). *Educational research: Competencies for analysis and application*. Prentice Hall.

Akhiar Pardi, Shamsina Shamsudin, dan Muhamad Khushairi Jusoh. (2012). *Asas kepimpinan dan perkembangan profesional guru*. Kuala Lumpur: Freemind Horizons Sdn. Bhd.

Alam, M. T., dan Farid, S. (2011). Factors affecting teachers motivation. *International journal of Business and social science*, *2*(1), 298-304.

Al-Attas, Syed Muhammad Naquib. (1980). *The concept of education in Islam*. Petaling Jaya: ABIM.

Aldridge, J. M., dan Fraser, B. J. (2016). Teachers‘ views of their school climate and its relationship with teacher self-efficacy and job satisfaction. *Learning Environments Research*, *19*(2), 291-307.

Universiti Malaya

Aldridge, J., dan Fraser, B. (2018). Teachers‘ perceptions of the organisational climate: a tool for promoting instructional improvement. *School Leadership & Management*, *38*(3), 323-344.

Al-Farabi, A. N. (1985) *Arā'Ahl al-Madīnah al-Fādilah (Excellent City Dwellers Opinions)*. Fifth Ed. Beirut: Dar Al-Shorouq.

Al-Ghazali, Abu Hamid Muhammad b. Muhammad. (1994). *Ihya" `Ulum al Din*, 6 jilid. Damsyik: Dar al-Khayr.

Al-Ghazali, Al-Imam Abu Hamid Muhammad Ibn al-Ghazali. (1988). *Ihya"Ulum al-Din. Jilid 1-8*. Kuala Lumpur: Victory Agensi.

Al-Ghazali. (1988). *Ihya Ulum al-Din* (Vol. 2). Terjemahan Singapura: Pustaka Nasional Pte. Ltd.

Al-Ghazali. (2000). *Ihya" `Ulum al Din*. Kaherah: Dar al-Taqwa li al- Turath.

Ali Moh‘d Jubran Saleh. (2004). *Principal leadership and creativity: A study of Islamic school principals in Jordan*. (Tesis PhD). Universiti Malaya, Kuala Lumpur. (Tidak diterbitkan).

Ali, A. J. (2009). Levels of existence and motivation in Islam. *Journal of Management History, 15*(1), 50-65.

Alias Baba. (1997). *Statistik penyelidikan dalam pendidikan dan sains sosial*. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.

Alimuddin Mat Dom. (2010). Ciri-ciri pengetua yang outstanding. *Pendidik (53)*. Selangor: Widad Publications.

Allen, N. J., dan Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational Psychology, 63*(1), 1-18.

Al-Quran Al Karim

Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., dan Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, *5*(1), 6-14.

Ambotang, A. S., dan Andin, C. (2014). Persepsi terhadap penilaian prestasi, komitmen dan motivasi kerja guru Sekolah Menengah Teknik di Sabah. *Sains Humanika, 2*(1).

Aminuddin Mohd. Yusof. (1990). *Siri analisis psikologi kepimpinan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Universiti Malaya

Ando, M., Marquez-Wong, F., Simon, G. B., Kira, H., dan Becker, C. (2015). Bereavement life review improves spiritual well-being and ameliorates depression among American caregivers. *Palliative and Supportive Care, 13*(02), 319-325.

Arendolf, R. (2013). *The relationship between organisational commitment and intention to resign in a large employer in the telecommunications industry.* Cape Peninsula University of Technology.

Arghode, V. (2012). Qualitative and quantitative research: paradigmatic differences. *Global Education Journal*, *2012*(4).

Argyris, C. (1957). *Personality and organization: the conflict between system and the individual*. New York: Harper & Row.

Argyris, C., dan Schon, D. A. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. Jossey-Bass.

Arief Syauqi Muhammad, & Abubakar Abu bakar. (2019). Development of early childhood education teachers in the teaching and learning process by inspectors in an attempt of improving teacher performance. In *2nd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2018)*. Atlantis Press.

Arnold, C. L. (1992). An introduction to hierarchical linear models. *Measurement and evaluation in counseling and development*, 25(2), 58-90.

Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 18*(4), 244.

Arsaythamby Veloo, dan Wirda Hasmin Zolkepli. (2011). Atribut sistem penilaian prestasi dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru. *International Journal of Management Studies (IJMS), 18*(1), 197-216.

Arshad Mahmood, Mohd Anuar Arshad, Adeel Ahmed, Sohail Akhtar, dan Zain Rafique. (2015). Establishing linkages between intelligence, emotional and spiritual quotient on employees performance in government sector of Pakistan. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, *6*(6 S2), 553.

Artino Jr, A. R., La Rochelle, J. S., Dezee, K. J., dan Gehlbach, H. (2014). Developing questionnaires for educational research: AMEE Guide No. 87. *Medical teacher*, *36*(6), 463-474.

Aryee, S., Budhwar, P. S., dan Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior, 23*(3), 267-285.

Ashforth, B. (1994). Petry Tryranny in Organizations. *Human Relations 47*(7), 755-778.

Ashton, P. T., dan Webb, R. B. (1986). *Making a difference: Teachers' sense of efficacy and student achievement*. New York: Longman.

Universiti Malaya

Asmawati Suhid. (2005). Pemantapan komponen akhlak dalam pendidikan Islam bagi menangani era globalisasi. *Jurnal Kemanusiaan*(6), 95-104.

Asmawati Suhid. (2007). Pengajaran adab dan akhlak Islam dalam membangunkan modal insan. *Jurnal Pengajian Umum Bil*, *8*, 167.

Atran, S., & Henrich, J. (2010). The evolution of religion: How cognitive by-products, adaptive learning heuristics, ritual displays, and group competition generate deep commitments to prosocial religions. *Biological Theory, 5*(1), 18-30.

Attri, R. (2012). Spiritual intelligence: A model for inspirational. *Research Journal of Social Science & Mangement, 1*(9), 212–219.

Avolio, B. J., dan Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The leadership quarterly, 6*(2), 199-218.

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., dan Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior, 25*(8), 951-968.

Ayob Jantan. (2005). *Pengetua sekolah yang efektif*. Pahang: PTS Professional.

Azhar Hj Wahid, dan Zawawi Jahya. (2009). *Pendidikan pembangunan modal insan*. Penerbit Universiti Pendidikan Sultan Idris.

Azizi Yahaya. (2007). *Menguasai Penyelidikan dalam pendidikan: Teori, analisis dan interpretasi data*. Batu Caves, Selangor: PTS Professional.

Azizi Yahya, Peter Voo, Ismail Maakip, dan Mohd Dahlan A. Malek. (2017). *Kaedah penyelidikan dalam pendidikan*. Universiti Pendidikan Sultan Idris.

Azlin Norhaini Mansor (2006). *Amalan Bidang Pengetua: Satu Kajian Kes*. (Tesis PhD). Jabatan Asas Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia. (Tidak diterbitkan).

Babbie, E. R. (2015). *The practice of social research*. Nelson Education.

Bagozzi, R. P., dan Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, *16*(1), 74-94.

Baharin Abu, dan Suzana Mamat@Muhammad. (2010). *Pengetahuan etika profesion perguruan dalam kalangan guru pelatih 4sPH Fakulti Pendidikan* UTM. Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.

Baharom Mohamad, Mohamad Johdi Salleh, dan Che Noraini Hashim. (2009). Kepimpinan pendidikan berkesan. *Prosiding "Seminar Kepengetuaan Kebangsaan Ke-V1" – Halatuju Kepemimpinan Sekolah Untuk Penambahbaikan Yang Mapan*. 10-12 Mac 2009. Institut Kepengetuaan, Kampus Kota, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.

Universiti Malaya

Bailey, K. D. (2008). *Methods of social research*. New York Simon and Schuster.

Bakker, A. B. (2015). A Job Demands–Resources approach to public service motivation. *Public Administration Review*, *75*(5), 723-732.

Bakker, A. B., dan Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328.

Bakker, A. B., dan Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior, 29*(2), 147-154.

Balkar, B. (2015). The relationships between organizational climate, innovative behavior and job performance of teachers. *International Online Journal of Educational Sciences*, *7*(2).

Balyer, A. (2012). Transformational leadership behaviors of school principals: A qualitative research based on teachers‘ perceptions. *International Online Journal of Educational Sciences, 4*(3), 581-591.

Balyer, A. (2017). Trust in school principals: Teachers‘ opinions. *Journal of Education and Learning*, *6*(2), 317.

Baron, R. M., dan Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology, 51*(6), 1173.

Bartlett, M.S. (1954). A note on the multiplying factors for various chisquare approximations. *Journal of the Royal Statistical Society*, 16 (B), 296–298.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics, 18*(3), 19-31.

Bass, B. M., dan Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, Inc.

Bass, B., dan Bass, S. (1990). *Handbook of Leadership: Theory. Research, and Managerial Applications (3rd Edition).* New York: Macmillan.

Bass, B. M., dan Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly, 10*(2), 181-217.

Bavelas, A. (1960). Leadership: Man and function. *Administrative Science Quarterly*, 491-498.

Beanland, C., Schneider, Z., LoBiondo-Wood, G., dan Haber, J. (1999) *Nursing research: Methods, critical appraisal and utilization*. Mosby, Sydney

Universiti Malaya

Beekun, R., dan Badawi, J. (1999). The leadership process in Islam. *Proteus-Shippensburg, 16*, 33-38.

Beins, B. C., dan McCarthy, M. A. (2011). *Research methods and statistics*. Pearson Higher Ed.

Benamati, J. S., dan Lederer, A. L. (2008). Decision support systems unfrastructure: The root problems of the management of changing IT. *Decision Support Systems*, *45*(4), 833-844.

Benawa, A. (2014). Dimensi spiritual dalam kepemimpinan. *Humaniora*, *5*(2), 872-880.

Berg, D. A., dan Smith, L. F. (2014). Pre-service teachers' efficacy beliefs and concerns in Malaysia, England and New Zealand. *Issues in Educational Research*, *24*(1), 21.

Berkovich, I., dan Eyal, O. (2017). Emotional reframing as a mediator of the relationships between transformational school leadership and teachers‘ motivation and commitment. *Journal of Educational Administration*, *55*(5), 450-468.

Biemann, T., Cole, M. S., dan Voelpel, S. (2012). Within-group agreement: On the use (and misuse) of rWG and rWG (J) in leadership research and some best practice guidelines. *The Leadership Quarterly*, *23*(1), 66-80.

Birchwood, M. (2007). Commentary on Tiffin et al.‘s ‗From commitment to reality–early intervention in psychosis services in England‘. Reasons to be cheerful. *Early intervention in psychiatry, 1*(1), 109-109.

Bird, J. J., Wang, C., Watson, J., dan Murray, L. (2010). Relationships among principal authentic leadership and teacher trust and engagement levels. *Journal of School Leadership, 19*(2), 153-171.

Biswas, M., & Rahman, M. S. (2017). Role of emotional intelligence in transformational leadership and leadership outcomes. *BGC Trust University Journal*, *4*, 187-206.

Black, J. A., dan Champion, D. J. (1976). Methods and issues in social research. New York: Wiley.

Blaikie N. (1993). *Approaches to social inquiry*. Polity, Cambridge.

Blanchard, K. H. (2010). *Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations*: FT Press.

Blase, J., dan Blase, J. (1998). Inquiry and collaboration: Supporting the lifelong study of learning and teaching, 2 (7). *IEJLL: International Electronic Journal for Leadership in Learning, 2*.

Blase, J., Dedrick, C., dan Strathe, M. (1986). Leadership behavior of school principals in relation to teacher stress, satisfaction, and performance. *The Journal of Humanistic Education and Development, 24*(4), 159-171.

Universiti Malaya

Blau, G., dan Holladay, B. E. (2006). Testing the discriminant validity of a four-dimensional occupational commitment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79*(4), 691-704.

Blau, P. (1964a). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Blau, P. M. (1964b). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, *34*(2), 193-206.

Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: implications for data aggregation and analyses. In KJ Klein & S. Kozlowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions* (pp. 349-381). San Francisco: Jossey-Bass.

Bock, R. D. (Ed.). (2014). *Multilevel analysis of educational data*. Elsevier.

Bogdan, R. C., dan Biklen, S. K. (1998). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. Boston: Allyn & Bacon.

Bolman, L. dan Deal, T. (1991a). Leadership and management effectiveness: A multi-frame, multi-sector analysis. *Human Resource Management 30*(4): 509-534.

Bolman, L. G., dan Deal, T. E. (1991b). Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership. *National Association of Secondary School Principals. NASSP Bulletin*, *84*(612), 88.

Bond, T.G., dan Fox, C.M. (2007). *Applying the Rasch Model: Fundamental Measurement in the Human Sciences*. (2nd ed.). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Bono, J. E., dan Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal, 46*(5), 554-571.

Boscaglia, N., Clarke, D., Jobling, T., dan Quinn, M. (2005). The contribution of spirituality and spiritual coping to anxiety and depression in women with a recent diagnosis of gynecological cancer. *International Journal of Gynecological Cancer, 15*(5), 755-761.

Bowers, D. G., dan Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 238-263.

Bowman, R. F. (2005). Teacher as servant leader. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas, 78*(6), 257-260.

Boyle, T. P. (2014). *High school teachers' and administrators' perceptions of teacher motivation factors*. (Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy). Kennesaw State University. (Unpublished).

Universiti Malaya

Bozkurt, B. (2015). An investigation of the effect of school principals‘ spiritual leadership competencies on teachers‘ organizational citizenship behaviors. *Electronic International Journal of Education, Arts, and Science (EIJEAS), 1*(2).

Bradshaw, C. P., Waasdorp, T. E., Debnam, K. J., dan Johnson, S. L. (2014). Measuring school climate in high schools: A focus on safety, engagement, and the environment. *Journal of School Health, 84*(9), 593-604.

Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., dan Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, *37*(3), 309-325.

Brislin, R.W. (1980). Translation and content analysis of oral and written material. In: H.C. Triandis and J.W. Berry (eds.). *Handbook of Cross-Cultural Psychology. vol. 2*, 389-444. Boston: Allyn & Bacon.

Bryk, A. S., dan Raudenbush, S. W. (1992). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods*. Newbury Park, CA: Sage.

Bryk, A. S., dan Schneider, B. (2003). Trust in schools: A core resource for school reform. *Educational leadership, 60*(6), 40-45.

Bryman, A. (2004). *Social Research Methods*. Second Edition. London: Oxford University Press.

Burgess, R. G. (Ed.). (2005). *The ethics of educational research*. Routledge.

Burley, M., dan Harding, E. W. (1998). *Truant Students: Evaluating the Impact of the" Becca Bill" Truancy Petition Requirements*. Washington State Institute for Public Policy.

Burns, J. M. (1978). Leadership. NY: Harper & Row.

Bush, T. (2003). *Theories of educational leadership and management*. Sage.

Bush, T. (2008). *Leadership and management development in education*. Sage.

Butler Jr, J. K., Cantrell, R. S., dan Flick, R. J. (1999). Transformation leadership behaviors, upward trust, and satisfaction in self-managed work teams. *Organization Development Journal, 17*(1), 13-28.

Carless, S. A., Wearing, A. J., dan Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology, 14*(3), 389-405.

Caroline. (2016). Effects of workload on the teachers‘ performance in kanduyi division. *Jurnal Dunia Pendidikan* e-ISSN: 2682-826X | Vol. 1, No. 1, 9-17.

Catano, N., dan Stronge, J. H. (2006). What are principals expected to do? Congruence between principal evaluation and performance standards. *NASSP bulletin, 90*(3), 221-237.

Universiti Malaya

Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of applied psychology*, *83*(2), 234.

Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A., dan Vandenberghe, C. (2010). A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group & Organization Management, 35*(6), 699-726.

Chaudhry, S., dan Joshi, C. (2017). Transformational leadership, HR practices and affective commitment to change: A theoretical perspective. *Journal of Organisation & Human Behaviour, 6*(3).

Chen, J., & Guo, W. (2020). Emotional intelligence can make a difference: The impact of principals‘ emotional intelligence on teaching strategy mediated by instructional leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, *48*(1), 82-105.

Chen, Y.-G., Cheng, J.-N., dan Sato, M. (2017). Effects of School Principals‘ Leadership Behaviors: A Comparison between Taiwan and Japan. *Educational Sciences-Theory and Practice, 17*(1), 145-173.

Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., dan Cheng, B. S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of management*, *40*(3), 796-819.

Cheng, Y. C. (1994). Principal's leadership as a critical factor for school performance: evidence from multi-levels of primary schools 1. *School Effectiveness and School Improvement, 5*(3), 299-317.

Cherkowski, S. (2018). Positive Teacher Leadership: Building Mindsets and Capacities to Grow Wellbeing. *International Journal of Teacher Leadership*, *9*(1), 63-78.

Chua, Y. P. (2012). *Mastering research methods*. Mcgraw-Hill Education.

Chughtai, A. A., dan Buckley, F. (2009). Linking trust in the principal to school outcomes: The mediating role of organizational identification and work engagement. *International journal of educational management*, *23*(7), 574-589.

Chun, J. U., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Sosik, J. J., dan Moon, H. K. (2009). Leadership across hierarchical levels: Multiple levels of management and multiple levels of analysis. *The leadership quarterly, 20*(5), 689-707.

Chun, J. U., Cho, K., dan Sosik, J. J. (2016). A multilevel study of group-focused and individual-focused transformational leadership, social exchange relationships, and performance in teams. *Journal of Organizational Behavior, 37*(3), 374-396.

Ciulla, J. B. (2004). Ethics and leadership effectiveness. *The nature of leadership*, 302-327.

Universiti Malaya

Clark, D. L., Lotto, L. S., dan Astuto, T. A. (1984). Effective schools and school improvement: A comparative analysis of two lines of inquiry. *Educational administration quarterly, 20*(3), 41-68.

Clement, M. C. (2000). Building the best faculty: Strategies for hiring and supporting new teachers. Lanham, MD: Scarecrow Press.

Cohen, J. (1988). Set correlation and contingency tables. *Applied Psychological Measurement, 12*(4), 425-434.

Cohen, J., McCabe, L., Michelli, N. M., dan Pickeral, T. (2009). School climate: Research, policy, practice, and teacher education. *Teachers college record, 111*(1), 180-213.

Cohen, L., Manion, L., dan Morrison, K. (2001). *Research methods in education* (5th ed.). London: Routledge Falmer.

Cohen, L., Manion, L., dan Marrison, K. (2011). *Research methods in education* (7th ed.). New York, USA: Routledge Taylor & Francis Group.

Cohen, P., West, S. G., dan Aiken, L. S. (2014). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Psychology Press.

Colquitt, J. A., Noe, R. A., dan Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, *55*(1), 83-109.

Coleman, J. S., Campbell, E., Hobson, C., McPartland, F., Mood, A., dan Weinfeld, F. (1966). Equality of educational opportunity study. *Washington, DC: United States Department of Health, Education, and Welfare*.

Converse, J. M., dan Presser, S. (1986). *Survey questions: Handcrafting the standardized questionnaire* (No. 63). Sage.

Cossentino, J. (2005). Leadership as a master class. *Educational Leadership and Reform*, 117.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. USA: Sage publications. Inc.

Cropanzano, R., dan Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management, 31*(6), 874-900.

Cross, C. T., dan Rice, R. C. (2000). The role of the principal as instructional leader in a standards-driven system. *NASSP Bulletin, 84*(620), 61-65.

Cummings, L. L., dan Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, *302*(330), 39-52.

Universiti Malaya

da Silva, A. F., de Carvalho Ferreira, A. G., de Macêdo Melo, R., Lins, H. L. C. C., Feitosa, U. N. S., de Araújo Neto, E. A., dos Santos Rocha, S., dan Neto, M. L. R. (2015). The Influence of Religiosity/Spirituality on Mental Health. *International Archives of Medicine, 8* (116).

Dahlia Zawawi. (2003). *The relationship between work values, organizational commitment and job performance among executives in Malaysia*. (Tesis Sarjana). Universiti Putra Malaysia. (Tidak diterbitkan).

Dalanon, J., Diano, L. M., Belarmino, M. P., Hayama, R., Miyagi, M., dan Matsuka, Y. (2018). A Philippine Rural School's Organizational Climate, Teachers' Performance, and Management Competencies. *Online Submission*, *6*(1), 248-265.

Dale, E. (1991). *Bringing heaven down to earth: A practical spirituality at work*. New York: Peter Lang.

Daly, A. J., dan Chrispeels, J. (2008). A question of trust: Predictive conditions for adaptive and technical leadership in educational contexts. *Leadership and Policy in Schools, 7*(1), 30-63.

Daly, M. C., Duncan, G. J., Kaplan, G. A., dan Lynch, J. W. (1998). Macro-to-micro links in the relation between income inequality and mortality. *Milbank Quarterly, 76*(3), 315-339.

Danish, R. Q., dan Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International journal of business and management, 5*(2), p159.

Dannetta, V. (2002). What factors influence a teacher‘s commitment to student learning?. *Leadership and Policy in Schools, 1*(2), 144-171.

Dansereau, F., Alutto, J. A., dan Yammarino, F. J. (1984). *Theory testing in organizational behavior: The varient approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Davis, S., Darling-Hammond, L., LaPointe, M., dan Meyerson, D. (2005). Developing successful principals. *Stanford Educational Leadership Institute, Ed.*

Day, D. V. (2011). Leadership development. *The SAGE handbook of leadership*, *22*, 37-50.

Deal, T. E., dan Peterson, K. D. (1999). *Shaping school culture: The heart of leadership*: ERIC.

Del Rio, C. M., & White, L. J. (2012). Separating spirituality from religiosity: A hylomorphic attitudinal perspective. *Psychology of Religion and Spirituality*, *4*(2), 123.

Universiti Malaya

Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 67*(4), 315-326.
Dimuat turun dari http://www.oecd.org/edu/school/43072611.pdf

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., dan Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of applied psychology, 86*(3), 499.

Destler, K. N. (2017). A matter of trust: Street level bureaucrats, organizational climate and performance management reform. *Journal of Public Administration Research and Theory, 27*(3), 517-534.

DeVellis, R. F. (2003). *Scale development: Theory and applications* (2nd ed). Thousand Oaks, California: Sage.

Dickson, M. W., Smith, D. B., Grojean, M. W., dan Ehrhart, M. (2001). An organizational climate regarding ethics: The outcome of leader values and the practices that reflect them. *The leadership quarterly, 12*(2), 197-217.

Dikshit, O. (1975). The impact of Mahatma Gandhi on Martin Luther King, JR. *Negro History Bulletin, 38*(2), 342.

Dina Amira Binti Hashim, & Mohamed Yusoff Bin Mohd Nor. (2019). Tahap kepimpinan coaching guru besar dan kesediaan guru dalam pelaksanaan pembelajaran abad ke-21 di sekolah rendah. *International Journal of Education and Pedagogy*, *1*(1), 50-70.

Dinham, S., Crowther, F., dan Harris, A. (2011). System improvement through collective capacity building. *Journal of Educational Administration, 49*(6), 624-636.

Dinham, S., Crowther, F., King, M. B., dan Bouchard, K. (2011). The capacity to build organizational capacity in schools. *Journal of Educational Administration, 49*(6), 653-669.

DiPaola, M., dan Tschannen-Moran, M. (2014). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership*, *11*(5), 424-447.

Dirks, K. T., dan Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, 611-628.

Dixon, M. A., dan Cunningham, G. B. (2006). Data aggregation in multilevel analysis: A review of conceptual and statistical issues. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, *10*(2), 85-107.

Dov, Z. (2008). Safety climate and beyond: A multi-level multi-climate framework. *Safety Science, 46*(3), 376-387.

Universiti Malaya

Drath, W. H., dan Palus, C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Center for Creative Leadership.

Drost, E. A. (2011). Validity and reliability in social science research. *Education Research and perspectives*, *38*(1), 105.

DuFour, R. (2004). What is a ―professional learning community"?. *Educational leadership, 61*(8), 6-11.

Dumdum, U. R., Lowe, K. B., dan Avolio, B. J. (2013). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition* (pp. 39-70). Emerald Group Publishing Limited.

Duncan, C., Jones, K., dan Moon, G. (1998). Context, composition and heterogeneity: using multilevel models in health research. *Social science & medicine*, *46*(1), 97-117.

Dunning, G. (1996). Management problems of new primary headteachers. *School Organization* (16), 111-128.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of management journal*, *45*(4), 735-744.

Dvir, T., dan Shamir, B. (2003). Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: A longitudinal field study. *The Leadership Quarterly, 14*(3), 327-344.

Ebmeier, H., dan Nicklaus, J. (1999). The impact of peer and principal collaborative supervision on teachers' trust commitment, desire for collaboration, and efficacy. *Journal of Curriculum and Supervision, 14*(4), 351.

Eliophotou-Menon, M., dan Ioannou, A. (2016). The link between transformational leadership and teachers'job satisfaction, commitment, motivation to learn, and trust in the leader. *Academy of Educational Leadership Journal, 20*(3), 12.

Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual review of sociology*, 335-362.

Engelbrecht, A. S., Heine, G., dan Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, *38*(3), 368-379.

Eyal, O., dan Roth, G. (2011). Principals‘ leadership and teachers‘ motivation: Self-determination theory analysis. *Journal of Educational Administration, 49*(3), 256-275.

Fadillah Mansor, dan Tengku Sarina Aini Tengku Kasim. (2008). Pembangunan modal insan dari perspektif pengurusan Islam. *Journal of Al-Tamaddun, 3*, 85-109.

Universiti Malaya

Fairholm, G. W. (1998). *Perspectives on leadership: From the science of management to its spiritual heart*. Westport, Connecticut: Quorum Books.

Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. *Leadership & Organization Development Journal, 17*(5), 11-17.

Fajrin, D., Saragih, B., dan Indratjahjo, H. (2018). The Effect of Organizational Commitment and Organizational Culture to Employee Performance Through Behaviour Civilization Organizations of Teachers and Employees Madrasah Ibtidaiya Nurussyifa Indonesia. *International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS)*, *4*(3).

Fariza Md. Sham, Salasiah Hanin Hamjah, dan Mohd. Jurairi Sharifudin. (2013). *Personaliti dari perspektif Al Ghazali. Bangi*, Selangor: Universiti Kebangsaan Malaysia.

Farrukh, M., Wei Ying, C., dan Abdallah Ahmed, N. O. (2016). Organizational commitment: Does religiosity matter?. *Cogent Business & Management*, *3*(1), 1239300.

Fathiah Saini. (2005). *Kepimpinan pengajaran daripada perspektif Islam di sebuah sekolah menengah di Kuala Lumpur*. (Kertas Projek Sarjana Pendidikan). Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur. (Tidak diterbitkan).

Fauzi Hussin, Jamal Ali, dan Mohd Saifoul Zamzuri Noor. (2014). *Kaedah penyelidikan dan analisis data SPSS*. Kedah: UUM Press.

Fauziah Ibrahim, Norulhuda Sarnon, Khadijah Alavi, Mohd Suhaimi Mohamad, Noremy Md Akhir, dan Salina Nen. (2012). Memperkasakan pengetahuan agama dalam kalangan remaja bermasalah tingkah laku: Ke arah pembentukan akhlak remaja sejahtera. *e-BANGI*, *7*(1), 84-93.

Fernet, C., Trépanier, S.-G., Austin, S., dan Levesque-Côté, J. (2016). Committed, inspiring, and healthy teachers: How do school environment and motivational factors facilitate optimal functioning at career start?. *Teaching and Teacher Education, 59*, 481-491.

Fernet, C., Trépanier, S. G., Austin, S., Gagné, M., dan Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress*, *29*(1), 11-31.

Ferris, K. R., dan Aranya, N. (1983). A comparison of two organizational commitment scales 1. *Personnel Psychology, 36*(1), 87-98.

Fiaz, M., Su, Q., dan Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas, 51*(4), 143-156.

Field, G. C. (1969). *The philosophy of Plato*. London: Oxford University Press.

Universiti Malaya

Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Findley, D., dan Findley, B. (1992). Effective Schools: The Role of the Principal. *Contemporary Education, 63*(2), 102-104.

Fisher, C. D. (2008). What if we took within-person performance variability seriously?. *Industrial and Organizational Psychology,1*(2), 185-189.

Fraenkel, J. R., dan Wallen, N., E. (2006). *How to design and evaluate research in education*. New York, NY: McGraw-Hill Companies.

Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., dan Hyun, H. H. (1993). *How to design and evaluate research in education* (Vol. 7): McGraw-Hill New York.

Fraser, B. J. (2012). *Classroom environment* (Vol. 234). Routledge.

Frenzel, A. C., Goetz, T., Lüdtke, O., Pekrun, R., dan Sutton, R. E. (2009). Emotional transmission in the classroom: Exploring the relationship between teacher and student enjoyment. *Journal of Educational Psychology*, 101(3), 705–716.

Friedman, A. A. (2004). Beyond mediocrity: Transformational leadership within a transactional framework. *International Journal of Leadership in Education, 7*(3), 203-224.

Friedman, I. A. (1991). High and low-burnout schools: School culture aspects of teacher burnout. *The Journal of educational research*, *84*(6), 325-333.

Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly, 14*(6), 693-727.

Fry, L. W., dan Cohen, M. P. (2009). Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. *Journal of business ethics, 84*(2), 265-278.

Fullan, M. (2014). *Leading in a culture of change personal action guide and workbook*. John Wiley & Sons.

Gamal Abdul Nasir Zakaria. (2003). *Prinsip-prinsip Pendidikan Islam*. Pahang: PTS Publications & Distributors.

Garry, E. M. (1996). Truancy: First step to a lifetime of problems. *Juvenile justice bulletin*.

Garson, G. D. (2013). Fundamentals of hierarchical linear and multilevel modeling. *Hierarchical linear modeling: Guide and applications*, 3-25.

Gavin, M. B., dan Hofmann, D. A. (2002). Using hierarchical linear modeling to investigate the moderating influence of leadership climate. *The leadership quarterly, 13*(1), 15-33.

Universiti Malaya

Geijsel, F., Sleegers, P., dan van den Berg, R. (1999). Transformational leadership and the implementation of large-scale innovation programs. *Journal of Educational Administration, 37*(4), 309-328.

Geijsel, F., Sleegers, P., Leithwood, K., dan Jantzi, D. (2003). Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school reform. *Journal of Educational Administration, 41*(3), 228-256.

Gelman, A. (2006). Multilevel (hierarchical) modeling: What it can and cannot do. *Technometrics*, *48*(3), 432-435.

Gentry, W. A., dan Martineau, J. W. (2010). Hierarchical linear modeling as an example for measuring change over time in a leadership development evaluation context. *The Leadership Quarterly, 21*(4), 645-656.

Gialamas, S., dan Pelonis, P. (2009). Morphosis leadership being visionaries in a changing world. *Academic Leadership Online, 7*(2).

Gill, R. (2011). *Theory and practice of leadership*. Sage.

Gillespie, N. A., dan Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology, 19*(6), 588-607.

Gillham, B. (2000). *Developing a questionnaire*. London: Continuum.

Gist, M. E., dan Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management review, 17*(2), 183-211.

Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes. *Emerging Leadership Journeys, 1*(1), 4-24.

Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 499-517.

Glaser, R. (1990). *Testing and assessment: O tempora! O mores!*. Learning Research and Development Center.

Glatthorn, A. A. (1984). *Differentiated Supervision*. Publications, Association for Supervision and Curriculum Development, 225 North Washington Street, Alexandria, VA 22314.

Glickman, C.D. (2002). *Leadership for Learning: How to help teachers succeed*. Virginia USA: ASCD.

Gliem, J. A., dan Gliem, R. R. (2003). *Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales*. Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York, NY, England.

Universiti Malaya

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.

Graen, G. B. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1201-1245). Chicago: Rand McNally.

Graen, G. B., Novak, M. A., dan Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance, 30*, 109- 131.

Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of applied psychology*, *93*(1), 48.

Gravetter, F., dan Wallnau, L. (2000*). Statistics for the behavioral sciences*. Wadsworth / Thomson Learning, Stamford.

Grayson, J. L., dan Alvarez, H. K. (2008). School climate factors relating to teacher burnout: A mediator model. *Teaching and Teacher Education, 24*(5), 1349-1363.

Greenberg, J. dan Baron, R. A. (1997). *Behaviour in organizations: Understanding and managing the Human side of work*. 6th ed. Prentice-Hall, New Jersey.

Greene, B. A., Miller, R. B., Crowson, H. M., Duke, B. L., dan Akey, K. L. (2004). Predicting high school students' cognitive engagement and achievement: Contributions of classroom perceptions and motivation. *Contemporary educational psychology, 29*(4), 462-482.

Grimm-Thomas, K., dan Perry-Jenkins, M. (1994). All in a day's work: Job experiences, self-esteem, and fathering in working-class families. *Family Relations*, 174-181.

Grix, J. (2002). Introducing students to the generic terminology of social research. *Politics, 22*(3), 175-186.

Grossman, A. (1985). From father to son, the inheritance of the spiritual leadership of the Jewish communities in the early middle-ages. *Zion-A Quarterly for Research in Jewish History, 50*, 189-220.

Grunig, J. E., dan Grunig, L. A. (2000). Introducing the ethics of research. *Jim & Lauri Grunig"s Research, a supplement of Reporter, No. 9, August 28, 2000.*

Grunig, J. E., dan Huang, Y.-H. (2000). From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes. *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations*, 23-53.

Universiti Malaya

H. Asmaun. (2009). *Pengembangan Pendidikan Agama Islam dalam mewujudkan budaya religious sekolah*. Tesis Program Pascasarjana. IAIN Sunan Ampel Surabaya. (Tidak diterbitkan).

H. Heck, R., dan Hallinger, P. (2014). Modeling the longitudinal effects of school leadership on teaching and learning. *Journal of Educational Administration*, *52*(5), 653-681.

Hackman, J. R., dan Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, *16*(2), 250-279.

Hailan Salamun, dan Rahimah Hj. Ahmad. (2008). Kepimpinan Rabbani di Sekolah. *Masalah Pendidikan, 31*(1), 169-179.

Hailan Salamun, dan Rahimah Hj. Ahmad. (2010). Daya kepemimpinan rabbani pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (SMKA). *Jurnal Internasional Manajemen Pendidikan*, *4*(02).

Hailan Salamun. (2009). *Kepemimpinan rabbani di Sekolah Menengah Kebangsaan Agama*. (Tesis PhD). Universiti Malaya, Kuala Lumpur. (Tidak diterbitkan).

Hair, J. J. F., Ardenson, R. E., Tatham, R. E., dan Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. NJ: Prentice Hall, Upper Saddle River.

Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B.J., dan Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis, a global perspective*. New Jersey. Pearson. Ed, 7.

Hakanen, J. J., Bakker, A. B., dan Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology, 43*(6), 495-513.

Halimah Harun. (2006). Minat, motivasi dan kemahiran mengajar guru pelatih. *Jurnal Pendidikan, 31*, 83-96.

Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of education, 33*(3), 329-352.

Hallinger, P. (2012). A data-driven approach to assess and develop instructional leadership with the PIMRS. *Tools for improving principals' work*, 47-69.

Hallinger, P., dan Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational administration quarterly, 32*(1), 5-44.

Hallinger, P., dan Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School leadership and management, 30*(2), 95-110.

Universiti Malaya

Hallinger, P., Hosseingholizadeh, R., Hashemi, N., dan Kouhsari, M. (2017). Do beliefs make a difference? Exploring how principal self-efficacy and instructional leadership impact teacher efficacy and commitment in Iran. *Educational Management Administration & Leadership*, DOI: 10.1177/1741143217700283.

Hallinger, P., dan Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The elementary school journal*, 217-247.

Halpin, A. W., dan Croft D. B. (1963). *The organizational climate of school*. Chicago: Midwest Administration Center, University of Chicago.

Hamka. (1977). *Pandangan Hidup Muslim*. Kota Bharu: Pustaka Aman Press.

Hammersley, M. (1987). Some notes on the terms 'validity' and 'reliability. *British Educational Research Journal, 13*(1), 73-81.

Handford, V., dan Leithwood, K. (2013). Why teachers trust school leaders. *Journal of Educational Administration*, *51*(2), 194-212.

Hannah, S. T., Avolio, B. J., dan May, D. R. (2011). Moral maturation and moral conation: A capacity approach to explaining moral thought and action. *Academy of Management review, 36*(4), 663-685.

Haque, M. (2010). Sampling methods in social research. *Global Research Methodology*, 1-6.

Harris, A. (2011). System improvement through collective capacity building. *Journal of educational administration*, *49*(6), 624-636.

Harris, A. (2002). *School improvement: What¨s in it for schools?* Falmer Press: London & New York.

Harris, A., Day, C., Hopkins, D., Hadfield, M., Hargreaves, A., dan Chapman, C. (2013). *Effective leadership for school improvement*: London: Routledge Falmer.

Harris, A., Jones, M., Cheah, K. S. L., Cheah, K. S. L., dan Adams, D. (2017). Exploring principals‘ instructional leadership practices in Malaysia: Insights and implications. *Journal of Educational Administration, 55*(2), 207-221.

Hater, J. J., dan Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology, 73*(4), 695.

Heck, R. H. (1992). Principals‘ instructional leadership and school performance: Implications for policy development. *Educational evaluation and policy analysis, 14*(1), 21-34.

Heck, R. H., dan Hallinger, P. (2014). Modeling the longitudinal effects of school leadership on teaching and learning. *Journal of Educational Administration*, *52*(5), 653-681.

Universiti Malaya

Helen Malaka, Rojiah Abdullah, Nor'azian Rohani, Eldrana Augustin Daniel, dan Mustafa Kamal Mohammad. (2005). *Hubungan punca stress dengan tahap stres di kalangan guru-guru Sekolah Menengah Agama Johor Baru*. Kertas kerja yang dibentangkan dalam Seminar Kebangsaan di Fakulti Pendidikan, UTM, 15 Oktober.

Helms, J. E., Henze, K. T., Sass, T. L., dan Mifsud, V. A. (2006). Treating Cronbach's alpha reliability coefficients as data in counseling research. *The counseling psychologist*, *34*(5), 630-660.

Hemphill, J. F. (2003). Interpreting the magnitudes of correlation coefficients. *American Psychologist, 58*(1), 78-79.

Herman, H., dan Chiu, W. C. (2014). Transformational leadership and job performance: A social identity perspective. *Journal of Business Research, 67*(1), 2827-2835.

Heriana Hartiwi, Anna Yu Kozlova, & Fitri Masitoh. (2020). The effect of certified teacher and principal leadership toward teachers' performance. *International Journal Of Educational Review*, *2*(1), 70-88.

Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., dan Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *Journal of applied psychology, 93*(2), 346.

Herzberg, F., Mausner, B., dan Synderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Hidayat, S. (2016). The authentic leadership is source of intrinsic motivation in work engagement with moderating role of overall trust (cognitive and affective trust). *Journal of Multidisciplinary Engineering Science and Technology (JMEST)*, *3*(3), 4236-4242.

Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda. *Employee relations, 25*(2), 182-202.

Hochwarter, W. A., Witt, L. A., Treadway, D. C., dan Ferris, G. R. (2006). The interaction of social skill and organizational support on job performance. *Journal of applied psychology, 91*(2), 482.

Hoffman, J. (1994). Building a Culture of Trust. *Journal of School Leadership, 4*(5), 484-501.

Hofmann, D. A. (1997). An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. *Journal of management, 23*(6), 723-744.

Hofmann, D. A., Griffin, M. A., dan Gavin, M. B. (2000). The application of hierarchical linear modeling to organizational research. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 467-511). San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.

Universiti Malaya

Holland, J. L., dan Holland, J. E. (1977). Vocational indecision: More evidence and speculation. *Journal of Counseling Psychology*, *24*(5), 404.

Homans, C. G. (1958). Social behavior as exchange. *Am. J. Sociol*. 62:597-606.

Homans, C. G. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace & World.

Hon, L. C., dan Grunig, J. E. (1999). *Guidelines for measuring relationships in public relation.* Gainesville, FL: Institute for Public Relations.

Horng, E., dan Loeb, S. (2010). New thinking about instructional leadership. *Phi Delta Kappan, 92*(3), 66-69.

House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 321-339.

House, R., Rousseau, D. M., dan Thomashunt, M. (1995). The meso paradigma framework for the integration of micro and macro organizational behavior. *Research in Organizational Behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews, vol 17*, 71-114.

House, R. J., dan Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. In Chemers, M. M., & Ayman, R. E. (1993). *Leadership theory and research: Perspectives and directions,* 81-107. San Diago: Academic Press.

Howard, E.R. (1974). School climate improvement. *Education Digest, 39* (8): 333-336.

Hox, J. J. (1995). Applied multilevel analysis (2nd ed). Amsterdam: TT-Publikaties.

Hox, J.J. (2010). *Multilevel analysis: Techniques and applications*. Routledge.

Hox, J. J., Moerbeek, M., dan Van de Schoot, R. (2017). *Multilevel analysis: Techniques and applications*. Routledge.

Hoy, W. K. (1992). Faculty Trust in Colleagues: Linking the principal with school effectiveness. *Journal of Research and Development in Education*, *26*(1), 38-45.

Hoy, W. K. (1990). Organizational climate and culture: A conceptual analysis of the school workplace. *Journal of Educational and Psychological Consultation, 1*(2), 149-168.

Hoy, W. K., dan Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research and practice* (6th ed.). New York: McGraw-Hill, Inc.

Hoy, W. K., Tarter, C. J., dan Kottkamp, R. B. (1991). *Open schools, healthy schools: Measuring organizational climate*. Corwin Press.

Universiti Malaya

Hoy, W. K., dan Tschannen-Moran, M. (2003). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools: The Omnibus T-Scale. Dalam W, Hoy., & C, Miskel, *Studies in Leading and Organizing Schools*. Connecticut: Information Age Publishing.

Hoy, W. K., dan Tschannen-Moran, M. (2007). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools. *Essential ideas for the reform of American schools*, 87-114.

Hoy, W. K., dan Woolfolk, A. E. (1993). Teachers' sense of efficacy and the organizational health of schools. *The elementary school journal*, 355-372.

Hoy, W. K., Gage, C. Q., dan Tarter, C. J. (2006). School mindfulness and faculty trust: Necessary conditions for each other?. *Educational administration quarterly, 42*(2), 236-255.

Hoy, W. K., dan Hannum, J. W. (1997). Middle school climate: An empirical assessment of organizational health and student achievement. *Educational Administration Quarterly*, *33*(3), 290-311.

Hoy, W. K., Tarter, C. J., dan Bliss, J. R. (1990). Organizational climate, school health, and effectiveness: A comparative analysis. *Educational administration quarterly, 26*(3), 260-279.

Hoy, W. K., Tarter, C. J., dan Kottkamp, R. B. (1991). *Open schools, healthy schools: Measuring organizational climate*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Hu, L. T., dan Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, *6*(1), 1-55.

Huang, Y. -H. (1997). *Public relations strategies, relational outcomes, and conflict management strategies*. University of Maryland, College Park, Md.

Hulpia, H., Devos, G., dan Rosseel, Y. (2009). The relationship between the perception of distributed leadership in secondary schools and teachers' and teacher leaders' job satisfaction and organizational commitment. *School Effectiveness and School Improvement, 20*(3), 291-317.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal, 38*(3), 635-672.

Hussein Ahmad. (2012). *Mission of public education in Malaysia: The challenge of transformation*. Kuala Lumpur: Penerbitan Universiti Malaya.

Hussein Mahmood. (2005). Kepemimpinan profesionalisme: Satu utopia. *Pemimpin*, *5*, 39-51.

Hussein Mahmood. (1993). *Kepemimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Universiti Malaya

Hyatt, D. E., dan Ruddy, T. M. (1997). An examination of the relationship between work group characteristics and performance: Once more into the breech. *Personnel Psychology, 50*(3), 553-585.

Ibn ‗Allan, Muhammad Ibn ‗Allan Al-Sadiqi Al-Shafii Al-Ash‗ariy Al-Makki. (1998). *Dalil Falihin li Turuq Riyad al-Solihin*. Jil. 1-4. Al-Qahirah: Dar al-Hadith.

Ibn Miskawayh, Ahmad bin Muhammad. (1961). *Tahdhib al-Akhlak*. Beirut: Dar Maktabat al-Hayat.

Ibnu Khaldun. (1993). *Muqaddimah Ibnu Khaldun*. Terjemahan Dewan Bahasa Pustaka. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Ibrahim Mamat. (1993). *Kepemimpinan sekolah: Teori untuk praktis*. Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman.

Idris, M. A., Dollard, M. F., dan Tuckey, M. R. (2015). Psychosocial safety climate as a management tool for employee engagement and performance: A multilevel analysis. *International Journal of Stress Management*, *22*(2), 183.

Imhangbe, O. S., Okecha, R. E., dan Obozuwa, J. (2018). Principals‘ leadership styles and teachers‘ job performance: Evidence from Edo State, Nigeria. *Educational Management Administration & Leadership*. 1741143218764178, 1-16.

Isa Mohammed Adamu, Zulkarnain Kedah, dan AAhad Osman-Gani. (2011). Entrepreneurial motivation, performance and commitment to social responsibility: A conceptual analysis on the influence of Islamic religiosity. In *10th international conference of the academy of HRD (Asia chapter)*.

Israel-Cohen, Y., Kaplan, O., Noy, S., dan Kashy-Rosenbaum, G. (2016). Religiosity as a moderator of self-efficacy and social support in predicting traumatic stress among combat soldiers. *Journal of religion and health*, *55*(4), 1160-1171.

Israel, M. (2014). *Research ethics and integrity for social scientists: Beyond regulatory compliance*. Sage.

Jaafar Muhamad, Mohd Hizam Hanafiah, dan Zafir Mohd Makhbul. (2000). *Pengantar Pengurusan* (cetakan pertama). Kuala Lumpur: Leeds Publications.

Jackson, P. W. (1990). *Life in classrooms*. Teachers College Press.

Jacobsen, C. B., dan Bøgh Andersen, L. (2015). Is leadership in the eye of the beholder? A study of intended and perceived leadership practices and organizational performance. *Public Administration Review*, *75*(6), 829-841.

Universiti Malaya

Jaiswal, N. K., dan Dhar, R. L. (2017). The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, *38*(1), 2-21.

James, A. J. E., dan Balasandran, R. (2009). *Kepimpinan instruksional: Satu panduan praktikal*. PTS Kuala Lumpur: Professional.

James, D. L., Demaree, R. G., dan Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *The Journal of Applied Psychology, 69*(1), 85–98.

James, L. R., Demaree, R. G., dan Wolf, G. (1993). r wg: An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of applied psychology, 78*(2), 306.

Jamiah Hj. Manap, Azimi Hamzah, Sidek Mohd. Noah, Hasnan Kasan, Steven Eric Krauss, Khairul Anwar Mastor, Turiman Suandi, dan Fazilah Idris. (2013). Prinsip pengukuran religiositi dan personaliti Muslim. *Jurnal Psikologi dan Pembangunan Manusia, 1*(1), 36-43.

Jeffri Mat Yasim, Azlin Norhaini Mansor, & Aida Hanim Ab Hamid. (2020). Kepimpinan instruksional abad ke-21 dan amalan komuniti pembelajaran profesional dalam kalangan guru besar di Malaysia. *Asean Comparative Education Research Journal on Islam and Civilization (ACER-J). eISSN2600-769X*, *3*(2), 21-37.

John, M. C., dan Taylor, J. W. (1999, April). Leadership style, school climate, and the institutional commitment of teachers. In *International Forum* (Vol. 2, No. 1, pp. 25-57).

Johnson, S. M. (1990). *Teachers at work: Achieving success in our schools*. New York: Basic Books.

Johnston, J. M., dan Pennypacker, H. S. (1980). *Strategies and tactics of human behavioural research*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Joohari Ariffin. (2014). *Keadilan organisasi, tingkah laku kewarganegaraan organisasi dan kepercayaan di sekolah rendah utara semenanjung Malaysia.* (Tesis PhD). Universiti Sains Malaysia. (Tidak diterbitkan).

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., dan Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin, 127*(3), 376.

Juhaizi Mohd Yusof, dan Mahadzirah Mohamad. (2014). The Influence of Spiritual Leadership on Spiritual Well-Being and Job Satisfaction: A Conceptual Framework. *International Review of Management and Business Research, 3*(4), 1948.

Kaiser, H. (1970). A second generation Little Jiffy. *Psychometrika*, *35*, 401-15.

Universiti Malaya

Kaiser, H. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, *39*, 31-6.

Kalaichelvi Bhaskaran, & Aida Hanim A. Hamid. (2020). Amalan kepimpinan instruksional pengetua di sekolah menengah di bandar Banting. *International Journal of Education and Pedagogy*, *2*(1), 264-284.

Kamaruddin Haji Husin. (1995). *Dinamika sekolah dan bilik darjah*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors sdn bhd.

Kamus Dewan, edisi ke-4. (2005). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Kane, M. T. (2001). Current concerns in validity theory. *Journal of educational Measurement*, *38*(4), 319-342.

Kanungo, R. N., dan Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership* (Vol. 3): Sage Publications.

Karadag, E. (2009). Spiritual leadership and organizational culture: A study of structural equation modeling. *Educational Sciences: Theory and Practice, 9*(3), 1391-1405.

Kars, M., dan Inandi, Y. (2018). Relationship between school principals' leadership behaviors and teachers' organizational trust. *Eurasian Journal of Educational Research*, *74*, 145-164.

Karweti, E. (2010). Pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah dan faktor yang mempengaruhi motivasi kerja terhadap kinerja guru SLB di Kabupaten Subang. *Jurnal Penelitian Pendidikan, 11*, 77-89.

Katz, D., dan Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2, p. 528). New York: Wiley.

Katz, I., dan Shahar, B. H. (2015). What makes a motivating teacher? Teachers‘ motivation and beliefs as predictors of their autonomy-supportive style. *School Psychology International*, *36*(6), 575-588.

Kelley, R. C., Thornton, B., dan Daugherty, R. (2005). Relationships between measures of leadership and school climate. *Education-Indianapolis Then Chula Vista-*, *126*(1), 17.

Kementerian Pendidikan Malaysia. (2012). *Laporan Awal Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*.

Kementerian Pendidikan Malaysia. (2010). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia 2010.*

Kerlinger, F. N. (1986). *Foundations of behavioral research, International Ed*. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.

Universiti Malaya

Khan, N. (2019). The impact of organizational climate on teachers commitment. *Journal of Education and Educational Development*, *6*(2), 327-342.

Khany, R., dan Tazik, K. (2016). On the relationship between psychological empowerment, trust, and Iranian EFL teachers‘ job satisfaction: The case of secondary school teachers. *Journal of Career Assessment, 24*(1), 112-129.

Khatijah Sanusi. (2000). *Visual art education in Malaysia*. (Disertasi PhD). Temple University. (Tidak diterbitkan)

Khodarahmi, R., dan Aghahoseini, T. (2014). The Relationship between ethical leadership and empowerment of employees in the tax affairs of Isfahan city. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 4*(6), 279-293.

Kidger, J., Araya, R., Donovan, J., dan Gunnell, D. (2012). The effect of the school environment on the emotional health of adolescents: A systematic review. *Pediatrics*, *129*(5), 925-949.

Kilinç, A. Ç. (2014). Examining the Relationship between Teacher Leadership and School Climate. *Educational Sciences: Theory and Practice*, *14*(5), 1729-1742.

Kim, K. Y., Eisenberger, R., dan Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, *37*(4), 558-583.

Kimberlin, C. L., dan Winterstein, A. G. (2008). Validity and reliability of measurement instruments used in research. *American Journal of Health-System Pharmacy*, *65*(23), 2276-2284.

King, D. B., dan DeCicco, T. L. (2009). A viable model and self-report measure of spiritual intelligence. *International Journal of Transpersonal Studies, 28*(1).

Kiral, E., dan Kacar, O. (2016). The relationship between teachers‘ school commitment and school culture. *International Education Studies, 9*(12), 90.

Kirk, J., dan Miller, M. L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. Sage.

Klein, K. J., dan Kozlowski, S. W. (2000a). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*, *3*(3), 211-236.

Klein, K. J., dan Kozlowski, S. W. (2000b). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. San Francisco, California: Jossey-Bass.

Universiti Malaya

Klein, K.J., Dansereau, F., dan Hall, R. J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management review, 19*(2), 195-229.

Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: Methods and techniques*. New Age International.

Kouzes, J. M., dan Posner, B. Z. (1995). The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organisations. *Foreword by Tom Peters. San Francisco: Jossey-Bass Publishers*.

Kouzes, J. M., dan Posner, B. Z. (2003). *The leadership practices inventory (LPI): Participant's workbook* (Vol. 47). John Wiley & Sons.

Kozlowski, S. W., dan Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology, 74*(4), 546-553.

Kozlowski, S. W., dan Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. Dlm Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (2000). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. Jossey-Bass, 3-90.

Krauss, S. E. (2005). *Development of the Muslim religiosity-personality inventory for measuring the religiosity of Malaysian Muslim youth.* (Tesis PhD). Universiti Putra Malaysia, Serdang, Selangor. (Tidak diterbitkan).

Kreft, I. G. (1996). *Are multilevel techniques necessary? An overview, including simulation studies*. Los Angeles: California State University Press.

Kreft, I. G. G., dan de Leeuw, J. (2004). *Introducing multilevel modeling*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Kreft, I., dan Leeuw, J. d. (1998). Introducing multilevel modeling. Sage Publications.

Krishnakumar, S., Houghton, J. D., Neck, C. P., dan Ellison, C. N. (2015). The ―good" and the ―bad" of spiritual leadership. *Journal of Management, Spirituality & Religion, 12*(1), 17-37.

Krishnan, V. R. (2005). Transformational leadership and outcomes: Role of relationship duration. *Leadership & Organization Development Journal, 26*(6), 442-457.

Krull, J. L., dan MacKinnon, D. P. (2001). Multilevel modeling of individual and group level mediated effects. *Multivariate behavioral research, 36*(2), 249-277.

Kumar, N., Stern, L. W., dan Anderson, J. C. (1993). Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of management journal*, *36*(6), 1633-1651.

Universiti Malaya

Kunter, M., dan Holzberger, D. (2013). Loving teaching: Research on teachers‘ intrinsic orientations. In P. W. Richardson, S. A. Karabenick, & H. M. G. Watt (Eds.), *Teacher motivation: Theory and practice*(pp. 83–99). New York, NY: Routledge.

Kutcher, E. J., Bragger, J. D., Rodriguez-Srednicki, O., dan Masco, J. L. (2010). The role of religiosity in stress, job attitudes, and organizational citizenship behavior. *Journal of business ethics*, *95*(2), 319-337.

Larson, D. B., dan Larson, S. B. (2003). Spirituality's potential relevance to physical and emotional health: A brief review of quantitative research. *Journal of Psychology and Theology, 31*(1), 37.

Lazaridou, A. (2007). Values in principals‘ thinking when solving problems. *International Journal of Leadership in Education, 10*(4), 339-356.

LeBreton, J. M., dan Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational research methods*, *11*(4), 815-852.

Lee, V. E., Bryk, A. S., dan Smith, J. B. (1993). The organization of effective high schools. *Review of Research in Education*, 19, 171–267.

Lehner, P. N. (1979). *Handbook of ethological methods*. New York: Garland, STPM Press.

Leithwood, K. (2016). Department-head leadership for school improvement. *Leadership and Policy in Schools*, *15*(2), 117-140.

Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational administration quarterly, 30*(4), 498-518.

Leithwood, K., dan Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership research 1996–2005. *Leadership and policy in schools*, *4*(3), 177-199.

Leithwood, K. A., dan Poplin, M. S. (1992). Transformational Leadership. *Educational leadership, 49*, 5.

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., dan Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. National College for School Leadership, Nottingham.

Leithwood, K., Harris, A., dan Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School leadership and management, 28*(1), 27-42.

Leithwood, K., dan Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. *The essentials of school leadership*, 31-43.

Universiti Malaya

Leithwood, K., Jantzi, D., dan Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. McGraw-Hill Education (UK).

Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., dan Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, *41*(6), 1677-1697.

Lewis, P., Thornhill, A., dan Saunders, M. (2007). *Research methods for business students*. Pearson Education UK.

Li, L., Hallinger, P., dan Walker, A. (2016). Exploring the mediating effects of trust on principal leadership and teacher professional learning in Hong Kong primary schools. *Educational Management Administration & Leadership*, *44*(1), 20-42.

Liden, R. C., Wayne, S. J., dan Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of applied psychology, 85*(3), 407.

Lindell, M. K., dan Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of applied psychology*, *86*(1), 114.

Lokman Mohd Tahir, dan Hamidon Abdul Rahman, H. (2002). Peranan etika dalam kepimpinan pendidikan. *Jurnal Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia, 8*, 93-103.

Lokman Mohd Tahir, dan M. Al-Muzammil Yassin. (2008). Impak psikologi guru hasil kepemimpinan pengetua. *Jurnal Teknologi, 48*(1), 129–139.

Lokman Mohd Tahir dan Mohd Anuar Abdul Rahman. (2011). *Orientasi kepimpinan pengetua sekolah*. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.

Lokman Mohd Tahir, dan Robiah Sidin. (2008). Orientasi kepemimpinan pengetua sekolah menengah di Johor: Satu analisis. *Jurnal Teknologi, 48*(E), 85-97. Universiti Teknologi Malaysia.

Lokman Mohd Tahir, Mohammed Borhandden Musah, Shafeeq Hussain Vazhathodi Al-Hudawi, Sanitah Mohd Yusof, dan Mohd Hanafi Mohd Yasin. (2015). Investigating teacher trust towards principal in high performing schools: comparisons on teacher demographic profiles. *Asian Social Science, 11*(5).

Lomax, R. G. (2001). *Statistical concepts: A second course for education and the behavioral sciences* (2nd. Ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Lorinkova, N. M., dan Perry, S. J. (2017). When is empowerment effective? The role of leader-leader exchange in empowering leadership, cynicism, and time theft. *Journal of management, 43*(5), 1631-1654.

Universiti Malaya

Luke, D. A. (2004). *Multilevel modeling* (Vol. 143). Newbury Park: Sage Publications.

Lukman Thaib. (2015). *Leadership an islamic perspective*. Kuala Lumpur: Department of Siasah Syar'iyyah, Academy of Islamic Studies, University of Malaya.

Lüdtke, O., Marsh, H. W., Robitzsch, A., Trautwein, U., Asparouhov, T., dan Muthén, B. (2008). The multilevel latent covariate model: A new, more reliable approach to group-level effects in contextual studies. *Psychological methods*, *13*(3), 203.

Maas, C. J., dan Hox, J. J. (2005). Sufficient sample sizes for multilevel modeling. *Methodology, 1*(3), 86-92.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., dan Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the academy of Marketing Science, 29*(2), 115-134.

MacKinnon, D. (2012). *Introduction to statistical mediation analysis*. Routledge.

MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., dan Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate behavioral research, 39*(1), 99-128.

Macmillan1, R. B., Meyer, M. J., dan Northfield, S. (2004). Trust and its role in principal succession: A preliminary examination of a continuum of trust. *Leadership and Policy in Schools*, *3*(4), 275-294.

MacNeil, A. J., Prater, D. L., dan Busch, S. (2009). The effects of school culture and climate on student achievement. *International Journal of Leadership in Education, 12*(1), 73-84.

Mahmood, A., Arshad, M. A., Ahmed, A., Akhtar, S., dan Rafique, Z. (2015). Establishing linkages between intelligence, emotional and spiritual quotient on employees performance in government sector of Pakistan. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, *6*(6 S2), 553.

Maimunah Muda. (2005). *Kepemimpinan situasi pengetua di Malaysia*. (Tesis PhD). Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi. (Tidak diterbitkan).

Malang, D. J. M. S. A. (1994). Pengaruh budaya organisasi, kemampuan individu, gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap prestasi kerja pembina tebu rakyat intensifikasi. *Panduan Untuk Penulisan Naskah, 20*, 74.

Marican, S. (2005). *Kaedah penyelidikan sains sosial*. Petaling Jaya, Selangor: Prentice Hall, Pearson Malaysia Sdn. Bhd.

Universiti Malaya

Marks, H. M., dan Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational administration quarterly, 39*(3), 370-397.

Martin, K. D., dan Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of business ethics, 69*(2), 175-194.

Marzano, R. J., Waters, T., dan McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results*. ASCD.

Marzita Abu Bakar, dan Sufean Hussin. (2002). Pengurusan strategik di kalangan pengurus-pengurus sekolah agama JAIS. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpnan Pendidikan IAB, 12*(2), 97-125.

Masih, C. J. (2002). Leadership approach, school, climate, and teacher commitment: A Philippine perspective. *Christian Education Journal, 6*(1), 83.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

Mason, M. C., Singleton, A. T., dan Webber, R. (2007). *The spirit of generation Y: Young people's spirituality in a changing Australia*. John Garratt Publishing Melbourne.

Mathers, N. J., Fox, N. J., dan Hunn, A. (1998). *Surveys and questionnaires*. NHS Executive, Trent.

Mathieu, J. E., dan Taylor, S. R. (2007). A framework for testing meso-mediational relationships in Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior, 28*(2), 141-172.

Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Taylor, S. R., Gilson, L. L., dan Ruddy, T. M. (2007). An examination of the effects of organizational district and team contexts on team processes and performance: a meso-mediational model. *Journal of Organizational Behavior, 28*(7), 891-910.

Mayer, R. C., Davis, J. H., dan Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management review, 20*(3), 709-734.

McBer, H. (2000). The lessons of leadership. *London: Hay Management Consultants*.

McCarley, T. A., Peters, M. L., dan Decman, J. M. (2016). Transformational leadership related to school climate: A multi-level analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, *44*(2), 322-342.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand Reinhold, New York, NY.

McEwan, E. K. (2002). *Seven steps to effective instructional leadership*. Corwin Press.

Universiti Malaya

McNulty, B. A., dan Bailey, J. A. (2004). McRel‘s balanced leadership framework: School leadership that works. *Journal for Effective Schools, 3*(1), 17-33.

Mearns, J., dan Cain, J. E. (2003). Relationships between teachers' occupational stress and their burnout and distress: Roles of coping and negative mood regulation expectancies. *Anxiety, Stress & Coping*, *16*(1), 71-82.

Meguellati Achour, Mohd Roslan Mohd Nor, dan Mohd Yakub Zulkifli MohdYusoff. (2016). Islamic personal religiosity as a moderator of job strain and employee‘s well-being: The case of Malaysian academic and administrative staff. *Journal of religion and health*, *55*(4), 1300-1311.

Mehta, R., Dubinsky, A. J., dan Anderson, R. E. (2003). Leadership style, motivation and performance in international marketing channels: An empirical investigation of the USA, Finland and Poland. *European journal of marketing*, *37*(1/2), 50-85.

Mellahi, K. (2000). The teaching of leadership on UK MBA programmes. *Journal of Management Development*, *Vol. 19* (No. 4), 297-308.

Menges, J. I., Walter, F., Vogel, B., dan Bruch, H. (2011). Transformational leadership climate: Performance linkages, mechanisms, and boundary conditions at the organizational level. *The Leadership Quarterly*, *22*(5), 893-909.

Mertler, C. A., dan Vannatta, R. A. (2005). *Advanced and multivariate statistical methods*. Glendale, CA: Pyrczac.

Meyer, J. P., dan Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review, 1*(1), 61-89.

Meyer, J. P., dan Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., dan Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, *61*(1), 20-52.

Minckler, C. H. (2014). School leadership that builds teacher social capital. *Educational Management Administration & Leadership*, *42*(5), 657-679.

Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis. *Trust in Organizations. Frontiers of theory and research*, 261-287.

Miskel, C. G., dan Hoy, W. K. (2001). Educational administration: Theory, research, and practice. New York: McGraw-Hill Companies, Incl.

Universiti Malaya

Mitroff, I. I., dan Denton, E. A. (1999). A study of spirituality in the workplace. Sloan Management Review, 40(4), 83-92.

Mohamad Adnan Mohamad Kasim, Siti Noor Ismail, Suhaila Mohammad, dan Hasliza Ibrahim. (2016, 25-27 Oktober). Iklim sekolah dan komitmen guru di Sekolah Agama Bantuan Kerajaan (SABK) negeri Kelantan. *Proceedings of the ICECRS, 1(1)*, 699-708. Universiti Utara malaysia.

Mohamad Naqiuddin Dahamat Azam, Mariani Mansor, dan Siti Noor Yaacob. (2012). Kecerdasan spiritual dan cara gaya kepimpinan dalam kalangan pemimpin remaja di Malaysia. *Malaysian Journal of Youth Studies*. Volume 7.

Mohamad Zaid Mohd Zin, Nurfahiratul Azlina Ahmad, & Rohaya Sulaiman. (2018). Kepentingan amalan religiositi dalam pembangunan profesional. *Borneo International Journal eISSN 2636-9826*, *1*(1), 20-26.

Mohammed Borhandden Musah, Rozanne Emilia Abdul Rahman, Lokman Mohd Tahir, Shafeeq Hussain, Vazhathodi Al-Hudawi, dan Khadijah Daud. Headteacher-teacher relationship and its effect on teacher‘s trust in Malaysian high performing schools. *International Journal of Educational Management*, *32*(3), 479-497.

Mohammed Sani Ibrahim, dan Jamalul Lail Abdul Wahab. (2012). *Kepimpinan Pendidikan*. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.

Mohammed Sani Ibrahim, Simin Ghavifekr, Sii Ling, Saedah Siraj, dan Mohd Ibrahim K. Azeez. (2014). Can transformational leadership influence on teachers‘ commitment towards organization, teaching profession, and students learning? A quantitative analysis. *Asia Pacific Education Review, 15*(2), 177-190.

Mohan, J., Sehgal, M., dan Tripathi, A. (2008). Psychological well-being, spiritual well-being and personality. *Journal of Psychological Research, 3*, 81-97.

Mohd Awang Idris, Dollard, M. F., dan Winefield, A. H. (2011). Integrating psychosocial safety climate in the JD-R model: A study amongst Malaysian workers. *SA Journal of Industrial Psychology, 37*(2), 29-39.

Mohd Awang Idris, Haslina Muhamad, dan R Zirwatul Aida R Ibrahim. (2018). *Metodologi Penyelidikan Sains Sosial.* Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.

Mohd. Azhar Abd. Hamid. (2007). *EQ: Panduan meningkatkan kecerdasan emosi*. Kuala Lumpur: PTS Professional.

Mohd Fauzi Hamat, dan Mohd Khairul Naim Che Nordin. (2012). Tinjauan kepentingan pembangunan modal insan di Malaysia. *Jurnal Al-Tamadun. Bil, 7*(1), 75-89.

Universiti Malaya

Mohd Fitri Sahhari. (2006). *Tahap beban tugas guru sekolah menengah di daerah Skudai: Kajian kes*. (Laporan Projek). Universiti Teknologi Malaysia, Johor Baru. (Tidak diterbitkan).

Mohd Khairuddin Abdullah, dan Halimah Laji. (2016). Kepimpinan Pengajaran dan Sikap Guru Bahasa Melayu. *Jurnal Pendidikan Bahasa Melayu*, *4*(1), 48-58.

Mohd Majid Konting. (2005). *Kaedah penyelidikan pendidikan* (Cetakan ketujuh ed.). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Mohd Rohan Sidek. (2012). *Kepimpinan quranik pengetua dan tatacara kerja guru sekolah daerah Gombak*. (Disertasi Sarjana Kepengetuaan). Institut Kepemimpinan Pendidikan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur. (Tidak diterbitkan).

Mohd Shukri Hanapi. (2014). *Tasawur Islam dan pembangunan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Mohd Suhaimi Mohamed Ali, dan Zaidatol Akmaliah Lope Pihie. (2007). Amalan kepimpinan pengajaran pengetua sekolah menengah luar bandar. *Kertas Kerja Seminar Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-14*. IAB, Genting Highlands.

Mohd Yusoff Mohd Nor, dan Sufean Hussin. (2013). *Demokrasi Pendidikan: Dilema Sekolah Kecil dan Sekolah Berpusat*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.

Mohd Yusri Ibrahim, dan Aziz Amin. (2014). Model kepemimpinan pengajaran pengetua dan kompetensi pengajaran guru. *JuKu: Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, *2*(1), 11-25.

Mohd Zaidi Ismail. (2002). *The source of knowledge in Al-Ghazali"sthought*. Kuala Lumpur: ISTAC.

Mohd. Najib Abdul Ghafar. (2003). *Reka bentuk tinjauan soal selidik pendidikan*. Skudai, Johor: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.

Mohd. Suhaimi Mohamed Ali. (2004). *Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua Sekolah Menengah Luar Bandar.* (Tesis PhD). Universiti Putra Malaysia, Serdang, Selangor. (Tidak diterbitkan).

Mohd. Yusof Hassan. (2007). *Teori Pendidikan Pemikiran Global*. Tanjong Malim: Universiti Pendidikan Sultan Idris.

Moolenaar, N. M., Daly, A. J., dan Sleegers, P. J. (2010). Occupying the principal position: Examining relationships between transformational leadership, social network position, and schools‘ innovative climate. *Educational administration quarterly*, *46*(5), 623-670.

Moos, R.H. (1979). *Evaluating educational environment*. San Francisco: Jossey-Bass.

Universiti Malaya

Mortimore, P. (1993). School effectiveness and the management of effective learning and teaching. *School Effectiveness and School Improvement, 4*(4), 290-310.

Moten, A. R. (2011). Leadership in the west and the Islamic world: A comparative analysis. *World Applied Sciences Journal, 15*(3), 339-349.

Mowday, R. T. (1999). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human resource management review, 8*(4), 387-401.

Mowday, R. T., Porter, L. W., dan Steers, R. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.

Moye, M. J., Henkin, A. B., dan Egley, R. J. (2005). Teacher-principal relationships: Exploring linkages between empowerment and interpersonal trust. *Journal of Educational Administration, 43*(3), 260-277.

Muhammad Ali Embi, dan Syamsir Saili. (2013). *Motivasi perkhidmatan awam dalam kalangan negara maju dan membangun*. Kuala Lumpur: Institut Terjemahan dan Buku Malaysia Berhad.

Muhammad Faizal A. Ghani, dan Shahril @ Charil Marzuki. (2008). Model Sekolah Berkesan: Satu Perubahan Tuntutan Semasa. *Masalah Pendidikan, 31*(1), 9-21.

Muhammad Faizal A. Ghani. (2012). Amalan kecemerlangan sekolah dalam kalangan dua jenis sekolah berprestasi tinggi di Malaysia. *Atikan, 2*(2)2012, 207-234.

Muhammad Kashif, Anna Zarkada, dan Ramayah Thurasamy. (2017). The moderating effect of religiosity on ethical behavioural intentions: An application of the extended theory of planned behaviour to Pakistani bank employees. *Personnel Review*, *46*(2), 429-448.

Muhyiddin Yassin. (2011). *Teks Ucapan Menteri Pelajaran Malaysia sempena sambutan Hari Guru 2011*. Borneo Convention Centre, Kuching Sarawak, 16 Mei 2011.

Mullen, C. A., dan Hutinger, J. L. (2008). The principal's role in fostering collaborative learning communities through faculty study group development. *Theory into practice*, *47*(4), 276-285.

Mumtaz Begam Abdul Kadir, dan Mohammed Sani Ibrahim. (2009). *Integriti peningkatan kualiti organisasi*. Kuala Lumpur: Utusan Publications and Distributors Sdn. Bhd.

Mumtaz Begam Abdul Kadir, Norzaini Azman, dan Mohamed Sani Ibrahim. (2008). Iklim proses organisasi di Institusi Pendidikan Tinggi MARA. *Asian Journal of University Education*. Faculty of Education. Vol. 4, no.2.

Universiti Malaya

Mustapha Kamal Ahmad Kassim, Zahiah Haris @ Harith, dan Abdullah Yusof. (2010). Pembangunan modal insan dan tamadun Islam dari perspektif pendidikan guru. Prosiding. In *The 4th International Conference on Teacher Education*

Naail M. Kamil, Mohamed Sulaiman, AAhad M. Osman-Gani, dan Khaliq Ahmad (2010, November). Implications of piety (taqwa) on organizational citizenship behavior (OCB) from Islamic perspective: A study of professionals in Southeast Asia. In *9th International Conference of the Academy of HRD (Asia Chapter)* (pp. 166-181).

Nahapiet, J., dan Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, *23*(2), 242-266.

Nanus, B. (1989). *The leader's edge: The seven keys to leadership in a turbulent world.* Chicago: Contemporary Books.

Nardi, P. M. (2018). *Doing survey research: A guide to quantitative methods*. Routledge.

Nasiri, S. (2017). Human Resource Management, Organizational Commitment and Organizational Performance: Development, Test and Correction of Tthe Causal Model. *International Review of Management and Marketing*, *7*(3), 86-92.

Neal, A., Griffin, M. A., dan Hart, P. M. (2000). The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. *Safety Science, 34*(1), 99-109.

Neal, A., dan Griffin, M. A. (2006). A study of the lagged relationships among safety climate, safety motivation, safety behavior, and accidents at the individual and group levels. *Journal of applied psychology, 91*(4), 946.

Neck, C. P., dan Milliman, J. F. (1994). Thought self-leadership: Finding spiritual fulfilment in organizational life. *Journal of managerial psychology*, *9*(6), 9-16.

Neuman, W. L. (2006). *Social research methods: Quantitative and qualitative approaches* (Sixth edition). Allyn and bacon, Boston, MA.

Neuman, W. L. (2012). *Basics of social research: Qualitative and quantitative approaches*. USA: Pearson Education, Inc.

Nguni, S., Sleegers, P., dan Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement, 17*(2), 145-177.

Nik Maheran Nik Muhammad, Shahram Akbarzadeh, & Marhaini Hassan. (2017). *Prophetic leadership & altruistic management for quality decision making*. Universiti Malaysia Kelantan: UMK Press.

Universiti Malaya

Nik Mustafa Mat Ail, Mohd Radzi Taib, Hazlina Jaafar, Wan Aida Rohana Mohamed Salleh, dan Mohd Nawawi Omar. (2015). Principals‘ instructional leadership and teachers‘ commitment in three Mara Junior Science Colleges (Mjsc) in Pahang, Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 191*, 1848-1853.

Noor Azam Abd. Aziz. (2008). *Hubungan di antara dimensi budaya dan gaya kepimpinan dengan tahap amalan organisasi pembelajaran di Universiti Teknologi Mara*. (Tesis PhD). Universiti Putra Malaysia, Selangor. (Tidak diterbitkan).

Noor Azmi Ibrahim. (1998). Kurikulum abad ke-21: Pengembangan dan penekanan. *Jurnal Kurikulum*, *1*(1), 32 – 53.

Noraini Idris. (2010). *Penyelidikan dalam pendidikan*. McGraw-Hill Education.

Noralai Ismail, dan Norhasni Zainal Abiddin. (2012). Tinjauan Faktor-Faktor yang mempengaruhi Komitmen Pekerja terhadap organisasi. *Dinamika Sosial Ekonomi, 6*(1).

Norashid Othman, dan Hamzah Md. Omar. (2014). Beban tugas dan motivasi pengajaran guru di sekolah menengah daerah Ranau. *Jurnal Pemikir Pendidikan, 5*.

Norasmah Othman, dan Kamaruzaman Moidunny. (2007). Kepimpinan pendidikan dan pengurusan pendidikan: Cabaran kepada guru besar dan pengetua. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan, 17*(02), 171-189.

Norhannan bt Ramli. (2016). *Prestasi Guru Pendidikan Islam Berasaskan Daya Kekuatan Dalaman, Kepimpinan Pengetua Dan Iklim Sekolah*. Tesis Ijazah Kedoktoran. Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya.(Tidak diterbitkan).

Norhannan Ramli, Nor Zanariah Talib, & Zaharah Hussin. (2017). Fungsi komitmen sebagai mediator bagi hubungan biah sekolah terhadap prestasi guru pendidikan islam. *O-JIE: Online Journal of Islamic Education*, *4*(2), 9-22.

Norlia Goolamally. (2009). *Pembinaan instrumen psikometrik bagi pemilihan pemimpin sekolah ke arah kelestarian kepimpinan*. (Tesis PhD). Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi. (Tidak diterbitkan).

Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.

Nunnally, J. C., dan Bernstein, I. H. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

Nurharani Selamat. (2013). The impact of organizational climate on teachers‘ job performance. *Educational Research eJournal*, *2*(1), 71-82.

Nur Hafizoh Idris, dan Rohana Hamzah. (2012). Nilai Profesionalisme Bakal Guru Berteraskan Indikator Standard Guru Malaysia (SGM). *Jurnal Teknologi, 60*(1), 31–37.

Universiti Malaya

Nur Hanani Hussin, Mohd Aderi Che Noh, dan Ab. Halim Tamuri. (2013). Elemen Mengenali Murid dalam Pengajaran Guru Cemerlang Pendidikan Islam. *Online Journal of Islamic Education, 1*(2).

Nur Syukri Hidayati Che Omar, & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2020). Pengaruh kepimpinan distributif guru besar terhadap kepuasan kerja guru. *International Journal of Education and Pedagogy*, *2*(2), 111-125.

Oder, T., dan Eisenschmidt, E. (2018). Teachers‘ perceptions of school climate as an indicator of their beliefs of effective teaching. *Cambridge Journal of Education*, *48*(1), 3-20.

Oleckno, W. A., dan Blacconiere, M. J. (1991). Relationship of religiosity to wellness and other health-related behaviors and outcomes. *Psychological Reports*, *68*(3), 819-826.

Olsen, A., dan Huang, F. (2019). Teacher job satisfaction by principal support and teacher cooperation: Results from the Schools and Staffing Survey. *Education policy analysis archives*, *27*, 11.

Ooi Chew Hong, dan Aziah Ismail. (2015). Sokongan pihak pengurusan sekolah terhadap tekanan kerja guru di sekolah kebangsaan dan sekolah jenis kebangsaan cina. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan, 2*(2).

Osborne, J. W. (2000). Advantages of hierarchical linear modeling. *Practical Assessment, Research & Evaluation, 7*(1), 1-3.

Othman Talib. (2013). *Asas penulisan tesis, penyelidikan & statistik*. Serdang, Selangor: Penerbit Universiti Putra Malaysia.

Owings, W. A., Kaplan, L. S., dan Nunnery, J. (2005). Principal quality, ISLLC standards, and student achievement: A Virginia study. *Journal of School Leadership, 15*(1), 99-119.

Pahrol Mohd Juoi. (2010). *Mukmin profesional celik mata hati: 7 langkah memperkasa diri.* Petaling Jaya, Selangor: Fitrah Perkasa.

Palaniappan, A. K. (2009). *Penyelidikan dan SPSS (PASW)*. Pearson Malaysia.

Pallant, J. (2010). *SPSS survival manual*: McGraw-Hill Education (UK).

Park, S., Henkin, A. B., dan Egley, R. (2005). Teacher team commitment, teamwork and trust: exploring associations. *Journal of Educational Administration, 43*(5), 462-479.

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications, inc.

Universiti Malaya

Pepper, K., dan Thomas, L. H. (2002). Making a change: The effects of the leadership role on school climate. *Learning Environments Research, 5*(2), 155-166.

Peterson, A. M. (1997). Aspects of School Climate: A Review of the Literature. *ERS Spectrum*, *15*(1), 36-42.

Phellas, C. N., Bloch, A., dan Seale, C. (2011). Structured methods: interviews, questionnaires and observation. *Researching society and culture*, *3*.

Phillips, D. L. (1971). Knowledge from what?: Theories and methods in social research. Oxford, England: Rand Mcnally.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., dan Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, *88*(5), 879.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., dan Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of management, 22*(2), 259-298.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., dan Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly, 1*(2), 107-142.

Pratiwi, S. D. (2013). Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan kepala sekolah menurut persepsi guru, dan iklim sekolah terhadap kinerja guru Ekonomi SMP Negeri di Kabupaten Wonogiri. *Jurnal Pendidikan Insan Mandiri, 2*(1).

Preacher, K. J., dan Selig, J. P. (2012). Advantages of Monte Carlo confidence intervals for indirect effects. *Communication Methods and Measures, 6*(2), 77-98.

PricewaterhouseCoopers, L. L. P. (2007). *Independent study into school leadership: Main report*. London: Department for Education and Skills.

Purkey, S. C., dan Smith, M. S. (1983). Effective schools: A review. *The Elementary School Journal*, 427-452.

Qardhawi, Y. (1998). *Panduan memahami syariat*. Selangor: Pustaka Ilmi.

Rahimah Hj Ahmad. (2008). Transformasi pendidikan ke arah membina insan cemerlang. *Kertas kerja Seminar Kepengetuaan*. Institut Pengajian Kepengetuaan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.

Universiti Malaya

Raihan Bin Mohd Arifin, Kamarul Shukri bin Mat Teh, Norhisham Muhamad, Muhlasin Amrullah. (2018). Pemikiran Ibnu Khaldun dalam strategi pelaksanaan iklim dini di sekolah. *Pedagogia: Jurnal Pendidikan*, *7*(2), 137-144.

Raihan Mohd Arifin, & Kamarul Shukri Mat Teh. (2019). Kemenjadian pelajar berasaskan strategi dan pelaksanaan iklim dini: Satu konseptualisasi. *Asian People Journal (APJ)*, *2*(1), 54-63.

Raja Ahmad Mukhlis Raja Jamaluddin. (2009). *Menyingkap tabir bahagia*. Selangor: Pelima Media Sdn. Bhd.

Rajak, R., dan Chandra, B. (2017). Exploring predictors of burnout and work engagement among teachers - A review on higher educational institutions of India. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, 43*(1), 14.

Ramli Awang. (2008). *Tasawwur Rabbani menurut al-Quran dan al-sunah*. Kuala Lumpur: Al-Hidayah Publication.

Ramsey, C. M., Spira, A. P., Parisi, J. M., dan Rebok, G. W. (2016). School climate: perceptual differences between students, parents, and school staff. *School Effectiveness and School Improvement, 27*(4), 629-641.

Rasheed, M. I., Aslam, H. D., dan Sarwar, S. (2010). Motivational issues for teachers in higher education: A critical case of IUB. *Journal of Management Research*, *2*(2), 1.

Rasidah Arshad, dan Suryati Ahmad Zawawi. (2010). Tanggapan sokongan organisasi, kepuasan kerja, komitmen dan kelakuan kewargaan organisasi pekerja: peranan politik organisasi sebagai perantara. *Jurnal Pengurusan, 31*, 83-92.

Rau, R. (2006). Learning opportunities at work as predictor for recovery and health. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 15*(2), 158-180.

Raudenbush, S. W. (2004). *HLM 6: Hierarchical linear and nonlinear modeling*: Scientific Software International.

Raudenbush, S. W., dan Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods* (2nd Ed.). Thousand Oaks: Sage.

Raudenbush, S., Bryk, A., Cheong, Y. F., dan Congdon, R. (2004). HLM 6: Hierarchical and Nonlinear Modeling [Computer software]. *Lincolnwood, IL: Scientific Software International*.

Raudenbush, S., Bryk, A., Cheong, Y., Congdon, R., & du Toit, M. (2005). HLM 6.02. *Lincolnwood, Scientific Software International*.

Universiti Malaya

Raykov, T., dan Widaman, K. F. (1995). Issues in applied structural equation modeling research. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 2*(4), 289-318.

Reaves, S. J., dan Cozzens, J. A. (2018). Teacher Perceptions of Climate, Motivation, and Self-Efficacy: Is There Really a Connection. *Journal of Education and Training Studies*, *6*(12), 48-67.

Rechter, E., dan Sverdlik, N. (2016). Adolescents' and teachers' outlook on leisure activities: Personal values as a unifying framework. *Personality and Individual Differences*, *99*, 358-367.

Redmond, M. R., Mumford, M. D., dan Teach, R. (1993). Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity. *Organizational behavior and human decision processes*, *55*(1), 120-151.

Rew, L., dan Wong, Y. J. (2006). A systematic review of associations among religiosity/spirituality and adolescent health attitudes and behaviors. *Journal of adolescent health*, *38*(4), 433-442.

Rich, B. L., Lepine, J. A., dan Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal, 53*(3), 617-635.

Richards, J. (2005). Principal behaviors that encourage teachers: Perceptions of teachers at three different stages. *Paper presented*. At the annual meeting of the American Education Research Association, Montreal, Canada.

Roberts, P., Priest, H., dan Traynor, M. (2006). Reliability and validity in research. *Nursing standard*, *20*(44).

Robinson, M. (2019). Music teachers' perceptions of high stakes teacher evaluation. *Arts Education Policy Review*, *120*(1), 45-56.

Robinson, P. C. (1991). *ESP today: A practitioner"s guide*. New York: Prentice Hall.

Robinson, R., dan Carrington, S. (2002). Professional development for inclusive schooling. *International journal of educational management*, *16*(5), 239-247.

Rohana Hamzah. (2010). *Mengenali manusia: Asas pembangunan pendidikan berkualiti*. Johor: Penerbit UTM Press.

Rohana Hamzah, Kamarudzaman Md Isa, dan Roziah Mohd. Janor. (2010). Spiritual education development model. *Journal of Islamic and Arabic Education, 2*(2), 1-12.

Universiti Malaya

Roslan Mohamed, dan Siti Aishah Abu Bakar. (2010). Pembangunan masyarakat ke arah kesejahteraan berteraskan pembangunan insan. *Kertas pembentangan*. Seminar Serantau Islam dan Kesejahteraan Sejagat, 24-25 Februari 2010, Universiti Islam Sultan Sharif Ali, Gadong, Brunei Darussalam.

Rosnah Ishak. (2013). *Pembinaan profil amalan terbaik organisasi pembelajaran untuk sekolah Malaysia*. (Tesis PhD). Universiti Malaya, Kuala Lumpur. (Tidak diterbitkan).

Rosnani Hashim. (1998). Pengurusan pendidikan untuk sekolah daripada perspektif Islam. *Prosiding.* Dalam Seminar Pendidikan Guru Untuk Sekolah Berkesan. 62-63.

Ross, D. B. (2006). *Leadership styles of secondary school principals as perceived by secondary school teachers*. (Dissertation for the Degree of Doctor of Education). Florida Atlantic University. (Unpublished).

Ross, J. A., dan Gray, P. (2006). School leadership and student achievement: The mediating effects of teacher beliefs. *Canadian Journal of Education/Revue canadienne de l'éducation*, 798-822.

Ross, J. A., dan Gray, P. (2006). Transformational leadership and teacher commitment to organizational values: The mediating effects of collective teacher efficacy. *School Effectiveness and School Improvement, 17*(2), 179-199.

Roth, G., Assor, A., Kanat-Maymon, Y., dan Kaplan, H. (2007). Autonomous motivation for teaching: How self-determined teaching may lead to self-determined learning. *Journal of Educational Psychology, 99*(4), 761.

Rozita Kamarudin. (2012). *Persepsi guru terhadap kepimpinan spiritual pengetua di sekolah daerah Seremban*. (Disertasi Sarjana Kepengetuaan). Institut Kepimpinan Pendidikan Universiti Malaya, Kuala Lumpur. (Tidak diterbitkan).

Rozita Rahmat. (2010). *Hubungan antara kepimpinan instruksional guru besar dengan tahap kepercayaan dan komitmen guru sekolah rendah.* (Tesis Sarjana Pendidikan). Universiti Teknologi Malaysia. (Tidak diterbitkan).

Rusli Ahmad, dan Shamsiyati Shamsuddin. (2012). *Formula kecemerlangan bekerja dan penilaian prestasi berkesan*. Sarawak: Penerbit Universiti Malaysia Sarawak.

Rutter, M., Maughan, B., Mortimore, P., dan Ouston, J. (1979). Fifteen Thousand Hours. London: Open Books.

Ruzman Md Noor, Rahimin Affandi Abd Rahim, Muhammad Kamil Abd Majid, Abdul Karim Ali, Nor Adlina Abdul Kadir, Syed Mohd Jeffri Syed Jaafar, dan Norhidayah Yusoff. (2014). Peranan institut pengajian tinggi Islam dalam pembangunan modal insan di Malaysia: Satu analisis. *Jurnal Kemanusiaan, 22*.

Universiti Malaya

Ryan, R. M., dan Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist, 55*(1), 68.

Saedah Siraj. (2012). Model Q-Rohani ke arah pembangunan insan. *Kertas pembentangan.* In 1st International Seminar on Quality and Affordable Education (ISQAE2012). State Universiti of Jakarta, Jakarta, Indonesia.

Saeeda Shah. (2006). Educational leadership: an Islamic perspective. *British educational research journal*, *32*(3), 363-385.

Sagnak, M. (2010). The relationship between transformational school leadership and ethical climate. *Educational Sciences: Theory and Practice, 10*(2), 1135-1152.

Salasiah Hanin Hamjah, Ermy Azziaty Rozali, Rosmawati Mohamad Rasit, dan Zainab Ismail. (2012). Perkaitan amalan spiritual dengan pencapaian akademik pelajar. *AJTLHE: ASEAN Journal of Teaching and Learning in Higher Education, 4*(2), 51-60.

Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., dan Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses‘ extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing, 67*(10), 2256-2266.

Salas-Wright, C. P., Vaughn, M. G., Maynard, B. R., Clark, T. T., dan Snyder, S. (2017). Public or private religiosity: which is protective for adolescent substance use and by what pathways?. *Youth & Society*, *49*(2), 228-253.

Sammons, P., Hillman, J., dan Mortimore, P. (1995). Key characteristics of effective schools. *A review of school effectiveness research*.

Sanders, J. O. (2007). *Spiritual leadership: A commitment to excellence for every believer*. Moody Publishers.

Saphier, J., dan King, M. (1985). Good seeds grow in strong cultures. *Educational leadership, 42*(6), 67-74.

Sarvinder Singh, dan Ahmad Esa. (2008). Kepimpinan dalam menghadapi isu-isu semasa pendidikan. *Kertas pembentangan*. Dalam Seminar Kebangsaan Pengurusan Pendidikan PKPGB 2008, 16 Oktober 2008, UTHM.

Sazali Yusoff, Rusmini Ku Ahmad, Abang Hut Abang Engkeh, dan Zamri Abu Bakar. (2007). Perkaitan antara kepimpinan instruksional terhadap sekolah berkesan. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan, 17*(02), 105-120.

Schaubroeck, J. M., Hannah, S. T., Avolio, B. J., Kozlowski, S. W., Lord, R. G., Treviño, L. K., Dimotakis, N, dan Peng, A. C. (2012). Embedding ethical leadership within and across organization levels. *Academy of Management Journal*, *55*(5), 1053-1078.

Universiti Malaya

Schiefele, U., dan Schaffner, E. (2015). Teacher interests, mastery goals, and self-efficacy as predictors of instructional practices and student motivation. *Contemporary Educational Psychology*,42, 159–171.

Schleicher, A. (2012). *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World*. OECD Publishing. 2, rue Andre Pascal, F-75775 Paris Cedex 16, France.

Schneider, B., White, S. S., dan Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a causal model. *Journal of applied psychology, 83*(2), 150.

Schulte, M., Ostroff, C., dan Kinicki, A. J. (2006). Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79*(4), 645-671.

Sekaran, U. (2006). *Research methods for business: A skill building approach*. USA: John Wiley & Sons.

Selig, J. P., dan Preacher, K. J. (2008). Monte Carlo method for assessing mediation: An interactive tool for creating confidence intervals for indirect effects [Computer software].

Sergiovanni, T. (1968). New evidence on teacher morale: A proposal for staff differentiation. *North Central Association Quarterly, 42*(3), 259-266.

Sergiovanni, T. J. (1984). Leadership and excellence in schooling. *Educational leadership, 41*(5), 4-13.

Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Publication Sales, Allyn and Bacon, Longwood Division, 7 Wells Avenue, Newton.

Seybold, K. S., dan Hill, P. C. (2001). The role of religion and spirituality in mental and physical health. *Current Directions in Psychological Science, 10*(1), 21-24.

Shaban, O. S., Al-Zubi, Z., Ali, N., dan Alqotaish, A. (2017). The Effect of Low Morale and Motivation on Employees‘ Productivity & Competitiveness in Jordanian Industrial Companies. *International Business Research*, *10*(7), 1-7.

Shahril Marzuki. (1997). *Kajian sekolah berkesan di Malaysia: Model lima faktor*. (Tesis PhD). Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi. (Tidak diterbitkan).

Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., dan Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, *6*(23), 159-166.

Shallcross, D.J. (1981). *Teaching creative behavior: how to teach creativity to children of all ages*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Universiti Malaya

Sharifah Md. Nor. (2000). *Keberkesanan sekolah: Satu perspektif sosiologi*. Serdang: Universiti Putra Malaysia.

Sheppard, B. (1996). Exploring the transformational nature of instructional leadership. *Alberta Journal of Educational Research, 42*(4), 325-344.

Shiet Ching Wong, Malissa Maria Mahmud, dan Fatimah Omar. (2015). Spiritual leadership values and organisational behaviour in Malaysian private institutions of higher education. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities, 23*(2).

Shyam, S. S., & Shridhar, N. (2016). *Emotional Quotient - The inner side of leadership.* In: Training Manual on Theeranaipunya - Equipping Fisherwomen Youth for Future. ICAR-Central Marine Fisheries Research Institute, Kochi, pp. 29-33.

Siddiq Fadzil. (2012). *Islam dan Melayu – Martabat umat dan daulat rakyat*. Kajang, Selangor: Akademi Kajian Ketamadunan, Kolej Dar al-Hikmah.

Sidek Baba. (2006). *Pendidikan rabbani: Mengenal Allah melalui ilmu dunia.* Selangor: Karya Bestari Sdn. Bhd.

Sidek Baba. (2012). *Pengurusan Islami: aplikasi ihsan dan insan*. Kuala Lumpur: Techknowlogic Trading Sdn. Bhd.

Sidiq, U. (2019). Prophetic leadership in the development of religious culture in modern islamic boarding schools. *Istawa: Jurnal Pendidikan Islam*, *4*(1), 80-97.

Siti Nazalia Kiprawi, Ahmad Zabidi Abdul Razak, & Megat Ahmad Kamaluddin Megat Daud. (2020). Pembinaan model cadangan kecerdasan emosi, pengurusan kualiti dan kompetensi kepimpinan pengetua. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, *7*(3), 1-19.

Siti Nur Azimah Saidin. (2019). Iklim sekolah dan tingkah laku warga organisasi: Tinjauan di sekolah menengah kebangsaan dan sekolah kebangsaan. *Proceeding of The ICECRS*, *3*.

Siti Sarawati Johar, & Ishak Mad Shah, (2011). *Kecerdasan emosi ketua dalam elemen tadbir urus insan dari perspektif model kerohanian Imam al-Ghazali*.UTHM Institutional Repository, 4654678, 2–20.

Smith, P. A., Hoy, W. K., dan Sweetland, S. R. (2014). Organizational health of high schools and dimensions of faculty trust. *Journal of School leadership*, *11*, 135-151.

Snijders, T. A. (2011). *Multilevel analysis*. Springer Berlin Heidelberg.

Snijders, T. A., dan Bosker, R. J. (1999). *Introduction to multilevel analysis*. London: Sage.

Universiti Malaya

Sparks, D. (2003). Change agent. *Journal of Staff Development, 24*(1), 55.

Steinhardt, M. A., Smith Jaggars, S. E., Faulk, K. E., dan Gloria, C. T. (2011). Chronic work stress and depressive symptoms: Assessing the mediating role of teacher burnout. *Stress and Health, 27, 420 – 429*.

Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy, 54*, 1-29.

Sturman, M. C., Cheramie, R. A., dan Cashen, L. H. (2005). The impact of job complexity and performance measurement on the temporal consistency, stability, and test-retest reliability of employee job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, *90*(2), 269.

Sun, R., dan Henderson, A. C. (2017). Transformational leadership and organizational processes: Influencing public performance. *Public Administration Review, 77*(4), 554-565.

Supian Hashim, dan Khadijah Daud. (2014). Amalan kepimpinan lestari dan hubungannya dengan prestasi kerja guru sekolah rendah yang menerima tawaran baru di daerah Segamat. *Sains Humanika, 2*(4).

Supovitz, J., Sirinides, P., dan May, H. (2010). How principals and peers influence teaching and learning. *Educational Administration Quarterly, 46*(1), 31–56.

Suprihatiningrum, H., dan Bodroastuti, T. (2012). Faktor–faktor yang mempengaruhi prestasi kerja (studi pada karyawan kantor Kementrian Agama Provinsi Jawa Tengah). *Jurnal Kajian Akuntansi dan Bisnis, 1*(1).

Suraiya Ishak. (2011). Model kepemimpinan etika berlandas sirah Nabi Muhammad SAW. *Jurnal Hadhari, 3*(2), 23-44.

Suzana Zakaria. (2019). Naratif dimensi kepimpinan spiritual dari perspektif kepimpinan Islam. *Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*, *32*(1), 25-33.

Swinton-Douglas, V. (2016). *Worker attitudes and perceptions about job insecurity and factors that lead to counterproductive behaviors in the workplace.* (Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy). Northcentral University. (Unpublished).

Sypher, B. D. (1997). *Case studies in organizational communication 2: Perspectives on contemporary work life* (Vol. 2): Guilford Press.

Tabachnick, B. G., dan Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.) Boston: Pearson Education.

Universiti Malaya

Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., dan Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics* (Vol. 5). Boston, MA: Pearson.

Taiguri, R. (1968). The concept of organizational climate. In Taiguri, R. & Litwin (Ed). *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administrations, Harvard University.

Tajul Ariffin Noordin, dan Nor _Aini Dan. (2002). Pendidikan dan pembangunan manusia: Pendekatan bersepadu. Selangor: Al-Syabab Media.

TALIS. (2013). Overview of country results in TALIS: Malaysia. Dimuat turun dari http://www.oecd.org/edu/school/43072611.pdf

Tambingon, H. N. (2018). The influence of principal leadership style and teacher work motivation on the performance of certified teachers at SMA Negeri Kotamobagu, North Sulawesi, Indonesia. *Journal of Education and Learning*, *12*(3), 357-365.

Tarter, C. J. (1995). Middle school climate, faculty trust, and effectiveness: A path analysis. *Journal of Research and development in Education*, *29*(1), 41-49.

Tarter, C. J., Bliss, J. R., dan Hoy, W. K. (1989). School characteristics and faculty trust in secondary schools. *Educational administration quarterly, 25*(3), 294-308.

Tarter, C., dan Hoy, W. K. (1988). The context of trust: Teachers and the principal. *The High School Journal*, 17-24.

Taştan, S. B., Davoudi, S. M. M., Masalimova, A. R., Bersanov, A. S., Kurbanov, R. A., Boiarchuk, A. V., dan Pavlushin, A. A. (2018). The impacts of teacher‘s efficacy and motivation on student‘s academic achievement in science education among secondary and high school students. *EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education*, *14*(6), 2353-2366.

Thibaut, J. W, dan Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.

Thoonen, E. E., Sleegers, P. J., Oort, F. J., Peetsma, T. T., dan Geijsel, F. P. (2011). How to improve teaching practices the role of teacher motivation, organizational factors, and leadership practices. *Educational administration quarterly, 47*(3), 496-536.

Thompson, B. (2003). Understanding reliability and coefficient alpha, really. *Score reliability: Contemporary thinking on reliability issues*, 3-23. SAGE Publications.

Thoresen, C. E. (1999). Spirituality and health is there a relationship?. *Journal of Health Psychology, 4*(3), 291-300.

Universiti Malaya

Tiliouine, H., Cummins, R. A., & Davern, M. (2009). Islamic religiosity, subjective well-being, and health. *Mental health, religion & culture*, *12*(1), 55-74.

Tobroni, N. (2005). *Perilaku kepemimpinan spiritual dalam pengembangan organisasi pendidikan dan pembelajaran: Kasus lima pemimpin pendidikan di Kota Ngalam.* Pasca Sarjana.

Toh, W.S. (2003). Student-centered educational beliefs and teacher education. *Jurnal Penyelidikan MPBL,* 4, 20-22.

Toor, S. U. R., dan Ofori, G. (2008). Taking leadership research into future: A review of empirical studies and new directions for research. *Engineering, Construction and Architectural Management*, *15*(4), 352-371.

Treputtharat, S., dan Tayiam, S. (2014). School climate affecting job satisfaction of teachers in primary education, Khon Kaen, Thailand. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *116*, 996-1000.

Trevino, L. K., Hartman, L. P., dan Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review, 42*(4), 128.

Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC health services research, 11*(1), 1.

Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the need for trust. *Journal of Educational Administration, 39*(4), 308-331.

Tschannen-Moran, M. (2003). Fostering organizational citizenship in schools: transformational leadership and trust. In W, Hoy., & C, Miskel, *Studies in Leading and Organizing Schools*. Connecticut: Information Age Publishing.

Tschannen-Moran, M. (2009). Fostering teacher professionalism in schools: The role of leadership orientation and trust. *Educational administration quarterly, 45*(2), 217-247.

Tschannen-Moran, M. (2014). *Trust matters: Leadership for successful schools*. (2nd Edition). San Francisco: Jossey-Bass.

Tschannen-Moran, M., dan Gareis, C. (2015). Principals, trust, and cultivating vibrant schools. *Societies*, *5*(2), 256-276.

Tschannen-Moran, M., dan Gareis, C. R. (2015). Faculty trust in the principal: An essential ingredient in high-performing schools. *Journal of Educational Administration*, *53*(1), 66-92.

Tschannen-Moran, M., dan Hoy, W. (1998). Trust in schools: A conceptual and empirical analysis. *Journal of Educational administration*, *36*(4), 334-352.

Universiti Malaya

Vallance, R. J. (2005). Research ethics: reforming postgraduate formation. *Issues in Educational Research*, *15*(2), 193.

Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM—performance relationship. *International review of administrative sciences*, *75*(1), 11-34.

Van Breda, M. J. (2006). Guidelines for empowering secondary school educators, in loco parentis, in addressing truancy among early adolescent learners. *University of South Africa*.

Van Dalen, D. P., Abdul Fatah Abd Malik, dan Mohd. Majid Konting. (1993). *Memahami penyelidikan pendidikan: satu pengenalan*. Serdang: Penerbit Universiti Pertanian Malaysia.

van der Leeden, R., dan Busing, F. (1994). First iteration versus IGLS/RIGLS estimates in two-level models: A Monte Carlo study with ML3. *Psychometrics and Research Methodology* (Preprint PRM 94-03). Leiden, the Netherlands: Leiden University.

Van Houtte, M. (2005). Climate or culture? A plea for conceptual clarity in school effectiveness research. *School Effectiveness and School Improvement, 16*(1), 71-89.

Van Teijlingen, E., dan Hundley, V. (2002). The importance of pilot studies. *Nursing Standard (through 2013)*, *16*(40), 33.

Vance, D. E., Struzick, T. C., dan Russell, T. V. (2007). Spiritual and religious implications of aging with HIV: A conceptual and methodological review. *Journal of Religion, Spirituality & Aging, 19*(3), 21-42.

Vargas-Hernández, J. G., dan Moreno, A. S. (2015). Paradigm shift in the management school from traditional to an eclectic approach of administrative management. *International Journal*(2), 51.

Verba, S., (1961). *Small groups and political behavior*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation* (Vol. 54). New York: Wiley.

Wan Azlinda Wan Mohamed. (2010). *Penyelidikan Korelasi*. dalam Noraini Idris [ed]. Penyelidikan dalam Pendidikan. Kuala Lumpur: McGraw Hill (M) Sdn Bhd., ms.215-228.

Wan Hasmah Wan Mamat. (2002). A qualitative investigation on the teaching of values education in Malaysian schools : Expectations and realities. *Jurnal Pendidikan*, Jilid 22, 137-154.

Universiti Malaya

Wan Mohd Nor Wan Daud. (2005). *Falsafah dan amalan pendidikan Islam Syed M. Naquib al-Attas: Satu huraian konsep asli Islamisasi*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.

Wan Mohd Zahid Wan Mohd Noordin. (1993). *Wawasan pendidikan agenda pengisian*. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.

Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., dan Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal, 48*(3), 420-432.

Wang, Y., Ramos, A., Wu, H., Liu, L., Yang, X., Wang, J., dan Wang, L. (2015). Relationship between occupational stress and burnout among Chinese teachers: a cross-sectional survey in Liaoning, China. *International archives of occupational and environmental health*, *88*(5), 589-597.

Weisberg, H., Krosnick, J. A., dan Bowen, B. D. (1996). *An introduction to survey research, polling, and data analysis*. Sage.

Weiss, E. M. (1999). Perceived workplace conditions and first-year teachers‘ morale, career choice commitment, and planned retention: A secondary analysis. *Teaching and Teacher Education, 15*(8), 861-879.

Wen Lim, H., Li, N., Fang, D., dan Wu, C. (2018). Impact of Safety Climate on Types of Safety Motivation and Performance: Multigroup Invariance Analysis. *Journal of Management in Engineering*, *34*(3), 04018002.

Werang, B. R., dan Lena, L. (2014). Principal‘s managerial skills, school organizational climate, and teachers‘ work morale at state senior high schools in Merauke Regency-Papua-Indonesia. *International journal of Science and Research*, *3*(6), 691-695.

Wetherill, G. B. (1986). *Regression analysis with applications*. London: Chapman and Hall.

Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., dan Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management review, 23*(3), 513-530.

Wibowo, A. (2013). The religion teachers performance at Aliya Madrasa after their completing training program in province of west Nusa Tenggara. *Analisa, 20*(2), 245-256.

Winter, G. (2000). A comparative discussion of the notion of'validity'in qualitative and quantitative research. *The qualitative report*, *4*(3), 1-14.

Universiti Malaya

Woltman, H., Feldstain, A., MacKay, J. C., dan Rocchi, M. (2012). An introduction to hierarchical linear modeling. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology, 8*(1), 52-69.

Woznyj, H. M., Heggestad, E. D., Kennerly, S., dan Yap, T. L. (2019). Climate and organizational performance in long-term care facilities: The role of affective commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *92*(1), 122-143.

Yaakob Daud, dan Yahya Don. (2011). *Kompetensi kepemimpinan budaya dan sekolah berprestasi tinggi di Malaysia*. Kedah: Universiti Utara Malaysia.

Yaakob Daud. (2007). *Budaya sekolah rendah: Hubungannya dengan kepemimpinan, komitmen organisasi dan pencapaian akademik*. (Tesis PhD). Fakulti Pendidikan, Universiti Sains Malaysia, Pulau Pinang. (Tidak diterbitkan).

Yahaya Jusoh, dan Azhar Muhammad. (2012*). Falsafah ilmu dalam Al Quran: Ontologi, epistemologi dan aksiologi*. Johor: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.

Yahya Buntat, dan Zainuddin Masrom. (2003). Amalan etika profesion perguruan di kalangan guru-guru Sekolah Kebangsaan Kampung Melayu, Kulai Johor: Satu tinjauan. *Jurnal Teknologi E (38E)*, 65-74.

Yammarino, F. J., dan Dansereau, F. (2008). Multi-level nature of and multi-level approaches to leadership. *The Leadership Quarterly*, *19*(2), 135-141.

Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Chun, J. U., dan Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *The leadership quarterly, 16*(6), 879-919.

Yatimah Sarmani, dan Mohd. Tajudin Ninggal. (2008). *Teori Kaunseling Al Ghazali*. Batu Caves, Selangor: PTS Islamika.

Yauch, C. A., dan Steudel, H. J. (2003). Complementary use of qualitative and quantitative cultural assessment methods. *Organizational Research Methods*, Vol. 6, No. 4, 465-481.

Yilmaz, K., Altinkurt, Y., dan Kesim, E. (2014). The relationship between school climate and the workaholism tendencies of teachers. *The Anthropologist, 18*(2), 277-288.

Youngs, P., dan King, M. B. (2002). Principal leadership for professional development to build school capacity. *Educational administration quarterly, 38*(5), 643-670.

Universiti Malaya

Yousaf, A., Yang, H., dan Sanders, K. (2015). Effects of intrinsic and extrinsic motivation on task and contextual performance of Pakistani professionals: the mediating role of commitment foci. *Journal of Managerial Psychology, 30*(2), 133-150.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management, 15*(2), 251-289.

Yukl, G. (2006). *Leadership in organization*, 6th editon. Prentice-Hall.

Yukl, G., dan Lepsinger, R. (2004). *Flexible leadership: Creating value by balancing multiple challenges and choices* (Vol. 223). John Wiley & Sons.

Yusuf Boon, dan Fadzlon Hassan. (2011). Tahap amalan organisasi pembelajaran di sebuah sekolah menengah daerah Kulaijaya, Johor. *Journal of Educational Management*, *4*, 18-33.

Zaharah Hussin. (2012). Eko-spiritual dalam pendidikan kerohanian dan alam sekitar. *Kertas pembentangan*. Dalam Seminar Education For All. Universiti Islam Negeri Sunan Kalijaga, Jogjakarta.

Zaharah Hussin. (2005). Mendidik Generasi Berakhlak Mulia: Fokus Peranan Guru Pendidikan. *Masalah Pendidikan*, *28*, 79-94.

Zahari Ishak, dan Fin, L.S. (2013). *Senario ponteng pelajar sekolah menengah : suatu Analisis Statistikal*. Jabatan Psikologi Pendidikan dan Kaunseling, Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.

Zaidatol Akmaliah Lope Pihie, dan Soaib Asimiran. (2011). *Transformasi kepemimpinan pendidikan: Cabaran dan hala tuju*. Penerbit Universiti Putra Malaysia.

Zaini Jamaludin, Nik Mutasim Nik Ab. Rahman, Zafir Khan Muhammad Makhbul, dan Fazli Idris. (2011). Do transactional, transformational and spiritual leadership styles distinct?: A conceptual insight. *Journal of global business and economics, 2*(1), 73-85.

Zakaria Stapa. (2009). Manusia pembina tamadun: Perspektif pemikiran Islam. *Jurnal Hadhari, 1* (1), 31-44.

Zand, D. E. (1997). *The leadership triad: Knowledge, trust, and power*: Oxford University Press.

Zawawi Jahaya. (1999). Kepemimpinan transformasional dan kegemilangan sekolah. *Jurnal Pengurusan Dan Kepemimpinan*, 79-97.

Zhao, Y., Li, Y., Lee, S. H., dan Chen, L. (2011). Entrepreneurial orientation, organizational learning, and performance: Evidence from China. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(2): 293–317.

Universiti Malaya

Zohar, D. (2012). *Spiritual intelligence: The ultimate intelligence*: Bloomsbury Publishing.

Zohar, D., dan Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate: cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of applied psychology, 90*(4), 616.

Zohrabi, M. (2013). Mixed Method Research: Instruments, Validity, Reliability and Reporting Findings. *Theory & practice in language studies*, *3*(2).

Zuhaili Mohd Arshad, dan Ramlee Mustapha. (2017). Hubungan antara beban tugas dengan efikasi diri dan kepuasan kerja pensyarah di Kolej Vokasional. *Sains Humanika, 9*(1-5).

Zulkafli Kamaruddin. (2008). *Penglibatan guru dalam membuat keputusan, sokongan organisasi dan komitmen kerja.* (Tesis Ijazah Sarjana Pendidikan). Universiti Sains Malaysia. (Tidak diterbitkan).

Zulkarnain Zakaria, dan Hishamuddin Md. Som (2001). *Analisis data menggunakan SPSS Windows*. Penerbit Universiti Teknologi Malaysia (UTM).

Zuraidah Abdullah. (2010). *Profil komuniti pembelajaran profesional sekolah menengah di Malaysia*. (Tesis PhD). Universiti Malaya, Kuala Lumpur. (Tidak diterbitkan).

Zuraidah Juliana Mohamad Yusoff, Yahya Don, & Siti Noor Ismail. (2017). Kompetensi emosi pemangkin keberkesanan amalan kepimpinan guru. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, *1*(3), 1-13.

Universiti Malaya