

**PRESTASI GURU PENDIDIKAN ISLAM
BERASASKAN DAYA KEKUATAN DALAMAN,
KEPIMPINAN PENGETUA DAN IKLIM SEKOLAH**

NORHANNAN BINTI RAMLI

**FAKULTI PENDIDIKAN
UNIVERSITI MALAYA
KUALA LUMPUR**

2016

**PRESTASI GURU PENDIDIKAN ISLAM
BERASASKAN DAYA KEKUATAN DALAMAN,
KEPIMPINAN PENGETUA DAN IKLIM SEKOLAH**

NORHANNAN BINTI RAMLI

**TESIS DISERAHKAN SEBAGAI MEMENUHI
KEPERLUAN BAGI IJAZAH DOKTOR FALSAFAH
PENDIDIKAN**

**FAKULTI PENDIDIKAN
UNIVERSITI MALAYA
KUALA LUMPUR**

2016

UNIVERSITI MALAYA

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN

Nama: NORHANNAN BINTI RAMLI

No. Pendaftaran/Matrik: PHA 110021

Nama Ijazah: IJAZAH DOKTOR FALSAFAH (PHD)

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

PRESTASI GURU PENDIDIKAN ISLAM BERASASKAN DAYA KEKUATAN DALAMAN, KEPIMPINAN PENGETUA DAN IKLIM SEKOLAH

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 hakcipta telah dilakukan secara urusan yang wajar dan bagi maksud yang dibenarkan dan ape-ape petikan, ekstrak, rujukan atau pengeluaran semula daripada atau kepada mana-mana hasil kerja yang mengandungi hakcipta telah dinyatakan dengan sejelasnya 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 semunasabunya tahu bahawa penghasilan Hasil Kerja ini melanggar suatu hakcipta hasil kerja yang lain;
- (5) Saya dengan ini menyerahkan kesemua dan tiap-tiap hak yang terkandung di dalam hakcipta Hasil Kerja ini kepada Universiti Malaya ("UM") yang seterusnya mula dari sekarang adalah tuan punya kepada hakcipta di dalam Hasil Kerja ini dan apa-apa pengeluaran semula atau penggunaan dalam apa jua bentuk atau dengan apa jua cara sekalipun adalah dilarang tanpa terlebih dahulu mendapat kebenaran bertulis dari UM.
- (6) Saya sedar sepenuhnya sekiranya dalam masa penghasilan Hasil Kerja ini saya melanggar suatu hakcipta 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:

ABSTRAK

Prestasi Guru Pendidikan Islam

Berasaskan Daya Kekuatan Dalaman, Kepimpinan Pengetua dan Iklim Sekolah

Kajian ini bertujuan menghasilkan model konsep prestasi guru Pendidikan Islam berasaskan daya kekuatan dalaman guru, kepimpinan pengetua dan iklim sekolah. Kajian ini bermula dengan menganalisis kesan faktor kepimpinan pengetua dan iklim sekolah pada peringkat kumpulan terhadap prestasi guru Pendidikan Islam pada peringkat individu. Seterusnya kajian ini mengkaji kesan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah terhadap daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam. Kajian ini juga menjelaskan kesan daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam terhadap prestasi guru Pendidikan Islam. Disamping itu, kajian turut menguji kesan variabel *mediator* di antara kedua-dua faktor kepimpinan pengetua dan iklim sekolah terhadap prestasi guru Pendidikan Islam. Empat persoalan kajian telah dikemukakan dalam kajian ini. Reka bentuk kajian kuantitatif ini adalah secara tinjauan melalui soal selidik yang diadaptasi dan diubahsuai. Seramai 418 orang guru Pendidikan Islam dari 82 buah sekolah menengah kebangsaan dari seluruh Malaysia dipilih sebagai sampel kajian menggunakan teknik pensampelan berstrata dan pensampelan berlapis berkadar. Data dianalisis menggunakan HLM (*Hierarchical Linear Modeling*) versi 7.0 dan SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) versi 20. Kesahan item soal selidik diperoleh melalui ujian pengesahan faktor analisis (CFA). Manakala kesahan variabel *mediator*; iaitu motivasi, komitmen dan kepuasan kerja disahkan dengan menggunakan Monte Carlo *bootstrapping*. Dapatkan menunjukkan iklim sekolah pada peringkat kumpulan merupakan faktor peramal yang lebih dominan kepada

prestasi guru Pendidikan Islam pada peringkat individu ($\gamma = .32$, SE = .09, $t = 3.55$, $p < .001$), berbanding kepimpinan pengetua ($\gamma = .02$, SE = .09, $t = 0.22$, ns). Dapatan kajian juga membuktikan bahawa iklim sekolah pada peringkat kumpulan merupakan faktor peramal yang lebih dominan kepada daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam pada peringkat individu berbanding kepimpinan pengetua, kecuali bagi variabel komitmen yang didapati hubungannya tidak signifikan. Seterusnya dapatan kajian menunjukkan bahawa daya kekuatan dalaman guru mempunyai hubungan langsung yang positif dan sangat signifikan dengan prestasi guru Pendidikan Islam. Di samping itu, dapatan kajian turut mengesahkan bahawa motivasi (95% *confident interval* [CI], *lower level* [LL] = .072, *upper level* [UL] = .177), komitmen (95% *confident interval* [CI], *lower level* [LL] = .025, *upper level* [UL] = .128) dan kepuasan kerja guru Pendidikan Islam (95% *confident interval* [CI], *lower level* [LL] = .061, *upper level* [UL] = .185) berfungsi sebagai *mediator* bagi hubungan di antara kepimpinan pengetua dan iklim sekolah pada peringkat kumpulan dengan prestasi guru Pendidikan Islam pada peringkat individu. Dapatan akhir kajian ini telah menghasilkan model konsep prestasi guru Pendidikan Islam berdasarkan daya kekuatan dalaman guru, kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang dapat menjadi panduan kepada peningkatan prestasi guru Pendidikan Islam.

ABSTRACT

Performance of Islamic Education Teachers Based On Inner Strength, School Principal's Leadership And School's Climate

This study aims to produce the concept model of performances of the Islamic Education teachers based on teachers' inner strength, school principal's leadership and school's climate. This study began by analyzing the impact factors of principal's leadership and the school's climate at the group level towards the Islamic Education teachers' performances at the individual level. Next, this study examines the effects of the principal's leadership and the school's climate towards the Islamic Education teachers' inner strength. This study also explains the effects of the Islamic Education teachers' inner strength towards the Islamic Education teachers' performances. Additionally, the study also examines the effect of mediators' variables between these two factors; the principal's leadership and the school's climate towards the Islamic Education teachers' performances. Four research questions have been raised in this study. The design of this quantitative study is through survey using questionnaires which were adapted and modified. A total of 418 Islamic Education teachers from 82 national secondary schools throughout the country were selected for this study using stratified and proportionate stratified sampling techniques. Data were analyzed using HLM (Hierarchical Linear Modeling) version 7.0 and SPSS (Statistical Package for the Social Science) version 20. The validity of the questionnaires items were obtained through the Confirmation Factor Analysis (CFA) test. Meanwhile, the validity of the mediators' variabel; the motivation, commitment and job satisfaction were confirmed by using the Monte Carlo bootstrapping. The results indicated that the school's climate at the group level is a more dominant factor on Islamic Education teachers' performances at the

individual level ($\gamma = .32$, SE = .09, $t = 3.55$, $p < .001$) in comparison to the principal's leadership ($\gamma = .02$, SE = .09, $t = 0.22$, ns). The findings also have proven that the school's climate at the group level is a more dominant factor to Islamic Education teachers' inner strength at the individual level compared to the principal's leadership, on the exception for the commitment variable which was found to have no significant relation. Next, the findings indicated that all three indicators of Islamic Education teachers' inner strength has a positive direct effect and significant to the Islamic Education teachers' performances. Additionally, the findings confirmed that the motivation (95% *confident interval* [CI], *lower level* [LL] = .072, *upper level* [UL] = .177), commitment (95% *confident interval* [CI], *lower level* [LL] = .025, *upper level* [UL] = .128) and job satisfaction (95% *confident interval* [CI], *lower level* [LL] = .061, *upper level* [UL] = .185) of the Islamic Education teachers act as a mediator in the relationship between principal's leadership and school's climate at the group level with the Islamic Education teachers' performances at the individual level. The last findings of this study have produced a concept model of Islamic Education teachers' performance based on inner strength, school principal's leadership and school's climate which can be a guide for the enhancement of the Islamic Education teachers' performances.

PENGHARGAAN

Bismillahir Rahmaanir Rahim. Dengan nama Allah yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang serta selawat dan salam ke atas junjungan besar yang sangat dirindui, Nabi Muhammad S.A.W. Sesungguhnya jika tanpa inayahNya pasti tiada upaya untuk melalui perjalanan Ph.D.ini. Doa dipanjangkan moga usaha kembara ilmu ini diterima sebagai amal soleh di sisiNya serta dapat dimanfaatkan oleh hamba-hambaNya.

Ucapan takzim dan terima kasih khusus kepada Dr.Zaharah Hussin selaku penyelia. Sesungguhnya segala kesabaran, bantuan, nasihat, bimbingan, tunjuk ajar dan penyeliaannya yang profesional telah membantu pengkaji menyiapkan kajian ini. Terima kasih kepada Dr Mohd Awang Idris, Dr. Zawawi Ismail, Prof. Saedah Siraj, Dr. Muhammad Sani, Dr. Ghazali Darussalam, dan Dr. Shahril Jamaluddin kerana sudi menyemak, menasihati dan mencurahkan ilmu untuk menambah baik kajian ini. Ucapan terima kasih kepada Dekan Fakulti Pendidikan Universiti Malaya, Prof. Madya Dr. Mariani Md Nor, timbalan-timbalan dekan, semua pensyarah dan kakitangan fakulti atas panduan dan bantuan. Terima kasih kepada Dr. Ismail Abas, Dr. Ibrahim Mat Zain, Profesor Dato' Dr. Halim Tamuri serta semua pensyarah di Institut Pendidikan Guru Kampus Pendidikan Islam, Institut Pendidikan Guru Malaysia, UM dan UPM. Terima kasih juga kepada panel pakar, para responden dan Kementerian Pendidikan Malaysia atas tajaan cuti belajar dengan biasiswa.

Ucapan takzim dan terima kasih khusus buat arwah ayahanda tercinta Hj. Ramli Abdullah dan bonda tersayang Hajjah Hasnah Hussain, Mertua Hajjah Husnah Ismail,, adik-beradik Husni, Dinie, Idie, Idah, Jie & Izzah serta semua ipar-duai. Sekalung penghargaan dan terima kasih khusus buat suami tersayang yang banyak berkorban dan ‘terkorban’, Mohd Fadzli Husain dan anak-anak, kakak Syahirah, angah Sofea, Kak Mimi, Abang Fawwaz, Syuhada, Syamila dan Hayyan yang telah banyak berkorban masa. Sesungguhnya doa dan motivasi kalian amat dihargai. Pesanan buat anak-anak, “Jadilah anak yang soleh soleh dan jangan noktahkan musafir ilmu”.

Terima kasih rakan kembara Ph.D, Dr Habibah, Dr. Nordin, Dr Harun, Dr Nazri, bekanda Rosidah, Izzati, Rusdi, Zaid, Ala’uddin, Fauzi, , Zanariah, Rosmah, Norhafiza dan semua yang tak upaya dinukulkan namanya di sini. Tidak dilupakan juga Dr Zuhana, Dr Rose, Fiza, Yulita, Raslina, Fifi, Balqis, Ibrahim, Shariza, Yusni, Ibrahim, Ridhuan, Shahrul dan semua rakan My Super Friends. Terima kasih kepada rakan-rakan NADI PhD, PIMM dan sahabat-sahabat di JAPIM IPGKPI & di PPPI IPGM yang sentiasa memberi inspirasi dan motivasi.

Akhirnya, pengkaji mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang terlibat dalam kajian ini sama ada secara langsung atau tidak langsung. Kejayaan ini bukanlah kejayaan individu tetapi kejayaan semua pihak yang terlibat dan berkorban. Semoga Allah memberkati segala bantuan dan usaha yang telah dicurahkan untuk kajian ini. Alhamdulillah, Syukur padaMu ya Allah.

SENARAI KANDUNGAN

ISI KANDUNGAN	HALAMAN
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	v
PENGHARGAAN	vii
SENARAI KANDUNGAN	viii
SENARAI RAJAH	xiv
SENARAI JADUAL	xvi
SENARAI SINGKATAN	xvii
SENARAI LAMPIRAN	xviii
BAB 1 PENGENALAN	1
Pendahuluan	1
Latar Belakang Kajian	1
Pernyataan Masalah	11
Kerangka Teori Kajian	14
Kerangka Konseptual Kajian	18
Cadangan model kajian	22
Objektif Kajian	23
Persoalan Kajian	23
Hipotesis Kajian	24
Kepentingan Kajian	28
Limitasi Kajian	30

Definisi operasional	31
Prestasi	31
Kepimpinan pengetua	32
Iklim sekolah	33
Daya Kekuatan Dalaman Guru Pendidikan Islam	33
Kesimpulan	37
BAB 2 SOROTAN LITERATUR	38
Pendahuluan	38
Kecemerlangan Prestasi Kerja Dalam Islam	38
Prestasi Kerja	40
Teori Prestasi Kerja – Teori Jangkaan Vroom	41
Teori Insan Baik (<i>Good Man Theory</i>)	44
Faktor Luaran Yang Mempengaruhi Prestasi Guru	46
Definisi dan Teori Kepimpinan	46
Kepimpinan Pengajaran	49
Kepimpinan Transaksional	50
Kepimpinan Transformasional	51
Perbezaan Kepimpinan Transformasional dengan Kepimpinan Transaksional	55
Kepimpinan Dalam Islam	57
Model Kepimpinan Menegak-Merentas	61
Kajian-kajian Lepas Berkaitan Kesan Kepimpinan Transformasional	70

Konsep Iklim	72
Iklim Dalam Islam	76
Iklim Sekolah	78
Kajian-kajian Lepas Berkaitan Iklim	80
Faktor Dalaman Yang Mempengaruhi Prestasi Guru	81
Konsep Daya Kekuatan Dalaman	81
Indikator-indikator Daya Kekuatan Dalaman Guru Pendidikan Islam	85
Motivasi	86
Komitmen	90
Kepuasan Kerja	95
Model <i>Job Demand-Resources</i> (JD-R)	101
Kajian-kajian Lepas Berkaitan Motivasi, Komitmen dan Kepuasan Kerja	103
Kesimpulan	106
BAB 3 METODOLOGI KAJIAN	107
Pendahuluan	107
Reka Bentuk Kajian	107
<i>Common Method Variance</i> (CMV)	108
Tempat Kajian	110
Reka Bentuk Pensampelan	111
Populasi dan Sampel Kajian	111
Instrumen Kajian	116
Bahagian A: Maklumat demografi sampel	117

Bahagian B: Kepimpinan pengetua	118
Bahagian C: Iklim sekolah	119
Bahagian D: Motivasi guru	119
Bahagian E: Komitmen kerja	120
Bahagian F: Kepuasan kerja	120
Bahagian G: Prestasi guru	120
Kesahan Dan Kebolehpercayaan	121
Kesahan	121
Analisis Faktor Penerokaan (<i>Evaluate Factor Analysis-EFA</i>)	125
Analisis Faktor Pengesahan (CFA)	126
Kebolehpercayaan	129
Kajian Rintis	130
Prosedur Kajian	132
Kaedah Penganalisisan Data	134
Prosedur Agregat	135
<i>Intra-class Coefficient</i>	135
<i>Inter-rater Reliability</i>	136
Ujian Mediator	137
Kesimpulan	139
BAB 4 DAPATAN KAJIAN	140
Pendahuluan	140
Profil Responden Kajian	145

Dapatkan Analisis Deskriptif	150
Dapatkan Kajian	153
1. Pengaruh kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (<i>team level</i>) ke atas prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (<i>individual level</i>)	164
2. Pengaruh kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (<i>team level</i>) ke atas daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) yang berada pada peringkat individu (<i>individual level</i>)	167
3. Pengaruh daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) ke atas prestasi guru Pendidikan Islam sekolah yang berada pada peringkat individu (<i>individual level</i>)	172
4. Fungsi daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) sebagai mediator di antara hubungan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (<i>team level</i>) terhadap prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (<i>individual level</i>)	172
Kesimpulan	198
BAB 5 RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI KAJIAN	201
Pendahuluan	201
Rumusan Kajian	201
Perbincangan Kajian	208
1. Pengaruh kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (<i>team level</i>) ke atas prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (<i>individual level</i>)	210
2. Pengaruh kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (<i>team level</i>) ke atas daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam	

(motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) yang berada pada peringkat individu (<i>individual level</i>)	213
3. Pengaruh daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) ke atas prestasi guru Pendidikan Islam sekolah yang berada pada peringkat individu (<i>individual level</i>)	217
4. Fungsi daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) sebagai mediator di antara hubungan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (<i>team level</i>) terhadap prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (<i>individual level</i>)	220
Rumusan Perbincangan Kajian	228
Implikasi Kajian	234
Implikasi Pengetahuan dan Model	234
Implikasi Praktikal	242
Cadangan Kajian Lanjutan	244
Kesimpulan	245
RUJUKAN	247
MAKLUMAT TAMBAHAN	281
LAMPIRAN	282

SENARAI RAJAH

Rajah 1. 1 : Teori Insan Baik (<i>Good Man Theory</i>)	15
Rajah 1. 2 : Model ubahsuai <i>Job Demand-Resources (JD-R)</i>	17
Rajah 1. 3: Kerangka Konseptual Kajian	19
Rajah 1. 4 :Cadangan Model Kajian	222
Rajah 2. 1: Teori Insan Baik (<i>Good Man Theory</i>)	455
Rajah 2. 2: Model Kepimpinan I (Ihsan dan Insan)	61
Rajah 2. 3: Fungsi Daya Kekuatan Dalaman Sebagai Mediator Berdasarkan Model <i>Job Demand-Resources (JD-R)</i>	103
Rajah 3. 1: Reka Bentuk Pensampelan	114
Rajah 4. 1 : Cadangan Model Kajian	142
Rajah 4. 2 : Ilustrasi Mediator Bagi Hipotesis 12a	178
Rajah 4. 3 : Histogram Monte Carlo <i>bootstrapping</i> Bagi Hipotesis 12a	179
Rajah 4. 4 : Ilustrasi Mediator Bagi Hipotesis 12b	181
Rajah 4. 5 : Histogram Monte Carlo <i>bootstrapping</i> Bagi Hipotesis 12b	182
Rajah 4. 6 : Ilustrasi Mediator Bagi Hipotesis 12c	184
Rajah 4. 7 : Histogram Monte Carlo <i>bootstrapping</i> Bagi Hipotesis 12c	185
Rajah 4. 8 : Kesan Mediator Daya Kekuatan Dalaman (Motivasi, Komitmen dan Kepuasan Kerja) Bagi Hubungan Di Antara Kepimpinan Pengetua dan Prestasi Guru Pendidikan Islam	187
Rajah 4. 9 : Ilustrasi Mediator Bagi Hipotesis 12d	188
Rajah 4. 10 : Histogram Monte Carlo <i>bootstrapping</i> Bagi Hipotesis 12d	190
Rajah 4. 11 : Ilustrasi Mediator Bagi Hipotesis 12e	192
Rajah 4. 12 : Histogram Monte Carlo <i>bootstrapping</i> Bagi Hipotesis 12e	193
Rajah 4. 13 : Ilustrasi Mediator Bagi Hipotesis 12f	195
Rajah 4. 14 : Histogram Monte Carlo <i>bootstrapping</i> Bagi Hipotesis 12f	196
Rajah 4. 15 : Kesan Mediator Daya Kekuatan Dalaman (Motivasi, Komitmen dan Kepuasan Kerja) Bagi Hubungan Di Antara Iklim Sekolah dan Prestasi Guru Pendidikan Islam	198
Rajah 5. 1 : Kesan Mediator Daya Kekuatan Dalaman (Motivasi, Komitmen dan Kepuasan Kerja) Bagi Hubungan Di Antara Kepimpinan Pengetua dan Prestasi Guru Pendidikan Islam	222
Rajah 5. 2 : Kesan Mediator Daya Kekuatan Dalaman (Motivasi, Komitmen dan Kepuasan Kerja) Bagi Hubungan Di Antara Iklim Sekolah dan Prestasi Guru Pendidikan Islam	224
Rajah 5. 3 : Teori Insan Baik (<i>Good Man Theory</i>)	226
Rajah 5. 4 : Model <i>Job Demand-Resources (JD-R)</i>	228
Rajah 5. 5 : Pengaruh Kepimpinan Pengetua Dan Iklim Sekolah Ke Atas Prestasi Guru Pendidikan Islam	229

Rajah 5. 6 : Pengaruh Kepimpinan Pengetua Dan Iklim Sekolah Ke Atas Daya Kekuatan Dalaman Guru Pendidikan Islam (Motivasi, Komitmen dan Kepuasan Kerja)	231
Rajah 5. 7 : Daya Kekuatan Dalaman Guru Pendidikan Islam (Motivasi, Komitmen dan Kepuasan Kerja) Ke Atas Prestasi Guru Pendidikan Islam	232
Rajah 5. 8 : Kesan Mediator Daya Kekuatan Dalaman (Motivasi, Komitmen dan Kepuasan Kerja) Bagi Hubungan Di Antara Kepimpinan Pengetua dan Prestasi Guru Pendidikan Islam	233
Rajah 5. 9 : Kesan Mediator Daya Kekuatan Dalaman (Motivasi, Komitmen dan Kepuasan Kerja) Bagi Hubungan Di Antara Iklim Sekolah dan Prestasi Guru Pendidikan Islam	233
Rajah 5. 10 : Model Daya Kekuatan Dalaman & Prestasi Guru	239
Rajah 5.11 : Model Konseptual Prestasi Dan Daya Kekuatan Dalaman Guru Pendidikan Islam	240

SENARAI JADUAL

Jadual 1.1 : Objektif, Persoalan dan Hipotesis Kajian	27
Jadual 2. 1: Dimensi-dimensi Kepimpinan Pengajaran	50
Jadual 2. 2 : Perbezaan Kepimpinan Transformasional dengan Kepimpinan Transaksional	55
Jadual 3. 1 : Bilangan Sampel Kajian	115
Jadual 3. 2 : Dimensi Kepimpinan Transformasional dan Soalan Berkaitan	118
Jadual 3. 3 : Dimensi Iklim Sekolah dan Soalan Berkaitan	119
Jadual 3. 4 : Dimensi Prestasi Guru dan Soalan Berkaitan	121
Jadual 3. 5 : Nilai <i>Factor Loading</i> Item Variabel Kepimpinan Pengetua	126
Jadual 3. 6 : Nilai <i>Factor Loading</i> Item Variabel Iklim Sekolah	127
Jadual 3.7 : Nilai <i>Factor Loading</i> Item Variabel Prestasi Guru	128
Jadual 3. 8 : Nilai pekali <i>Alpha Cronbach</i> (α) Bagi Instrumen Kajian	130
Jadual 4. 1 : Taburan Responden dan Sekolah Mengikut Zon	145
Jadual 4. 2 : Demografi Responden Kajian ($N = 418$)	147
Jadual 4. 3 : Min, sisihan piawai, nilai F, ICC(1) dan korelasi antara variabel (korelasi <i>pearson bivariate</i>)	151
Jadual 4. 4 : Dapatan Aras Rendah (<i>Lower Level</i>) analisis HLM	156
Jadual 4. 5 : Dapatan Analisis HLM Secara Silang Aras (<i>Cross Level</i>) Kepimpinan Pengetua dan Iklim Sekolah	159
Jadual 4. 6 : Dapatan Analisis HLM Secara Silang Aras (<i>Cross Level</i>) Kepimpinan Pengetua dan Iklim Sekolah Ke Atas Hasil Aras Rendah (<i>Lower Level Outcome</i>)	165
Jadual 4. 7 : Dapatan Analisis HLM Secara Silang Aras (<i>Cross Level</i>) Kepimpinan Pengetua dan Iklim Sekolah Ke Atas Hasil Aras Rendah (<i>Lower Level Outcome</i>)	1699
Jadual 4. 8 : Dapatan Aras Rendah (<i>Lower Level</i>) analisis HLM Daya Kekuatan Dalaman Ke Atas Prestasi Guru Pendidikan Islam	173
Jadual 5. 1 : Soalan Dan Hipotesis Kajian Serta Analisis Yang Digunakan	203
Jadual 5. 2 : Dapatan Analisis HLM Secara Silang Aras (<i>Cross Level</i>) Kepimpinan Pengetua dan Iklim sekolah Ke Atas Hasil Aras Rendah (<i>Lower Level Outcome</i>)	216

SENARAI SINGKATAN

BPI	Bahagian Pendidikan Islam
BPPDP	Bahagian Perancangan Dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
IPG	Institut Pendidikan Guru
IPTA	Institut Pendidikan Tinggi Awam
IPTS	Institut Pendidikan Tinggi Swasta
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
SK	Sekolah Kebangsaan
SMK	Sekolah Menengah Kebangsaan
SMKA	Sekolah Menengah Kebangsaan Agama

SENARAI LAMPIRAN

Lampiran A	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian BPPDP	282
Lampiran B	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian JPN Selangor	283
Lampiran C	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian JPN Negeri Sembilan	284
Lampiran D	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian JPN Sarawak	285
Lampiran E	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian JPN Kelantan	286
Lampiran F	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian JPN Perak	287
Lampiran G	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian Sekolah	289
Lampiran H	Surat Lantikan Pakar 1	290
Lampiran I	Surat Lantikan Pakar 2	291
Lampiran J	Surat Lantikan Pakar 3	292
Lampiran K	Surat Lantikan Pakar 4	293
Lampiran L	Surat Lantikan Pakar 5	294
Lampiran M	Pengakuan <i>Back Translation</i> 1	295
Lampiran N	Pengakuan <i>Back Translation</i> 2	296
Lampiran O	Instrumen Kajian	297
Lampiran P	EFA & CFA	303
Lampiran Q	Nilai F_{III}	306
Lampiran R	Nilai <i>Alpha Cronbach</i> Data Sebenar	308

BAB 1

PENGENALAN

Pendahuluhan

Bab pengenalan ini membahaskan perkara-perkara asas yang mendasari kajian. Bab ini menghuraikan latar belakang kajian, pernyataan masalah kajian, kerangka teori kajian, kerangka konseptual kajian, cadangan model kajian, objektif kajian, persoalan kajian, hipotesis kajian, kepentingan kajian, limitasi kajian dan definisi operasional istilah-istilah yang digunakan dalam kajian ini. Perbahasan tentang perkara ini bertujuan memberikan pengenalan awal secara komprehensif dan holistik tentang kajian yang dijalankan ini kepada pembaca dan pengkaji lain. Bab pengenalan diakhiri dengan penutup yang merumus semula perkara-perkara yang telah dibincangkan dalam bab ini secara ringkas.

Latar Belakang Kajian

Falsafah Pendidikan Islam menyatakan bahawa “Pendidikan Islam adalah satu usaha berterusan menyampaikan ilmu, kemahiran dan penghayatan Islam berdasarkan al-Quran dan al-Sunnah bagi membentuk sikap, kemahiran, keperibadian dan pandangan hidup sebagai hamba Allah yang mempunyai tanggungjawab untuk membangunkan diri, masyarakat, alam sekitar dan negara ke arah mencapai kebaikan di dunia dan kesejahteraan abadi di akhirat.”

Falsafah Pendidikan Islam ini sebenarnya adalah gambaran falsafah Islam yang terbina atas asas yang kukuh, diyakini dan tidak mudah berubah, iaitu berlandaskan al-Quran dan al-Sunnah yang menjadi panduan dalam semua aspek kehidupan manusia termasuk pendidikan. Sebagaimana firman Allah SWT yang bermaksud:

Wahai ahli kitab! Sesungguhnya telah datang kepada kamu Rasul Kami (Muhammad SAW) dengan menerangkan kepada kamu banyak dari (keterangan-keterangan dan hukum-hukum) yang telah kamu sembunyikan dari Kitab Suci, dan ia memaafkan kamu (dengan tidak mendedahkan) banyak perkara (yang kamu sembunyikan). Sesungguhnya telah datang kepada mu cahaya kebenaran (Nabi Muhammad SAW) dari Allah, dan kitab (Al-Quran) yang jelas dan nyata keterangannya. Dengan (Al-Quran) itu Allah menunjukkan jalan-jalan keselamatan dan kesejahteraan kepada sesiapa yang mengikut keredaan Nya dan (dengannya) Tuhan keluarkan dari gelap gelita (kufur) kepada cahaya (iman) yang terang-benderang, dengan izin Nya dan (dengannya juga) Tuhan menunjukkan mereka jalan yang lurus.

(Surah Al-Maaидah 5: 15-16)

Berdasarkan maksud ayat di atas dapat difahami bahawa guru Pendidikan Islam (guru Pendidikan Islam) mempunyai peranan yang amat besar dan begitu kritikal dalam merealisasikan falsafah Pendidikan Islam kerana masyarakat kini sememangnya menaruh harapan tinggi kepada para guru yang mendidik anak-anak mereka di sekolah. Justeru, guru Pendidikan Islam bukan sekadar harus mengetahui dan memahami falsafah ini, bahkan wajar menghayatinya agar peranan mereka lebih berkesan dalam melahirkan generasi murid yang memiliki penghayatan dan pengamalan agama yang tinggi.

Kejayaan dalam mencapai matlamat Pendidikan Islam adalah bergantung pada keberkesanannya peranan dan tugas yang dijalankan oleh guru Pendidikan Islam. Di atas bahu mereka terpikul tugas yang amat besar, iaitu melahirkan individu yang seimbang dari empat aspek utama, iaitu rohani, jasmani, emosi dan intelek di samping membentuk warganegara Malaysia yang berilmu, berakhhlak mulia, berketerampilan dan berguna kepada dirinya dan masyarakatnya (Norhalimaton Saadiah Ayub, 2011). Tugas guru Pendidikan Islam tidak

hanya terbatas sebagai penyampai ilmu semata-mata bahkan mereka berperanan sebagai *mualim, muaddib, mursyid* dan *murabbi* yang penuh dengan keikhlasan dan kesabaran (Zaharah Hussin, 2005).

Ringkasnya, guru dan institusi sekolah merupakan elemen penting dalam menjana pendidikan berkualiti. Justeru itu, dua elemen ini perlu dimantapkan sesuai dengan tuntutan ke atas guru sebagai golongan yang berada pada barisan paling hadapan dalam menjayakan pelaksanaan dasar-dasar pendidikan dan sekolah sebagai institusi pendidikan yang mana masyarakat umum meletakkan harapan dan ekspektasi yang tinggi. Guru sebagai penjana masyarakat berilmu dan bertamadun merupakan elemen penting dalam pendidikan berkualiti. Hanya guru yang berprestasi tinggi dan menjiwai sepenuhnya profesi penguruan boleh menghasilkan pendidikan berkualiti (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2007).

Guru merupakan penggerak yang paling penting di peringkat sekolah bagi memastikan keberkesanan sekolah dan juga keberhasilan murid. Balfour and Wechsler (1991) menegaskan bahawa kualiti guru merupakan faktor berasaskan sekolah yang paling signifikan dalam menentukan keberhasilan murid. Sebagaimana yang ditegaskan oleh Rosli dan Wan Hasmah (2007) bahawa kualiti pendidikan bergantung pada kualiti guru-guru di sekolah. Malah, kejayaan pendidikan itu sendiri umumnya amat berkait rapat dengan kesedaran guru terhadap tanggungjawab profesion perguruan, kelengkapan keilmuan dan keluhuran peribadi, identiti serta personaliti. Kesepadan antara ketiga-tiga elemen tersebut merupakan kriteria peribadi pendidikan yang tidak boleh sama sekali dipisahkan sebaliknya menjadi contoh yang berkesan (Che Zakiah, 2005). Para guru merupakan golongan pelaksana yang menjalankan segala arahan yang diberikan oleh pihak atasan (Mazlan,

2000), dan sikap guru jugalah yang menentukan keberkesanan pelaksanaan sesuatu program (Johnston, 1987; Woodrow, 1992).

Fenomena ini mengimplikasikan bahawa segala kegagalan atau kejayaan dasar Kementerian Pendidikan Malaysia berada dalam tangan guru (Teng, 2006) . Guru adalah jantung kepada penambahbaikan pendidikan (Hopkins & Stern, 1996). Sebarang kepentingan hasil polisi pendidikan yang dimanfaatkan kepada murid memerlukan tindakan guru. Malah, segala tingkah laku dan sahsiah guru sentiasa menjadi contoh kepada pelajarnya.

Seorang guru yang memiliki prestasi kerja yang baik dan profesional, termasuk guru Pendidikan Islam, ialah seorang guru yang tahu cara menghasilkan kerja yang bermutu tinggi dalam bidangnya dan sentiasa terbuka untuk meningkatkan mutu amalannya serta berusaha memperbaiki dirinya. Maka, guru Pendidikan Islam bukan sahaja perlu profesional dalam bidang tugasnya sebagai seorang pendidik, malah perlu memiliki sahsiah diri yang unggul sejajar dengan profesi mulia yang sedang dipikulnya. Tambahan lagi, persepsi masyarakat terhadap guru Pendidikan Islam amat tinggi kerana mereka bertanggungjawab merealisasikan matlamat Pendidikan Islam, iaitu melahirkan insan soleh yang berilmu, beriman dan berakhlak mulia yang menjadi penentu kepada kejayaan atau kegagalan pelaksanaan Falsafah Pendidikan Negara secara keseluruhannya (Wan Zahid, 2003) .

Namun hakikatnya terdapat banyak sungutan dan ketidakpuasan hati dalam kalangan masyarakat terhadap prestasi guru berdasarkan senario-senario yang berlaku di sekolah. Isu-isu mengecewakan dibuktikan dalam banyak kajian sejak 1991 sehingga kini.

Antara isu yang sering dilemparkan termasuklah stres kerja (Ab. Rasab Mamat & Normazwim Yahya, 2007; Lawrence, 2007; Mohamad Zaki Hamid, 2009; Norhalimatou Saadiah Ayub, 2011; Zalina Zulkifly, 2009), *burnout* (Jamil Ahmad, 2002; Kementerian Pendidikan Malaysia, 2000b; Pauzi Mohd Isa, 2005; Siti Taniza Toha, 2002), melakukan kesalahan tatatertib (Mohd Ismail Othman, 2003), terlibat dengan penagihan dadah (Kementerian Dalam Negeri, 1999), bergaduh dengan ketua jabatan, rakan sekerja dan pelanggan (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2000a), berpenyakit mental (Sapora Sipon, 2007) dan melakukan tugas peribadi semasa persekolahan (Kementerian Pendidikan Malaysia, 1998a, 1998b; Mohd Yusof Abdullah, 2002).

Laporan oleh Bahagian Pengurusan Sumber Manusia, Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) yang menjalankan kajian terhadap 5181 orang guru dari seluruh Malaysia mendapati seramai 23.4% atau 400 orang guru lelaki dan 23.7% atau 810 orang guru perempuan mengalami stres pada tahap tinggi (Ab. Rasab dan Normazwim, 2007). Di samping itu, masalah perhubungan dengan rakan sejawat juga menyebabkan stres guru (Lawrence, 2007). Kajian Norhalimatou Saadiah Ayub (2011) pula mendapati majoriti guru Pendidikan Islam mengalami stres pada tahap sederhana. Kebanyakan guru Pendidikan Islam didapati mengalami tekanan fizikal dan emosi. Antara faktor utama ialah guru bersalah apabila tidak dapat memenuhi tuntutan tugas dan bebanan kerja berkaitan pentadbiran dan perkeranian. Guru Pendidikan Islam bukan sahaja melaksanakan tugas berkaitan pengajaran dan pembelajaran murid, bahkan terpaksa melakukan pelbagai tugas termasuk pentadbiran, perkeranian, mengawal disiplin pelajar, menghadiri kursus, seminar dan bengkel.

Selain itu, guru juga berhadapan dengan krisis motivasi (Mohd Yusof Abdullah, 2005; Norhannan Ramli, 2005), komitmen kerja (Ali Khamis Ali, 2002; Ferris, 1981; Zainudin Awang, Junaidah Hanim Ahmad, & Nazmi Mohamed Zin, 2010) dan kepuasan bekerja (Noor Akmar Jais, 2006; Zaidatol Akmaliah Lope Pihie & Habibah Elia, 2003). Di peringkat yang lebih makro, hasil kajian yang dilakukan oleh Kementerian Pendidikan yang melibatkan sampel seramai 5364 orang guru telah menunjukkan bahawa terdapat seramai 1288 orang guru di Malaysia berpenyakit mental. Daripada jumlah ini, 169 orang mengalami psikosis dan 1110 orang pula mengalami neurosis. Bekas Timbalan Menteri Pelajaran, Dato' Aziz Shamsudin melaporkan bahawa sehingga akhir tahun 2003 di seluruh negara terdapat 760 orang guru yang menghadapi gangguan psikologi dari sudut emosi. Jika tidak dibendung, ia boleh menyebabkan pelbagai masalah lain seperti ketidakhadiran bekerja, kemalasan, penurunan semangat kerja berkumpulan hingga membawa kepada masalah kesihatan yang kronik. Kesan psikomatik ini menjelaskan prestasi guru-guru dan kualiti pendidikan yang akhirnya membantutkan usaha mewujudkan masyarakat yang cemerlang dalam pelbagai aspek. Ini kerana amat sukar bagi guru memberikan perkhidmatan yang berkualiti tinggi sekiranya mereka menghadapi tekanan di tempat kerja. Produktiviti guru yang semakin merosot boleh mengakibatkan usaha melestarikan pendidikan generasi muda terbantut (Sapora Sipon, 2007).

Manakala kajian ke atas guru Pendidikan Islam secara khusus pula, terdapat isu yang menyentuh prestasi kerja guru Pendidikan Islam yang dikatakan kurang kemampuan dari segi kepimpinan dan dedikasi (Syed Najmuddin Syed Hassan, Ab Halim Tamuri, Isahak Othaman, & Mamat, 2009). Guru Pendidikan Islam tidak berupaya menampilkan identiti, personaliti dan keperibadian yang baik (Ab. Halim Tamuri, 2000, 2005; Ab. Halim Tamuri et al., 2004; Abdullah Sani Yahaya, 2005; Bahagian Pendidikan Islam, 1993; Che

Noraini Hashim, 2005; Shahril @ Charil Marzuki, 2002; Wan Bakar Wan Dagang, 1991; Wan Mohd Zahid Mohd Noordin, 1993).

Terdapat dalam kalangan guru Pendidikan Islam yang menunjukkan ketidakupayaan dalam menampilkan Islam sebagai cara hidup yang lengkap sehingga tidak boleh dijadikan *qudwah hasanah* kepada pelajar (Wan Bakar Wan Dagang, 1991; Wan Mohd Zahid Mohd Noordin, 1993). Di samping itu, kajian oleh Bahagian Pendidikan Islam (1993) pula melaporkan bahawa terdapat segolongan guru Pendidikan Islam yang tidak mempraktikkan secara syumul sifat identiti interpersonal dan intrapersonal yang baik menurut anjuran Islam. Guru Pendidikan Islam masih bergantung pada orang lain untuk menyempurnakan tugas selain mempunyai identiti pada aras yang sederhana sahaja.

Seterusnya, kajian yang dijalankan oleh Ab. Halim Tamuri (2000) melalui temubual murid mendapati bahawa terdapat segelintir guru Pendidikan Islam yang bersifat terlalu garang, suka memarahi murid tanpa usul periksa, suka menghina murid, tidak memberikan jawapan apabila ditanya oleh murid dan juga ego dengan diri sendiri. Di samping itu, kajian Shahril @ Charil Marzuki (2002) pula mendapati bahawa sifat interpersonal guru Pendidikan Islam hanya berada pada aras sederhana sahaja. Malah, menurut kajian Ab. Halim Tamuri et al. (2004), murid-murid tidak menganggap guru Pendidikan Islam sebagai contoh ikutan mereka. Ini selari dengan kajian oleh Ab. Halim Tamuri (2005) berkaitan kepimpinan guru Pendidikan Islam di sekolah masih berada pada aras sederhana. Dalam beberapa item yang dikaji misalnya, responden yang terdiri daripada murid telah memberikan persepsi negatif seperti guru Pendidikan Islam suka bertindak kasar dan kurang bertimbang rasa dengan murid serta menunjukkan sikap kurang berminat untuk membimbing murid. Ini turut disokong oleh dapatan kajian Abdullah Sani (2005)

yang menyatakan bahawa identiti guru Pendidikan Islam merupakan salah satu penyebab kepada tingkah laku negatif murid.

Isu-isu prestasi guru Pendidikan Islam yang diutarakan, sama ada melibatkan prestasi kerja, prestasi pengajaran atau prestasi akhlak walaupun merupakan kes-kes terpencil, namun ia tidak boleh dipandang ringan. Isu-isu ini pasti memberi implikasi yang boleh menjelaskan nama baik profesion guru Pendidikan Islam. Malah, isu-isu prestasi ini pasti menjelaskan imej guru Pendidikan Islam di mata murid, rakan guru dan juga masyarakat jika berterusan tanpa ada usaha mengkaji dan mengemukakan model prestasi guru Pendidikan Islam.

Isu-isu yang diutarakan ini amat bertentangan dengan tuntutan Islam yang menganjurkan guru Pendidikan Islam perlu menjadi contoh teladan atau *qudwah hasanah* kepada rakan guru dan para pelajar mereka. Ketidakupayaan guru menunjukkan prestasi akhlak yang baik akan menjadi batu penghalang ke arah pembentukan insan seperti yang dihasratkan (Ibrahim, 2003). Bahkan ia turut menjadi titik cemar dalam keperibadian guru yang turut menggagalkan salah satu daripada syarat untuk dipertimbangkan bagi perlantikan guru, iaitu kecemerlangan peribadi.

Pelbagai isu guru yang telah diutarakan, sebahagian besar adalah berpunca daripada faktor kepimpinan pengetua (Y. F. Chan & Sidhu, 2007; Fauziah Mat Siat, 2011; Yean & Chua, 2008; Zalina Zulkifly, 2009). Sekolah perlu ditadbir dengan lebih berkesan dan dinamik sebagai sebuah organisasi yang berdaya saing dan berpotensi besar dengan melibatkan semua warga di dalam organisasi tersebut. Kepimpinan sekolah telah terbukti memberi pengaruh yang positif kepada hasil sekolah dan pelajar.

Kepimpinan merupakan faktor utama kepada keberkesan dan kejayaan sekolah. Kepimpinan yang berkesan mampu mempengaruhi individu dalam organisasi di sekolah sama ada dalam kalangan guru, staf atau murid, seterusnya menjana dan menggerakkan kecemerlangan sekolah secara keseluruhannya (Edwards, 2015; Kouzes & Posner, 2012).

Kajian telah membuktikan bahawa kepimpinan berkait secara positif kepada prestasi (Dum dum, Lowe, & Avolio, 2002; Piccolo & Colquitt, 2006; F. O. Walumbwa & Hartnell, 2011). Kualiti kepimpinan sekolah merupakan faktor berasaskan sekolah yang kedua terpenting, selepas kualiti guru, dalam menentukan keberhasilan murid. Pentingnya kedua-dua faktor guru dan kepimpinan sekolah ini telah diberi penekanan serius oleh kerajaan. Dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025, Kementerian Pendidikan Malaysia telah mencadangkan 11 anjakan strategik dan operasi yang perlu dilaksanakan oleh kementerian bagi menghasilkan perubahan yang dihasratkan oleh semua rakyat Malaysia. Di antara 11 anjakan tersebut, dua daripadanya memberi penekanan kepada guru dan kepemimpinan sekolah, iaitu Anjakan 4: Mentransformasi profesion keguruan menjadi profesion pilihan dan Anjakan 5: Memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah.

Di samping kepimpinan pengetua, isu-isu guru juga adalah berpunca daripada iklim sekolah (Abidah Hj. Omar, 2000; Kalaiselvam Muniandi, 2000; Mariam Othman, 2010; Mazlan bin Haji Ahmad, 2000; Siti Noor Ismail, 2011; Wan Roslina Wan Ismail, 2011). Justeru, persekitaran identiti guru yang baik adalah amat penting dalam mempengaruhi tingkah laku murid. Laporan Jawatankuasa Kabinet (1979; para 236-237) menyarankan pihak pengurusan sekolah memberi perhatian yang serius terhadap persekitaran yang baik

dengan guru-guru sebagai individu yang sentiasa menunjukkan contoh teladan yang baik di sekolah. Antara lain laporan tersebut menegaskan:

Adalah diperakukan bahawa guru-guru hendaklah menunjukkan teladan yang baik supaya murid-murid sentiasa dapat mencontohi mereka. Guru Besar hendaklah memainkan peranannya memperbaiki sikap guru-guru yang kurang memberi sumbangan dalam pembentukan persekitaran pendidikan yang baik di sekolah.

(Laporan Jawatankuasa Kabinet (1979; para 236-237))

Maka adalah diakui bahawa iklim yang baik dan positif sangat diperlukan di sekolah. Banyak kajian yang dibuat menunjukkan hubung kait yang rapat antara iklim sekolah dengan kejayaan guru dan murid. Sekiranya iklim sekolah baik, guru dan murid akan lebih bermotivasi dan secara langsung pengajaran dan pembelajaran akan berjalan dengan baik (Ibrahim Mamat, 1998). Malah, iklim positif juga dapat meningkatkan motivasi bekerja guru dan kakitangan (Kalaiselvam Muniandi, 2000). Sekolah yang mempunyai iklim sekolah positif didapati dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan pengetua (Kalaiselvam Muniandi, 2000; Siti Noor Ismail, 2011; Wan Roslina Wan Ismail, 2011).

Sejak empat dekad yang lalu, perbincangan tentang kepentingan kedua-dua elemen kepimpinan dan iklim dalam sesebuah organisasi telah diperdebatkan oleh para sarjana. Kepimpinan dan iklim memberi implikasi secara langsung kepada fungsi dan proses dalam sesebuah organisasi (Kozlowski & Doherty, 1989). Kepimpinan dan iklim organisasi merupakan asas kepada proses sosial dan motivasi (Likert, 1967; McGregor, 1960; Sergiovanni, 2001; Walumbwa, Hartnell, & Oke, 2010), komitmen (John & Taylor, 2014; McMurray, Pirola-Merlo, Sarros, & Islam, 2010) dan kepuasan kerja (Sellgren, Ekvall, & Tomson, 2008) yang mempengaruhi tingkah laku individu.

Justeru, jelaslah bahwa kepimpinan dan iklim kedua-duanya merupakan mekanisme penting yang mempengaruhi prestasi kerja (Nishii, Lepak, & Schneider, 2008; M. Salanova, Lorente, Chambel, & Martínez, 2011). Di samping itu, kepimpinan juga mempunyai kaitan dengan iklim untuk meningkatkan daya kekuatan dalam individu seperti motivasi (Bass, Avolio & Berson, 2003), komitmen (Mowday, Porter & Steers, 2013) dan kepuasan kerja (Fu & Deshpande, 2014; Leong, Randall, & Cote, 1994) pekerja ke arah mencapai matlamat organisasi. Dalam Islam, daya kekuatan dalam individu sangat dititikberatkan. Daya kekuatan dalam ini perlu dibangun secara menyeluruh, meliputi semua aspek termasuk motivasi, komitmen dan kepuasan kerja agar selari dengan kehendak syariat. Daya kekuatan dalam yang diurus menurut perspektif Islam mampu menentukan prestasi kerja. Daya kekuatan dalam ini terbentuk melalui kepuasan *ruhiyyah*, penaakulan akal dan hubungan sosialnya.

Pernyataan Masalah

Kepimpinan dan iklim dalam sebuah organisasi merupakan dua variabel yang sering dikaji untuk melihat pengaruh kedua-duanya ke atas prestasi pekerja (Baard, Deci, & Ryan, 2004; F. O. Walumbwa & Hartnell, 2011). Di samping prestasi, kepimpinan dan iklim juga didapati mempengaruhi motivasi (Carlson, 1961; Masi & Cooke, 2000), komitmen (Mowday et al., 2013; Wright, Moynihan, & Pandey, 2012) dan kepuasan kerja pekerja (Leong et al., 1994; Rogg, Schmidt, Shull, & Schmitt, 2001).

Walau bagaimanapun, kebanyakan kajian empirikal tentang kepimpinan dan iklim hanya tertumpu pada kesan langsung sama ada kepimpinan pemimpin atau iklim organisasi ke atas tingkah laku pekerja yang dijalankan secara berasingan (Ostroff & Bowen, 2000;

Schneider, 1975; Yammarino & Dansereau, 2008). Kajian-kajian dalam bidang ini telah dibahagikan kepada dua, iaitu bergantung kepada kepimpinan sahaja dan bergantung kepada iklim sahaja. Walaupun kemungkinan kedua-duanya memberikan kesan yang sama, namun persoalannya ialah yang mana satu antara kedua-dua variabel tersebut adalah peramal yang lebih baik kepada prestasi. Kajian sebelum ini jarang mengkaji kesan kedua-dua variabel secara serentak (MacCormick & Parker, 2010).

Dalam konteks melihat mekanisme di antara dua variabel, kajian-kajian terdahulu telah menguji beberapa mekanisme psikologi atau daya kekuatan dalaman; seperti motivasi (Bono & Judge, 2003), komitmen (Yousef, 2000) dan kepuasan kerja (Vandenabeele, 2009) sebagai mediator antara hubungan kepimpinan atau iklim ke atas prestasi dan tingkah laku pengikut. Namun begitu, hanya beberapa kajian yang telah mengkaji beberapa mediator secara serentak bagi hubungan tersebut (Piccolo & Colquitt, 2006).

Seterusnya, para sarjana juga turut membahaskan konsep kepimpinan dan iklim organisasi, sama ada kedua-dua variabel ini berada di peringkat individu (*individual level*) atau di peringkat kumpulan (*team level*) (Anderson & West, 1998; Chun, Yammarino, Dionne, Sosik, & Moon, 2009; Klein, Conn, Smith, & Sorra, 2001). Sebahagian sarjana menegaskan bahawa kepimpinan dan iklim berada di peringkat kumpulan (*team level*), iaitu persepsi kumpulan yang dikongsi bersama (Bliese, Halverson, & Schriesheim, 2002; Kuenzi & Schminke, 2009), manakala sebahagian yang lain pula berpendapat bahawa kepimpinan dan iklim berada di peringkat individu (*individual level*) (Judge, Fluegge Woolf, Hurst, & Livingston, 2006; Judge & Piccolo, 2004). Walaupun kepimpinan dan iklim pada asalnya adalah bergantung kepada persepsi individu, namun apabila persepsi

terhadap kepimpinan dan iklim secara individu diagregatkan, maka ia menggambarkan kepimpinan dan iklim adalah secara organisasi atau peringkat kumpulan (*team level*).

Selain itu, konsep persepsi yang dikongsi bersama (*shared perception*) dan konsep pelbagai peringkat (*multi level*) wujud dalam kepimpinan (Maynard, Mathieu, Marsh, & Ruddy, 2007; Rousseau, 1985) dan iklim (Schneider, 1975). Kedua-dua konsep ini meletakkan kepimpinan dan iklim di peringkat kumpulan (*team level*). Justeru, pengkaji berpendapat bahawa kepimpinan dan iklim berada di peringkat kumpulan (*team level*) adalah lebih tepat.

Di samping itu juga, kedudukan kedua-dua variabel ini di peringkat individu tidak dapat menjelaskan sama ada kesan kepimpinan dan iklim kepada tingkah laku pekerja adalah disebabkan oleh pengaruh organisasi atau individu (Yammarino, Dionne, Chun, & Dansereau, 2005). Justeru, variabel kepimpinan dan iklim adalah lebih bersifat secara *multilevel* (Chun et al., 2009).

Walaupun kepimpinan dan iklim bersifat dengan ciri-ciri *multilevel*, namun sehingga kini kajian-kajian empirikal tentang kepimpinan dan iklim serta hasilnya secara *multilevel* adalah terhad. Oleh itu, fenomena kepimpinan dan iklim perlu dikaji menggunakan pendekatan *multilevel* (Mathieu & Taylor, 2007) untuk memberikan pemahaman yang lebih baik tentang impak kedua-dua variabel tersebut dalam organisasi.

Justeru, kajian ini dijalankan bertujuan untuk menguji kesan kepimpinan dan iklim; yang mana satu faktor peramal yang lebih dominan kepada prestasi guru Pendidikan Islam. Kajian ini juga menggunakan pendekatan *Multilevel Modeling* untuk memahami bagaimana

kepimpinan dan iklim yang berbeza mempengaruhi prestasi guru Pendidikan Islam dalam sistem *multilevel* yang kompleks. Di samping itu, kajian ini turut menilai sama ada hubungan antara kepimpinan, iklim dan prestasi guru Pendidikan Islam adalah dihubung oleh faktor mekanisme psikologi atau daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam, iaitu motivasi, komitmen dan kepuasan kerja. Faktor daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam sebagai mediator yang menghubungkan antara kepimpinan pengetua dan iklim sekolah dengan prestasi guru Pendidikan Islam tidak terdapat dalam mana-mana kajian sebelum ini. Satu pendekatan dirangka bagi melihat adakah faktor daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam mempengaruhi prestasi kerja seseorang guru Pendidikan Islam. Kemungkinan prestasi kerja guru Pendidikan Islam akan meningkat jika kepimpinan pengetua dan juga iklim tempat kerja memberangsangkan. Selain itu, kajian ini memberi tumpuan khusus kepada guru Pendidikan Islam, sedangkan kebanyakan kajian-kajian terdahulu melibatkan semua pekerja secara umum, tanpa memfokuskan kepada guru Pendidikan Islam.

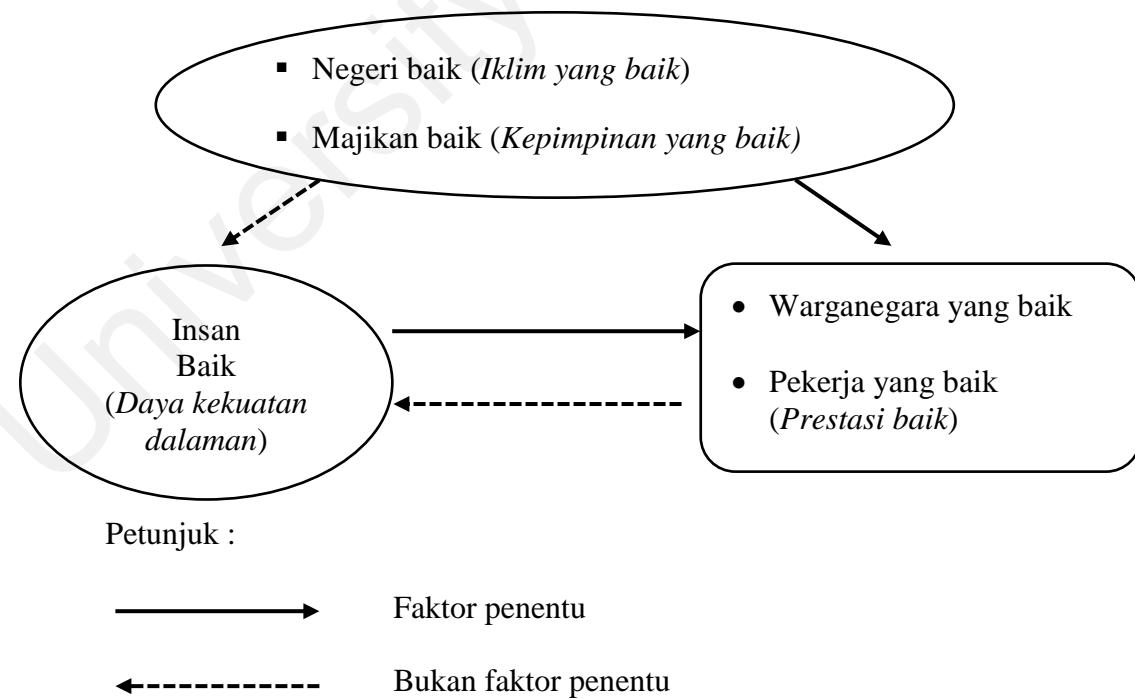
Kerangka Teori Kajian

Teori Insan Baik (al-Attas, 1978) dan model *Job Demand-Resources (JD-R)* (Bakker & Demerouti, 2007) digunakan sebagai asas dalam kajian ini untuk mengkaji hubungan dan kesan antara lima variabel berkaitan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi guru Pendidikan Islam. Variabel-variabel tersebut ialah kepimpinan pengetua, iklim sekolah, motivasi, komitmen dan kepuasan kerja.

Menurut teori Insan Baik, al-Attas berpendapat bahawa warganegara atau pekerja yang baik dalam sebuah negara tidak sama dengan insan yang baik. Insan yang baik sudah

pasti merupakan seorang pekerja dan warganegara yang baik. Teori ini menjelaskan bahawa majikan ataupun negara yang baik, akan menentukan sama ada individu itu menjadi pekerja ataupun warganegara yang baik. Sebaliknya, menjadi insan yang baik bukan ditentukan oleh kedua-dua faktor majikan ataupun negara yang baik. Menurut al Attas lagi, perhatian penuh terhadap individu insan merupakan suatu yang sangat penting, kerana matlamat tertinggi dalam perspektif Islam adalah disasarkan kepada individu insan itu sendiri.

Baik yang dimaksudkan dalam teori ini adalah baik dalam pengertian yang menyeluruh, meliputi aspek rohani dan spiritual yang dianjurkan oleh Islam. Baik juga bermaksud sentiasa berusaha mengamalkan kebaikan dalam setiap perbuatan, menyedari tanggungjawab terhadap Allah SWT serta menunaikan keadilan terhadap dirinya dan orang lain dalam masyarakat.



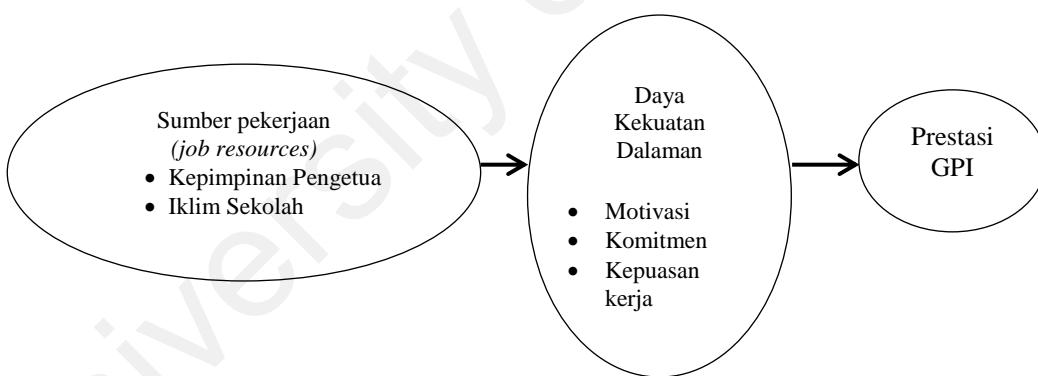
Rajah 1. 1 : Teori Insan Baik (Good Man Theory)

Teori al-Attas menjadi asas kepada kajian ini. Penjelasan tentang pengaruh negeri yang baik dalam teori ini dikaitkan dengan iklim sekolah yang baik. Begitu juga dengan majikan yang baik dikaitkan dengan kepimpinan pengetua yang baik ke atas individu insan; iaitu guru Pendidikan Islam. Kedua-dua faktor; iaitu kepimpinan dan iklim yang baik mempengaruhi seseorang menjadi guru yang berprestasi baik. Namun sebaliknya, faktor ini (pekerja yang berprestasi baik) bukan faktor penentu untuk menjadi insan yang baik. Dengan kata lain, seorang guru yang mempunyai prestasi kerja yang baik, belum pasti akan menjadi insan yang baik juga. Namun, seorang insan yang baik, pasti menjadi guru yang berprestasi baik. Insan yang baik dalam kajian ini dirujuk sebagai individu guru yang memiliki daya kekuatan dalaman; iaitu motivasi, komitmen dan kepuasan kerja (Rujuk Rajah 1.1).

Di samping itu, model *Job Demand-Resources (JD-R)* (Bakker & Demerouti, 2007), juga turut dijadikan sandaran kepada kajian ini. Berdasarkan model ini, ciri-ciri persekitaran kerja terbahagi kepada dua kategori umum, iaitu tuntutan pekerjaan (*job demand*) dan sumber pekerjaan (*job resources*). Tuntutan pekerjaan (*job demand*) merupakan aspek-aspek fizikal, sosial atau organisasi kerja yang memerlukan tenaga fizikal atau psikologi. Manakala sumber pekerjaan (*job resources*) pula meliputi aspek fizikal, sosial atau aspek organisasi kerja. Sumber pekerjaan (*job resources*) ini berfungsi untuk mencapai matlamat yang berkaitan dengan kerja, mengurangkan tuntutan pekerjaan yang berkait dengan kos fisiologi dan psikologi, serta merangsang pembangunan peribadi atau daya kekuatan dalaman (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007).

Model ini mengandaikan bahawa tuntutan pekerjaan (*job demand*) dan sumber pekerjaan (*job resources*) akan menyebabkan dua jenis proses psikologi berlaku iaitu,

kemerosotan dari sudut kesihatan dan mencetuskan proses motivasi (Schaufeli & Bakker, 2004). Walau bagaimanapun, pengkaji hanya menumpukan kepada sumber pekerjaan (*job resources*). Kepimpinan pengetua dan iklim sekolah dalam kajian ini dikaitkan sebagai sumber pekerjaan (*job resources*) yang memainkan peranan memberikan motivasi sama ada secara intrinsik atau ekstrinsik. Oleh yang demikian, peranan tersebut boleh memberikan tenaga motivasi dan daya kekuatan dalaman kepada pekerja untuk memberi sepenuh penglibatan kepada organisasi, seterusnya membawa kepada peningkatan prestasi kerja (A. B. Bakker, Van Emmerik, & Van Riet, 2008). Rajah di bawah menjelaskan fungsi daya kekuatan dalaman sebagai satu proses yang menggerakkan prestasi guru Pendidikan Islam berdasarkan model *Job Demand-Resources (JD-R)* (Bakker & Demerouti, 2007) yang telah diubahsuai.



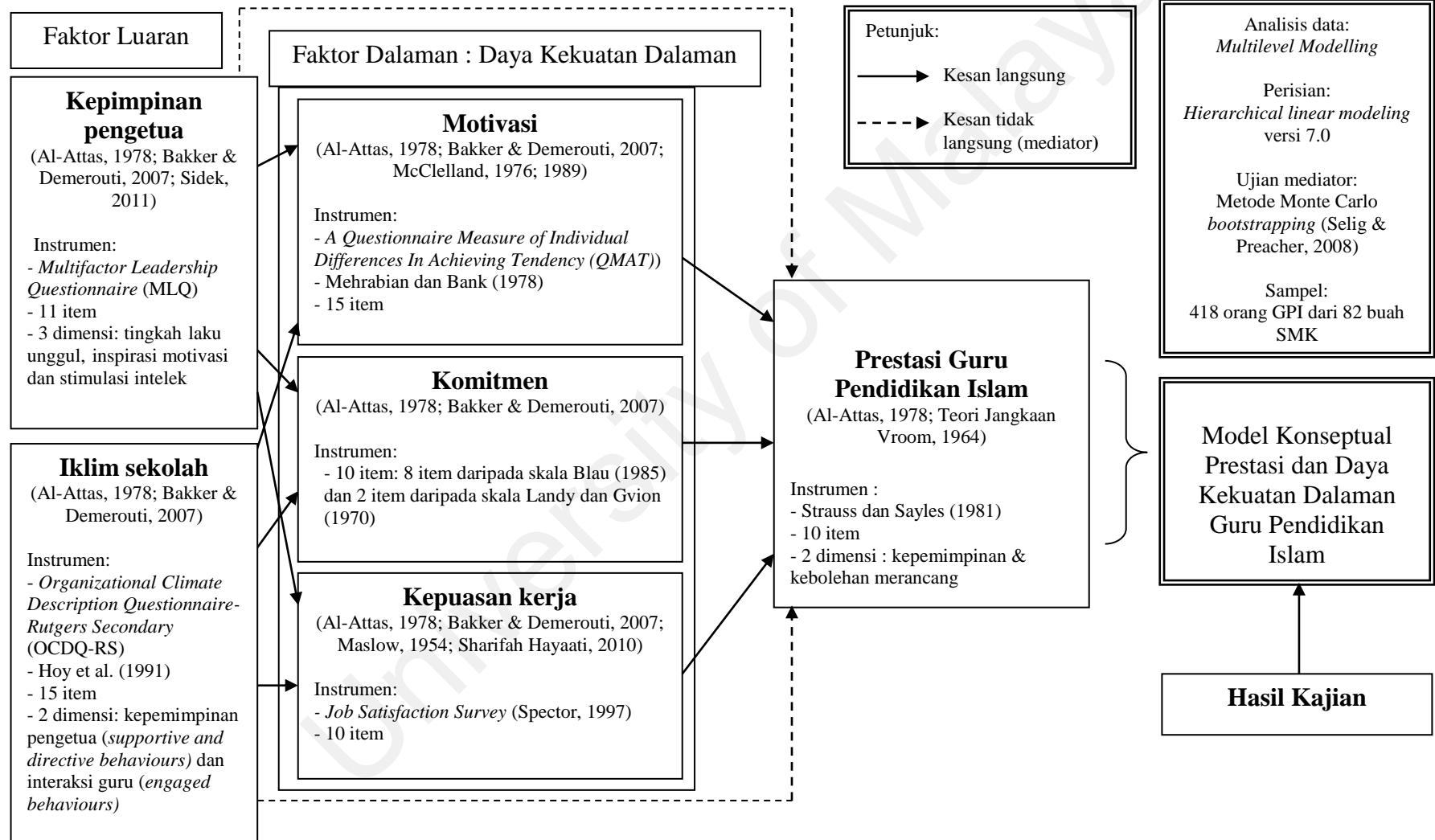
Rajah 1. 2 : Model ubahsuai *Job Demand-Resources (JD-R)* (Bakker & Demerouti, 2007)

Kerangka Konseptual Kajian

Tujuan utama kajian ini dijalankan ialah untuk mengkaji hubungan antara variabel kepimpinan pengetua, iklim sekolah, motivasi, komitmen dan kepuasan kerja guru Pendidikan Islam terhadap prestasi guru Pendidikan Islam. Kerangka konseptual yang menghubungkan semua variabel dipamerkan dalam Rajah 1.3. Kerangka konseptual ini dapat berfungsi sebagai panduan untuk pelaksanaan kajian ini.

Rajah 1.3 menggambarkan faktor luaran (kepimpinan pengetua dan iklim sekolah) yang diandaikan mempengaruhi faktor dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja). Seterusnya pada masa yang sama, faktor dalaman guru Pendidikan Islam ini diandaikan akan mempengaruhi prestasi guru Pendidikan Islam.

Bagi variabel kepimpinan pengetua, Model Kepimpinan I (Ihsan dan Insan) (Sidek, 2011) diketengahkan dalam kajian ini. Di samping itu, Teori Al-Attas (1978) dan model ubahsuai *Job Demand-Resources (JD-R)* (Bakker & Demerouti, 2007) turut diadaptasi bagi menjelaskan kesan faktor kepimpinan ke atas daya kekuatan dalaman dan prestasi guru Pendidikan Islam. Instrumen soal selidik *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* yang terdiri daripada 11 item digunakan bagi mengukur variable kepimpinan pengetua dalam kajian ini. Soal selidik ini terbahagi kepada 3 dimensi, iaitu tingkah laku unggul, inspirasi motivasi dan stimulasi intelek.



Rajah 1. 3 : Kerangka Konseptual Kajian

Manakala bagi variabel iklim sekolah, Teori Al-Attas (1978) dan model ubahsuai *Job Demand-Resources (JD-R)* (Bakker & Demerouti, 2007) juga diadaptasi bagi menjelaskan kesan faktor iklim sekolah ke atas daya kekuatan dalaman dan prestasi guru Pendidikan Islam. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel iklim sekolah dalam kajian ini ialah soal selidik *Organizational Climate Description Questionnaire- Rutgers Secondary* (OCDQ-RS). Instrumen ini terdiri daripada 15 item, dan terbahagi kepada 2 dimensi, iaitu kepemimpinan pengetua (*supportive and directive behaviours*) dan interaksi guru (*engaged behaviours*).

Seterusnya bagi variabel motivasi, teori yang dijadikan asas dalam kajian ini adalah teori motivasi pencapaian McClelland (1976; 1989), dan juga adaptasi teori Al-Attas (1978) dan model ubahsuai *Job Demand-Resources (JD-R)* (Bakker & Demerouti, 2007). Instrumen soal selidik yang digunakan bagi mengukur variabel motivasi dalam kajian ini ialah *A Questionnaire Measure of Individual Differences In Achieving Tendency (QMAT)* yang terdiri daripada 15 item.

Bagi variabel komitmen pula, adaptasi teori Al-Attas (1978) dan model ubahsuai *Job Demand-Resources (JD-R)* (Bakker & Demerouti, 2007) dijadikan sandaran. Instrumen soal selidik yang terdiri daripada 10 item, iaitu 8 item daripada skala Blau (1985) dan 2 item daripada skala Landy dan Gvion (1970) digunakan bagi mengukur komitmen.

Seterusnya dalam kajian ini, model kepuasan kerja yang digunakan ialah Model Kepuasan Kerja Sharifah Hayaati (2010). Namun, bagi mendapat perspektif yang jelas tentang model ini, Teori Hierarki Keperluan Maslow (1954) turut dibincangkan sebagai

perbandingan. Instrumen yang digunakan bagi mengukur kepuasan kerja ialah soal selidik *Job Satisfaction Survey* (Spector, 1997) yang terdiri daripada 10 item.

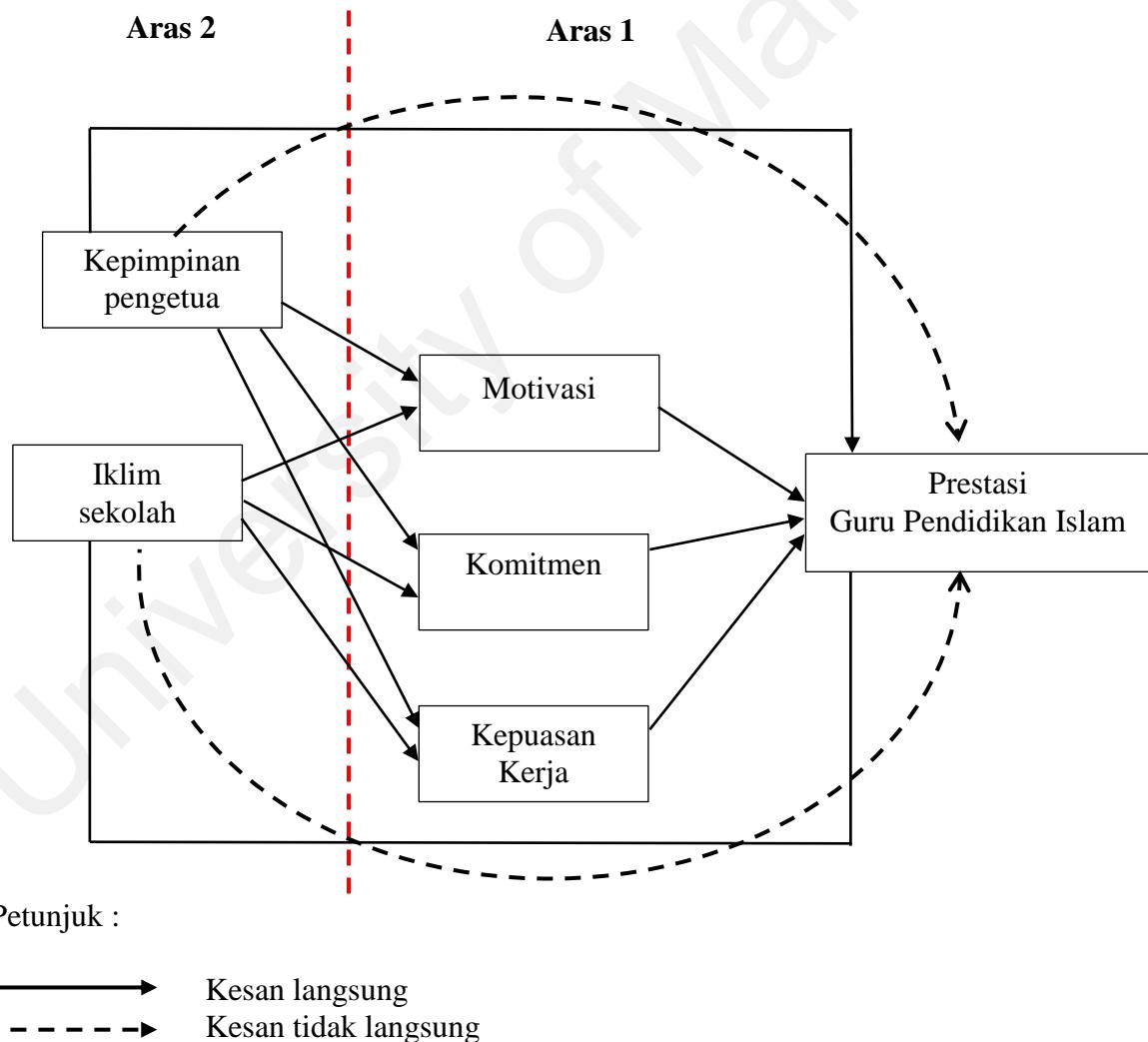
Manakala bagi variabel terakhir dalam kajian ini, iaitu prestasi guru Pendidikan Islam, Teori Jangkaan Vroom (1964) diketengahkan. Di samping itu, adaptasi teori Al-Attas (1978) dan model ubahsuai *Job Demand-Resources (JD-R)* (Bakker & Demerouti, 2007) turut dijadikan asas. Instrumen soal selidik Strauss dan Sayles (1981) digunakan untuk mengukur prestasi guru Pendidikan Islam. Instrumen ini terdiri daripada 10 item yang terbahagi kepada 2 dimensi, iaitu kepemimpinan dan kebolehan merancang.

Kesan langsung antara semua variabel dalam kajian ini dianalisis secara *multilevel modelling*, dengan menggunakan perisian *Hierarchical linear modeling* versi 7.0. Manakala kesan tidak langsung atau kesan mediator faktor daya kekuatan dalaman bagi hubungan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah ke atas prestasi guru Pendidikan Islam dianalisis menggunakan *Monte Carlo bootstrapping* (Selig & Preacher, 2008). Sampel kajian adalah guru-guru Pendidikan Islam seramai 418 orang daripada 82 buah SMK.

Hasil daripada dapatan kajian ini ialah terhasilnya sebuah Model Konseptual Prestasi dan Daya Kekuatan Dalaman Guru Pendidikan Islam. Model ini dapat dijadikan panduan bagi meningkatkan prestasi guru Pendidikan Islam melalui semua variabel yang telah diuji.

Cadangan model kajian

Model yang dicadangkan dalam kajian ini adalah berdasarkan sorotan literatur. Rajah 1.4 di bawah menunjukkan model kajian yang dicadangkan berkaitan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi guru Pendidikan Islam. Model cadangan ini melibatkan hubungan dan kesan antara lima variabel. Model ini dicadangkan berdasarkan Teori Insan Baik (Good Man Theory) (Al-Attas, 1978) dan Model *Job Demand-Resources* (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2007).



Rajah 1.4 :Cadangan Model Kajian

Objektif Kajian

Kajian ini bertujuan untuk menghasilkan satu model konseptual prestasi guru Pendidikan Islam. Kajian ini menganalisis kesan faktor yang mempengaruhi prestasi guru Pendidikan Islam. Ia menjelaskan hubungan antara kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) terhadap prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*). Secara khusus, kajian ini bertujuan untuk

- 1) Menganalisis kesan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah terhadap prestasi guru Pendidikan Islam.
- 2) Menguji kesan tidak langsung daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) ke atas prestasi guru Pendidikan Islam.

Persoalan Kajian

Berdasarkan objektif kajian, persoalan-persoalan kajian berikut dibina bagi menjawab kedua-dua objektif kajian tersebut :

Objektif kajian 1 : Menganalisis kesan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah terhadap prestasi guru Pendidikan Islam.

Persoalan kajian :

- 1) Adakah kepimpinan pengetua dan iklim sekolah mempengaruhi prestasi guru Pendidikan Islam?

Objektif kajian 2 : Menguji kesan tidak langsung daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) ke atas prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*).

Persoalan kajian :

- 2) Adakah kepimpinan pengetua dan iklim sekolah mempengaruhi daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja)?
- 3) Adakah daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) mempengaruhi prestasi guru Pendidikan Islam?
- 4) Adakah daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) berfungsi sebagai mediator di antara hubungan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah terhadap prestasi guru Pendidikan Islam?

Hipotesis Kajian

Hipotesis-hipotesis kajian berikut telah dibina berdasarkan teori-teori yang ada dan diuji untuk menjawab persoalan-persoalan kajian dalam kajian ini.

Hipotesis 1 dan Hipotesis 2 diuji bagi menjawab persoalan kajian pertama :

H₁ : Kepimpinan pengetua berhubung secara positif dan signifikan dengan prestasi guru Pendidikan Islam.

H₂ : Iklim sekolah berhubung secara positif dan signifikan dengan prestasi guru Pendidikan Islam.

Hipotesis 3 hingga Hipotesis 8 diuji bagi menjawab persoalan kajian kedua :

H₃ : Kepimpinan pengetua berhubung secara positif dan signifikan dengan motivasi guru Pendidikan Islam.

H₄ : Iklim sekolah berhubung secara positif dan signifikan dengan motivasi guru Pendidikan Islam.

H₅ : Kepimpinan pengetua berhubung secara positif dan signifikan dengan komitmen guru Pendidikan Islam.

H₆ : Iklim sekolah berhubung secara positif dan signifikan dengan komitmen guru Pendidikan Islam.

H₇ : Kepimpinan pengetua berhubung secara positif dan signifikan dengan kepuasan kerja guru Pendidikan Islam.

H₈ : Iklim sekolah berhubung secara positif dan signifikan dengan kepuasan kerja guru Pendidikan Islam.

Hipotesis 9 hingga Hipotesis 11 diuji bagi menjawab persoalan kajian ketiga :

H₉ : Motivasi berhubung secara positif dan signifikan dengan prestasi guru Pendidikan Islam.

H₁₀ : Komitmen berhubung secara positif dan signifikan dengan prestasi guru Pendidikan Islam.

H₁₁ : Kepuasan kerja berhubung secara positif dengan prestasi guru Pendidikan Islam.

Hipotesis 12 merupakan hipotesis penengah (mediator). Hipotesis 12a hingga Hipotesis 12f diuji bagi menjawab persoalan kajian keempat :

H_{12a} : Motivasi menjadi penengah (mediator) di antara kepimpinan pengetua dan prestasi guru Pendidikan Islam.

H_{12b} : Komitmen menjadi penengah (mediator) di antara kepimpinan pengetua dan prestasi guru Pendidikan Islam.

H_{12c} : Kepuasan kerja menjadi penengah (mediator) di antara kepimpinan pengetua dan prestasi guru Pendidikan Islam.

H_{12d} : Motivasi menjadi penengah (mediator) di antara iklim sekolah dan prestasi guru Pendidikan Islam.

H_{12e} : Komitmen menjadi penengah di antara iklim sekolah dan prestasi guru Pendidikan Islam.

H_{12f} : Kepuasan kerja menjadi penengah (mediator) di antara iklim sekolah dan prestasi guru Pendidikan Islam.

Semua objektif, persoalan dan hipotesis kajian diringkaskan seperti dalam Jadual 1.1 berikut :

Jadual 1.1 : Objektif, Persoalan dan Hipotesis Kajian

Objektif Kajian	Persoalan Kajian	Hipotesis kajian
1) Menganalisis kesan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah terhadap prestasi guru Pendidikan Islam.	1) Adakah kepimpinan pengetua dan iklim sekolah mempengaruhi prestasi guru Pendidikan Islam?	H₁ : Kepimpinan pengetua berhubung secara positif dan signifikan dengan prestasi guru Pendidikan Islam. H₂ : Iklim sekolah berhubung secara positif dan signifikan dengan prestasi guru Pendidikan Islam.
2) Menguji kesan tidak langsung daya kekuatan dalam guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) ke atas prestasi guru Pendidikan Islam.	2) Adakah kepimpinan pengetua dan iklim sekolah mempengaruhi daya kekuatan dalam guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja)?	H₃ : Kepimpinan pengetua berhubung secara positif dan signifikan dengan motivasi guru Pendidikan Islam. H₄ : Iklim sekolah berhubung secara positif dan signifikan dengan motivasi guru Pendidikan Islam. H₅ : Kepimpinan pengetua berhubung secara positif dan signifikan dengan komitmen guru Pendidikan Islam. H₆ : Iklim sekolah berhubung secara positif dan signifikan dengan komitmen guru Pendidikan Islam. H₇ : Kepimpinan pengetua berhubung secara positif dan signifikan dengan kepuasan kerja guru Pendidikan Islam. H₈ : Iklim sekolah berhubung secara positif dan signifikan dengan kepuasan kerja guru Pendidikan Islam.
	3) Adakah daya kekuatan dalam guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) mempengaruhi prestasi guru Pendidikan Islam?	H₉ : Motivasi berhubung secara positif dan signifikan dengan prestasi guru Pendidikan Islam. H₁₀ : Komitmen berhubung secara positif dan signifikan dengan prestasi guru Pendidikan Islam. H₁₁ : Kepuasan kerja berhubung secara positif dengan prestasi guru Pendidikan Islam.

Jadual 1.1 : Sambungan

4) Adakah daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) berfungsi sebagai mediator di antara hubungan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah terhadap prestasi guru Pendidikan Islam?	<p>H_{12a}: Motivasi menjadi penengah di antara kepimpinan pengetua dan prestasi guru Pendidikan Islam.</p> <p>H_{12b}: Komitmen menjadi penengah di antara kepimpinan pengetua dan prestasi guru Pendidikan Islam.</p> <p>H_{12c}: Kepuasan kerja menjadi penengah di antara kepimpinan pengetua dan prestasi guru Pendidikan Islam.</p> <p>H_{12d}: Motivasi menjadi penengah di antara iklim dan prestasi guru Pendidikan Islam.</p> <p>H_{12e}: Komitmen menjadi penengah di antara iklim sekolah dan prestasi guru Pendidikan Islam.</p> <p>H_{12f}: Kepuasan kerja menjadi penengah di antara iklim sekolah dan prestasi guru Pendidikan Islam.</p>
--	---

Kepentingan Kajian

Kajian ini penting kerana daripada hasil kajian dapat digunakan dalam pengurusan di sekolah bagi mengurus guru Pendidikan Islam khususnya, dan guru-guru mata pelajaran lain amnya. Melalui kajian ini, pengkaji mengharapkan dapat membantu pihak pengurusan, iaitu KPM, BPI, IPG, JPN, PPD, pengetua, ketua panitia atau guru Pendidikan Islam itu sendiri mempertingkatkan lagi kecekapan dan keberkesanan pengurusan mereka. Setelah kesan daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam sebagai mediator yang menghubungkan antara variabel kepimpinan pengetua dan iklim sekolah dengan prestasi guru Pendidikan Islam dikenal pasti, barulah pihak pengurusan dapat mengambil tindakan sewajarnya, iaitu

dapat merancang langkah-langkah untuk melaksanakan bimbingan dan penambahbaikan prestasi guru Pendidikan Islam.

Kajian ini memberi sumbangan dalam menjelaskan hubungan antara variabel bebas dan variabel mediator dalam mempengaruhi variabel bersandar. Kajian-kajian lepas banyak membincangkan hubungan variabel-variabel ini tetapi secara berasingan. Tidak ada kajian yang mengaitkan kesemua variabel ini dalam satu kajian dan kajian ini diharap dapat mengisi kekosongan ini. Kajian ini juga membekalkan maklumat tentang hubungan antara kepimpinan pengetua dengan iklim sekolah terhadap daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam dan prestasi mereka. Ini dapat membantu pengetua menilai semula tentang kesan kepimpinan mereka terhadap daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam. Seterusnya, dapatan kajian ini dapat membantu pemimpin pendidikan di Kementerian Pendidikan Malaysia yang bertanggungjawab terhadap pengetua di sekolah dalam aspek untuk menilai semula tugas dan peranan pengetua; dan untuk meningkatkan kursus atau latihan supaya pengetua mendapat pendedahan, bimbingan dan maklumat terkini tentang kepimpinan dalam konteks sekolah masing-masing.

Kajian ini juga boleh dijadikan panduan dan asas kepada perancangan program latihan keguruan Pendidikan Islam yang dikendalikan oleh BPI, IPGM atau institusi pendidikan lain di Malaysia. Melalui kajian ini pendidik yang melahirkan guru boleh merancang perancangan mereka dengan memfokuskan kepada peningkatan profesionalisme guru dari sudut daya kekuatan dalaman mereka. Dengan ini, bimbingan yang tepat dapat diberikan kepada pelatih mereka selaras dengan cabaran semasa guru Pendidikan Islam di Malaysia.

Limitasi Kajian

Kajian ini merupakan kajian tinjauan yang menggunakan soal selidik. Soal selidik yang dijawab oleh responden adalah berdasarkan kejujuran pemberian pendapat mereka terhadap kepimpinan pengetua, iklim sekolah dan daya kekuatan dalaman mereka bagi melihat kesannya terhadap prestasi guru Pendidikan Islam.

Skop populasi kajian adalah dihadkan dalam kalangan guru Pendidikan Islam di sekolah menengah kebangsaan di Malaysia. Variabel-variabel dalam kajian ini terbatas mengikut tujuan yang telah ditentukan. Fokus kajian ini ialah kepada kesan daya kekuatan dalaman guru sebagai mediator yang menghubungkan antara variabel kepimpinan pengetua dan iklim sekolah dengan prestasi guru. Indikator-indikator kepada daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam dalam kajian ini terdiri daripada motivasi, komitmen dan kepuasan kerja guru.

Dalam kajian ini, sejumlah 418 orang guru Pendidikan Islam daripada 82 buah sekolah menengah kebangsaan di seluruh negara terpilih. Pemilihan responden menggunakan pensampelan rawak berstrata. Guru Pendidikan Islam di sekolah menengah kebangsaan di seluruh negara dibahagikan kepada 5 zon, iaitu utara, tengah, timur, selatan dan borneo (Malaysia Timur). Pengkaji menentukan bilangan guru Pendidikan Islam bagi setiap sekolah yang dipilih adalah 5 orang dari setiap buah sekolah (Maas & Hox, 2005).

Walau bagaimanapun, dalam kajian yang menggunakan analisis *Multilevel Modeling*, bilangan individu (guru Pendidikan Islam) tidak begitu dipentingkan. Sebaliknya yang lebih penting adalah bilangan organisasi (sekolah) yang terlibat dalam kajian. Oleh

yang demikian, bagi menguji interaksi silang aras (*cross-level interaction*), sekurang-kurangnya 30 buah sekolah diperlukan (Kreft & De Leeuw, 1998). Dalam kajian ini, pengkaji menetapkan bilangan sekolah yang terlibat ialah sebanyak 115 buah sekolah, dengan jumlah bilangan guru Pendidikan Islam seramai 805 orang (setiap sekolah disertakan 7 set soal selidik). Hanya sekolah yang mempunyai sekurang-kurangnya 5 orang guru Pendidikan Islam dipilih untuk dianalisis dalam kajian ini.

Definisi operasional

Dalam kajian ini terdapat konsep khusus mengikut konteks kajian ini yang digunakan bagi memudahkan perbincangan, seterusnya meningkatkan kefahaman. Definisi yang diberikan adalah bersesuaian dengan tujuan dan objektif kajian yang dijalankan.

Prestasi

Prestasi merujuk kepada keupayaan guru Pendidikan Islam untuk mencapai matlamat yang ditetapkan oleh pihak sekolah. Definisi operasional prestasi terbatas mengikut skop kajian dan terhadap dimensi-dimensi yang dipilih dalam kajian ini sahaja. Dimensi-dimensi prestasi tersebut ialah kepimpinan dan kebolehan merancang:

i) Kepimpinan

Memfokuskan kepada tahap keyakinan guru Pendidikan Islam terhadap kebolehan mereka menjadi ketua di samping kesediaan memberi pandangan kepada rakan sejawat. Pernyataan item juga menumpukan sama ada guru Pendidikan Islam berkelakuan bijak, amanah dan bertanggungjawab dalam mengagihkan tugas secara adil, serta pendirian mereka terhadap dasar-dasar kerajaan.

ii) Kebolehan merancang

Dimensi ini mencakupi penyelidikan terhadap guru Pendidikan Islam tentang tahap kemampuan mereka mengatur dan membuat kerja secara sistematik. Di samping itu melihat kesediaan mereka memperbaiki kelemahan diri serta dapat menentukan tahap menyiapkan tugas yang diberikan. Kesempurnaan tugas seseorang guru Pendidikan Islam juga dilihat dengan hasil maklum balas atau pengiktirafan oleh pentadbir atau rakan sejawat.

Kepimpinan pengetua

Kepimpinan diertikan sebagai keupayaan (kebolehan, pencapaian) sebagai pemimpin atau daya (tindak-tanduk, kecekapan) seseorang pemimpin (Kamus Dewan, 2005). Menurut Wan Liz Ozman (1996), ketua sesebuah organisasi memainkan peranan yang besar dalam mencorakkan suasana kerja, motivasi, kelincinan dan keberkesanan organisasi tersebut. Seseorang pemimpin yang tidak mempunyai wawasan yang jelas mengenai objektif dan arah tujuan organisasinya sudah tentu tidak akan dapat mengemudikan organisasi tersebut ke arah matlamat yang tepat. Maju atau mundurnya sesebuah organisasi itu bergantung kuat kepada kualiti dan gaya kepimpinan pemimpin yang memegang tanggungjawab tersebut. Penerimaan ahli organisasi kepada pemimpin akan menentukan kecemerlangan organisasi tersebut.

Kepimpinan pengetua dalam konteks kajian ini merujuk kepada kepimpinan transformasional yang mengambil kira aspek keperluan dalaman pekerja, mempunyai hubungan baik dengan pekerja, konsisten dalam tindakan dan mempunyai kredibiliti yang tersendiri sehingga membolehkan pekerja percaya dan yakin untuk berusaha lebih daripada jangkaan. Definisi operasional kepimpinan pengetua terbatas mengikut skop kajian dan

terhadap dimensi-dimensi yang dipilih dalam kajian ini sahaja. Dimensi-dimensi kepimpinan pengetua dalam kajian ini terdiri daripada tiga dimensi masing-masing mengukur ciri-ciri unggul (*idealized influence-attribute*), tingkah laku unggul (*idealized influence-behavior*), inspirasi motivasi (*inspirational motivation*) dan stimulasi intelek (*intellectual stimulation*). Kepimpinan pengetua diukur dengan mengadaptasi dan modifikasi soal selidik *Multifactor Leadership Questionnaire* (Bass dan Avolio, 1997).

Iklim sekolah

Iklim sekolah merupakan budaya sesebuah sekolah yang terhasil daripada interaksi sesama warga sekolah (Kalaiselvam, 2000). Hoy dan Miskel (2001) pula mendefinisikan iklim sebagai suatu set ciri-ciri dalaman yang dapat membezakan antara sesebuah sekolah dengan sekolah yang lain. Menurut mereka lagi, iklim dapat mempengaruhi tingkah laku seluruh anggota sekolah tersebut.

Dalam konteks kajian ini, iklim sekolah merujuk kepada keadaan dan suasana di persekitaran sekolah yang mempengaruhi guru Pendidikan Islam menjalankan tugas sebagai guru. Iklim sekolah diukur dengan menggunakan instrumen *Organizational Climate Description Questionnaire- Rutgers Secondary* (OCDQ-RS) yang telah dibina oleh Hoy et al. (1991). Instrumen ini telah diterjemahkan ke dalam Bahasa Melayu oleh Ali Khamis Ali (2002). OCDQ-RS dibina untuk mengukur iklim peringkat sekolah menengah.

Daya Kekuatan Dalaman Guru Pendidikan Islam

Kajian ini mengetengahkan istilah daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam untuk menggambarkan kekuatan *syakhsiyah*, kekuatan jati diri dan kekuatan jiwa dari dalam guru Pendidikan Islam. Dasar ambilan penggunaan konsep daya kekuatan dalaman dalam

kajian ini adalah daripada kisah Nabi Syuaib a.s di dalam Surah al-Qasas, ayat ke 26. Al-Quran menceritakan peristiwa kekaguman dua orang anak perempuan Nabi Syuaib a.s, iaitu Syafura dan Liya terhadap Nabi Musa dalam satu peristiwa di padang pasir Madyan. Mereka berdua terpegun dengan Musa, pemuda gagah dan berakhhlak yang telah menolong mengangkat penutup sumber air untuk kambing-kambing peliharaan mereka. Atas pertolongan itu akhirnya Nabi Musa a.s. ditawarkan kerja oleh Nabi Syuaib a.s. setelah anak baginda menceritakan tentang kebaikan akhlak dan kegagahan Nabi Musa a.s. Kata-kata anak Nabi Syuaib dalam kisah yang penuh *ibrah* ini terdapat dalam firman Allah SWT yang bermaksud:

Salah seorang daripada kedua-duanya berkata : “Wahai ayah, ambillah dia sebagai pekerja, sesungguhnya sebaik-baik pekerja ialah yang kuat, lagi amanah.”

(Surah al-Qasas 28: 26).

Dakwaan anak Nabi Syuaib dalam ayat ini merupakan dakwaan yang mengandungi hikmah dan kebijaksanaan. Ini disebabkan kedua-dua sifat yang dinyatakan, iaitu kuat dan amanah, jika ada pada seseorang pekerja, maka dia akan mendapat keuntungan dan keberhasilan (Ahmad Mustafa al-Maraghiy, 2001; Salahuddin Abdullah & Omar Khalid, 2009).

Al-Qawiy (kuat) dalam ayat ini merujuk kepada profesional, manakala *Al-Amin* (amanah) merujuk kepada mukmin atau integriti. Dengan sifat profesional, seseorang itu akan mempunyai kepakaran dan keterampilan dalam melaksanakan peranan dan tanggungjawab dengan cekap dan berkesan. Ini selari dengan pandangan Pahrol (2010),

yang menyatakan bahawa sifat *al-qawiy* (kuat) merujuk kepada profesional dan *al-amin* (amanah) merujuk kepada mukmin.

Konsep daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam yang dikemukakan dalam kajian ini bertepatan dengan ajaran Islam yang mementingkan kecemerlangan dalam profesionalisme yang diceburi. Daya kekuatan dari dalam diri individu merupakan faktor penyumbang kepada tindakan positif yang dilakukan. Indikator-indikator kepada daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam dalam kajian ini terdiri daripada motivasi, komitmen dan kepuasan kerja guru (Koontz & Weihrich, 2001; Latham & Mann, 2006; S. Robbins, 2001; Sharifah Hayaati Ismail al-Qudsy, 2010; Teng Lung Kiu, 2006).

a) Motivasi

Berdasarkan istilah, terma motivasi adalah berasal daripada perkataan Inggeris, iaitu *motivation* yang asalnya diambil daripada perkataan Latin, iaitu *move-re* yang membawa maksud menggerakkan (R. Steers & Porter, 1983). Seterusnya Robbins dan Coulter (2005) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mempamerkan tahap usaha yang tinggi bagi mencapai matlamat organisasi, dengan syarat usaha-usaha yang dipamerkan itu mempunyai keupayaan untuk memenuhi keperluan seseorang individu. Maka, motivasi di sini merujuk kepada kecenderungan daripada diri seseorang yang dapat mempengaruhi tingkah lakunya. Ia bermaksud kehendak diri sendiri yang menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu.

Motivasi dalam kajian ini adalah difokuskan kepada motivasi pencapaian yang dikemukakan oleh McClelland (1976). Motivasi pencapaian yang dimaksudkan adalah merujuk kepada keinginan bekerja dan melaksanakan tugas serta tanggungjawab untuk

berjaya mencapai darjah kecemerlangan. Seseorang yang mempunyai motivasi pencapaian yang tinggi memiliki sifat-sifat seperti tekun bekerja, tabah hati, suka bekerja dengan orang yang dapat memberi sumbangan yang sempurna, sering menetapkan tahap pencapaian untuk dicapai, memberi perhatian kepada masa hadapan, tidak mengambil kira tentang nasib, menetapkan matlamat yang agak sukar dan mereka amat bertanggungjawab (McClelland, 1961 dalam Koontz dan Weirich, 2001).

b) Komitmen Guru

Komitmen organisasi ditakrifkan sebagai identifikasi individu dan penglibatan dalam organisasi. Komitmen terdiri dari tiga komponen; iaitu komitmen afektif, komitmen penerusan dan komitmen normatif (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Ketiga-tiga komponen komitmen ini berhubung secara negatif dengan penarikan diri dari organisasi. Komitmen afektif didapati mempunyai hubungan yang kuat dengan kehadiran, prestasi, dan kelakuan organisasi individu dalam organisasi. Komitmen tersebut boleh digambarkan oleh tiga faktor, iaitu kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap matlamat dan nilai organisasi, kesanggupan untuk berusaha keras demi organisasi dan keinginan untuk kekal bersama dengan organisasi (Mowday, Porter, & Steers, 1979). Sekolah juga merupakan sebuah organisasi, maka komitmen organisasi adalah sama dengan komitmen guru.

Dalam kajian ini, komitmen guru terhadap sekolah merujuk kepada kepercayaan guru Pendidikan Islam dan penerimaan terhadap matlamat dan nilai sekolah, usaha oleh guru Pendidikan Islam untuk mencapai matlamat dan nilai tersebut serta keinginan yang kuat untuk menjadi sebahagian daripada warga sekolah.

c) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja dapat dirumuskan sebagai pengalaman perasaan positif melebihi perasaan negatif pada satu tempoh masa tertentu (Ishak, 2006). Ini bermakna, kepuasan kerja merujuk kepada keadaan emosi yang positif atau kegembiraan akibat daripada pencapaian dalam pekerjaan. Apabila seseorang pekerja sanggup meneruskan pekerjaan dan suka kepada pekerjaannya, maka pekerja tersebut dianggap puas dengan pekerjaannya. Avery dan Baker (1990) juga mentakrifkan kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan dan kecekapan mereka menyesuaikan diri dengan pekerjaan tersebut.

Dalam hal ini, kepuasan kerja dapat diperoleh jika individu yang terlibat merasakan sesuatu pekerjaan itu betul-betul menyeronokkan dan penuh makna (Maslow, 1970). Dalam konteks kajian ini, kepuasan kerja merujuk kepada perasaan seseorang guru Pendidikan Islam terhadap tugasnya sama ada tugasan yang dilakukan menimbulkan keseronokan atau sebaliknya, memenuhi kehendak dan jangkaannya atau tidak dan berbangga dengan kejayaan dan kemajuan sekolah tempatnya bekerja atau tidak.

Kesimpulan

Secara umumnya bab ini membincangkan topik asas yang mendasari kajian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi guru pendidikan Islam. Perkara yang dibincangkan ini adalah sebagai panduan yang memandu dan mendasari bab-bab seterusnya. Perbincangan yang dikemukakan dalam bab ini merupakan satu pengenalan. Perbahasan bab ini juga boleh dijadikan panduan kepada pengkaji dan pembaca untuk mendapatkan gambaran keseluruhan kajian yang dijalankan.

BAB 2

SOROTAN LITERATUR

Pendahuluan

Bab ini secara keseluruhannya membincangkan mengenai faktor-faktor luaran dan dalaman yang mempengaruhi prestasi guru Pendidikan Islam. Faktor-faktor luaran terdiri daripada kepimpinan pengetua dan iklim sekolah. Manakala faktor dalaman pula terdiri daripada daya kekuatan dalaman. Indikator-indikator daya kekuatan dalaman, iaitu motivasi, komitmen dan kepuasan kerja dikaji fungsinya sebagai mediator dalam kajian ini.

Kecemerlangan Prestasi Kerja Dalam Islam

Islam sangat mementingkan prestasi kerja yang cemerlang dalam apa sahaja profesionalisme yang diceburi. Apatah lagi kepada guru Pendidikan Islam yang diberi amanah mendidik generasi muslim dan mukmin yang sempurna iman, amal dan akhlaknya. Konsep daya kekuatan dalaman atau kekuatan dalaman ketika menjalankan tugas sangat ditekankan dalam Islam, sebagaimana secara tidak langsung telah disebut dalam sabda Rasulullah S.A.W:

Sesungguhnya Allah S.W.T suka apabila seseorang itu bekerja, dia melakukan dengan bersungguh-sungguh atau tekun (profesional).

('Ali bin Hisam al-Din al-Muttaqi al-Hindi, t.t)

Dalam hadis lain, Rasulullah S.A.W bersabda lagi:

Wahai segenap manusia, hendaklah beramal soleh sesuai dengan kemampuan kamu. Sesungguhnya Allah SWT tidak akan jemu sehingga kamu merasa jemu. Apakah amalan yang paling dicintai oleh Allah? Amal yang paling dicintai Allah itu ialah amal yang dikerjakan secara rutin dan terus menerus walaupun sedikit.

(*Al-Isti'ab*. Jilid 4, hlm. 1885)

Kekuatan elemen komited, tekun, dedikasi dan *istiqamah* (berterusan) dalam kedua-dua hadis di atas menggambarkan keperluan kepada daya kekuatan dalaman dalam diri setiap individu muslim, lebih-lebih lagi dalam diri guru Pendidikan Islam. Malah, Rasulullah S.A.W bersabda dalam satu hadis lain:

Abu Hurairah r.a meriwayatkan, Rasulullah S.A.W bersabda, : Seorang mukmin yang kuat lebih baik dan lebih dicintai oleh Allah daripada seorang mukmin yang lemah. Namun kedua-duanya masih memperoleh kebaikan (kerana keimanan mereka). Berlumba-lumbalah untuk mendapat apa sahaja yang memberi manfaat kepadamu dan jangan lupa untuk memohon pertolongan kepada Allah serta jangan kamu berasa lemah.

(Riwayat Muslim, Ibn Majah dan Ahmad)

Ibnu 'Alan dalam Kamarul Azmi (2010), menjelaskan bahawa yang dimaksudkan dengan mukmin yang kuat dalam hadis ini ialah mukmin yang tahan sabar dalam mendidik manusia dan mengajar mereka dengan kebaikan serta sentiasa sabar dalam memberi tunjuk ajar. Pengertian ini ditambah lagi dengan pandangan al-Qurtubi yang menjelaskan bahawa mukmin yang kuat ialah mukmin yang bukan sahaja mempunyai tubuh badan yang sihat, tetapi juga mempunyai keazaman yang tinggi serta cemerlang dalam apa sahaja usaha dalam menegakkan agama kepada diri sendiri dan orang lain. Dalam konteks daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam, maka guru Pendidikan Islam yang memiliki daya kekuatan dalaman digambarkan sebagai *mukminun qawiyyun* (mukmin yang kuat).

Prestasi Kerja

Banyak kajian tentang prestasi telah dijalankan bukan sahaja oleh para sarjana dalam bidang sumber manusia dan gelagat organisasi (*organizational behavior*), tetapi juga oleh para sarjana dalam bidang psikologi, pengurusan dan juga pendidikan. Prestasi telah dibuktikan sebagai sesuatu yang dinamik (Yeo & Neal, 2004).

Porter dan Lawler (1967) menyatakan prestasi ialah kejayaan seseorang itu mencapai peranannya hasil daripada sesuatu tingkah laku. Robbins (1993) pula mendefinisikan prestasi dalam sesuatu organisasi sebagai kebolehan seseorang untuk mencapai matlamat yang ditetapkan oleh organisasi. Manakala Arifin Zainal (1985) mendapati prestasi sebagai tahap pencapaian seseorang pekerja dalam melakukan sesuatu kerja yang telah ditugaskan. Prestasi kerja dirujuk sebagai mana-mana tingkah laku yang mengarah ke arah penyelesaian tugas (Abd. Shukor Shaari, Noran Fauziah Yaakub, & Rosna Awang Hashim, 2002). Kesimpulannya, prestasi merupakan keupayaan seseorang individu dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai matlamat yang ditetapkan oleh organisasinya.

Para sarjana membincangkan prestasi dalam dua aspek, sama ada proses kepada prestasi (Demerouti & Bakker, 2006; Roe, 1999), atau hasil kepada prestasi (A. B. Bakker et al., 2008; Motowidlo & Van Scotter, 1994). Proses kepada prestasi memberi tumpuan kepada tingkah laku pekerja dalam mencapai matlamat kerja. Manakala hasil prestasi pula merujuk kepada hasil proses di mana pekerja cuba untuk memenuhi visi organisasi dengan memenuhi keperluan tugas dan membuat sumbangan yang melampaui pencapaian tugas yang ditetapkan. Dalam kajian ini, prestasi ditakrifkan sebagai hasil prestasi di mana

tingkah laku para pekerja menyumbang kepada keberkesanannya dalam mencapai matlamat kerja.

Teori Prestasi Kerja – Teori Jangkaan Vroom

Victor H. Vroom (1964) mencipta formula yang sistematik bagi membangunkan teori yang menyatakan persekitaran yang baik boleh mendorong pekerja untuk bekerja dengan lebih berkesan. Beliau menamakan teori ini sebagai teori jangkaan.

Teori ini dibangunkan berdasarkan kepada anggapan bahawa individu berhak membuat keputusan dan memilih secara rasional terhadap tingkah laku kerja mereka. Pembangunan idea Vroom dilihat selari dengan perkembangan teori McClelland pada awal tahun enam puluhan. Dalam teori beliau, Vroom cuba menekankan aspek-aspek yang mendorong manusia untuk melakukan sesuatu supaya matlamat tertentu dapat dicapai. Menurut beliau lagi, sesuatu objektif akan tercapai sekiranya pekerja mempercayai dengan nilai matlamat yang dirancang. Pekerja juga dikatakan akan memberi respons sekiranya mereka dapat melihat sebarang tingkah laku manusia ke arah membantu mencapai matlamat tersebut.

Vroom meletakkan nilai sama ada positif atau negatif dalam menentukan motivasi ke arah melakukan sesuatu kerja. Motivasi itu seterusnya akan digandakan oleh keyakinan individu supaya segala usaha benar-benar membantu mencapai sesuatu matlamat. Vroom melalui teorinya dilihat benar-benar yakin bahawa motivasi mendorong manusia ke arah melakukan sesuatu dengan lebih baik. Ini kerana beliau mentakrifkan motivasi sebagai satu produk yang seharusnya dijanakan dalam diri individu yang berkehendakkan sesuatu. Namun menurut beliau, proses ke arah pencapaian tersebut tidak boleh diabaikan. Dalam

hal ini, ia banyak berfokus kepada perasaan dalaman seseorang individu, iaitu sama ada mereka berupaya atau tidak membuat jangkaan kebarangkalian terhadap tingkah laku tertentu. Tingkah laku tersebut pula dianggap oleh Vroom sebagai penyebab tercapai sesuatu matlamat. Perhubungan ini diringkaskan seperti berikut:

Motivasi	=	Valens	X	Jangkaan
(kekuatan dorongan yang boleh memandu seseorang ke arah sesuatu tingkah laku)		(kekuatan keinginan seseorang terhadap sesuatu)		(kebarangkalian mendapatkan sesuatu dengan melakukan tingkah laku tertentu)

Beberapa fakta khusus diuraikan oleh teori jangkaan Vroom. Antara fakta-fakta itu ialah hasil, valens, jangkaan usaha-prestasi (*effort-performance expectancy*) dan jangkaan prestasi-output (*performance-output expectancy*).

Hasil merupakan perkara yang sangat relevan kepada individu. Ia dilihat melalui tingkah laku kerja seseorang individu. Misalnya hasil kerja mereka, kenaikan gaji yang diperoleh, penerimaan oleh rakan sekerja dan sebagainya.

Valens pula merujuk kepada keutamaan yang diberi oleh seseorang terhadap sesuatu output. Ia merupakan sejumlah pemerhatian atau nilai yang diberikan oleh seseorang individu terhadap keinginannya ke arah mencapai sesuatu matlamat. Nilai inilah yang menjadi pendorong kepada individu untuk membuat sesuatu tindakan. Dengan kata lain

valens ialah minat seseorang terhadap sesuatu sehingga menyebabkan mereka bertindak untuk mendapatkan hasil atau output.

Oleh sebab individu dikatakan mempunyai keutamaan yang berbeza, iaitu sama ada positif atau negatif terhadap hasil produk, maka faktor valens mungkin menghalakan seseorang ke arah positif atau mungkin menghalau ke arah negatif. Seperti mana dalam teorinya, Vroom mendefinisikan valens sebagai inspirasi intrinsik, lahir dari dalam diri individu, kemudian dijanakan hasil daripada pengalaman yang dilalui oleh seseorang. Beliau juga menyifatkan valens seorang individu berbeza dengan individu yang lain. Secara praktiknya hubungan tetap wujud antara pekerjaan dan hasil, namun bentuknya berbeza bagi seseorang individu dengan yang lain. Misalnya kenaikan pangkat, peluang pekerjaan yang lebih baik, sokongan anggota organisasi dan sebagainya.

Dalam teori ini, selain faktor hasil dan valens, Vroom menjangkakan dua keadaan akan berlaku, iaitu jangkaan Usaha-Prestasi dan jangkaan Prestasi-Output. Jangkaan Usaha-Prestasi dilihat sebagai kebarangkalian yang subjektif. Ia berlaku dalam diri individu terhadap usaha yang akan menghasilkan prestasi bagi kebanyakan kerja yang dilakukan. Darjah pencapaian Usaha-Prestasi dipercayai berubah daripada 0 (jangkaan individu terhadap beberapa tingkah laku yang tidak akan menghasilkan pencapaian prestasi) kepada 1.0 (kepastian jangkaan individu terhadap tingkah laku yang menunjukkan pencapaian prestasi). Sebagai contoh, seorang guru mungkin berasa sangat yakin (jangkaan 0.78) terhadap kerja tambahan (*extra work*) hariannya yang akan memberi lebihan 10 peratus kepada prestasi kerjanya.

Jangkaan Prestasi-Output pula ditakrifkan sebagai kepercayaan individu bahawa kebanyakan pencapaian dalam situasi tertentu akan menghasilkan beberapa set output. Set output dalam jangkaan Prestasi-Output juga berubah daripada 0 ke 1.0, dan seseorang individu mungkin akan mendapat sebarang skala (antara 0 hingga 1.0) yang menunjukkan jangkaan output terhadap prestasi yang diperolehnya. Misalnya, seorang guru sangat percaya (jangkaan 0.88) bahawa penambahan 10 peratus dalam prestasi kerjanya akan mengakibatkan pencapaian pelajar-pelajarnya juga meningkat.

Turutan daripada teori Vroom, iaitu valens, jangkaan Usaha-Prestasi dan jangkaan Prestasi-Output bagi kebanyakan hasil (yang dilakukan oleh pekerja) akan menyumbang kepada pembentukan aras motivasi seseorang individu (pekerja). Dalam mencadangkan pembentukan individu yang bermotivasi tinggi, Vroom dilihat sangat sensitif tentang peranan organisasi ke arah meningkatkan pencapaian prestasi individu. Organisasi tempat seseorang bekerja dikatakan perlu mewujudkan situasi rangsangan kepada subordinat. Rangsangan daripada organisasi seperti arahan dan latihan perlu bagi membentuk individu yang memiliki persepsi dan bertingkah laku positif terhadap organisasi mereka.

Teori Insan Baik (*Good Man Theory*) (Al-Attas, 1978)

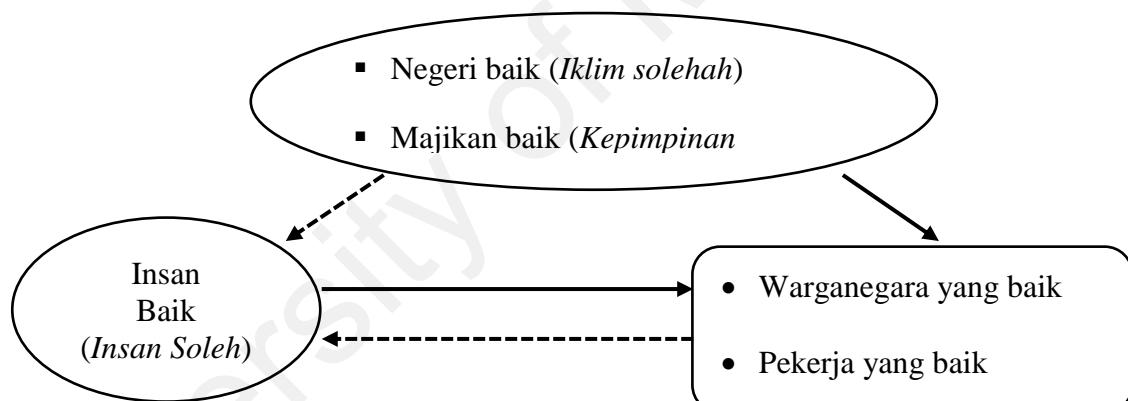
Teori Insan Baik (al-Attas, 1978) digunakan sebagai asas dalam kajian ini untuk mengkaji hubungan dan kesan antara lima variabel berkaitan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi guru Pendidikan Islam, iaitu kepimpinan pengetua, iklim sekolah, motivasi, komitmen dan kepuasan kerja.

Syed Muhammad Naquib al-Attas (1978), menjelaskan bahawa matlamat pendidikan atau *tarbiyyah* dalam Islam bukan semata-mata melahirkan warganegara atau pekerja yang baik. Malah, yang lebih utama dan penting adalah untuk melahirkan insan yang baik (*insan soleh*).

Beliau menegaskan bahawa :

it is man's value as a real man, as the dweller in his self's city, as citizen in his own microcosmic kingdom, as a spirit, that is stressed, rather than his value as a physical entity measured in terms of pragmatic or utilitarian sense of his usefulness to state, society and the world.

(al-Attas, m.s. 141)



Petunjuk :



Rajah 2. 1: Teori Insan Baik (*Good Man Theory*)

Sumber : Adaptasi dari al-Attas (1978), m.s. 141

Rajah 2.1 menjelaskan tentang Teori Insan Baik (*Good Man Theory*). Teori al-Attas ini menekankan kepentingan kekuatan jiwa (daya kekuatan dalaman) seseorang individu. Apabila seseorang individu itu telah memiliki daya kekuatan dalaman, maka lahirlah insan

yang baik (*soleh*), seterusnya menjadi warganegara dan pekerja yang baik. Teori ini juga menjelaskan tentang pengaruh negeri yang baik (iklim *solehah*) dan majikan yang baik (kepimpinan *solehah*). Kedua-dua faktor ini mempengaruhi seseorang menjadi warganegara dan pekerja yang baik. Walau bagaimanapun, kedua-dua faktor ini bukan faktor penentu untuk menjadi insan yang baik. Dengan kata lain, seorang warganegara dan pekerja yang baik, belum pasti akan menjadi insan yang baik juga. Namun, seorang insan yang baik, pasti menjadi warganegara dan pekerja yang baik.

Faktor Luaran Yang Mempengaruhi Prestasi Guru

Beberapa kajian menunjukkan bahawa prestasi yang baik dalam kalangan pekerja di sesebuah organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti iklim organisasi dan infrastruktur yang baik, kepimpinan dan pentadbiran organisasi, hubungan yang baik dalam kalangan staf dan juga identiti profesional seseorang (Abd. Shukor Shaari et al., 2002; Applebee, Langer, Nystrand, & Gamoran, 2003; Horng, 2009; Malakolunthu, 2007; Saunders, Goldenberg, & Gallimore, 2009). Dua faktor luaran yang mempengaruhi prestasi guru akan dibincangkan dalam bab ini, iaitu kepimpinan pengetua dan iklim sekolah.

Definisi dan Teori Kepimpinan

Kamus Dewan edisi keempat mendefinisikan kepimpinan sebagai keupayaan untuk memimpin. Kepimpinan didefinisikan sebagai proses mempengaruhi orang bawahan untuk mencapai objektif organisasi (Hersey & Blanchard, 1982). Kepimpinan juga didefinisikan sebagai menunjukkan tingkah laku yang positif, mempengaruhi orang lain untuk mencapai objektif organisasinya, membina corak interaksi yang kukuh serta memiliki kuasa yang sah dalam organisasinya (Conger, 2013). Maka, secara umumnya kepimpinan ialah

kemampuan mempengaruhi minda dan gelagat anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui struktur dan prosedur baru. Pada kebiasaannya, seseorang pemimpin menggunakan hanya teknik pengaruh yang tiada unsur paksaan. Penggunaan pengaruh tanpa unsur paksaan ini membawa kepada hubungan yang positif di antara pemimpin dan pengikut.

Kajian kepimpinan telah menjangkau merentasi budaya, dekad dan pelbagai teori. Sejak sekian lama, kepimpinan telah dikaji secara meluas dalam pelbagai konteks dan asas-asas teori. Dalam beberapa kajian, kepimpinan digambarkan sebagai proses. Namun kebanyakan teori dan kajian kepimpinan melihat kepada cara seseorang mendapatkan persefahaman (Blake, Shepard, & Mouton, 1964; Drath & Palus, 1994; Fiedler & Chemers, 1967; House & Mitchell, 1974). Kepimpinan biasanya ditakrifkan dengan sifat, kualiti dan tingkah laku seseorang pemimpin.

Stogdill (1974) dalam kajiannya terhadap teori-teori kepimpinan abad ke dua puluh telah mengenal pasti beberapa pendekatan kajian yang berbeza dalam kepimpinan. Pendekatan yang pertama ialah kajian tentang nilai-nilai yang ada dalam diri seseorang pemimpin (Bernard, 1926). Dengan kata lain, pemimpin adalah dilahirkan serta bersifat semula jadi dan sebaliknya bukan dilatih atau dibentuk.

Seterusnya yang kedua, kajian tentang kepimpinan cuba untuk menentukan apa yang pemimpin berjaya lakukan, bukan sebaliknya iaitu bagaimana mereka melihat kepada orang lain (Halpin & Winer, 1957; Hemphill & Coons, 1957). Kajian-kajian ini mula mengkaji pemimpin dalam konteks organisasi, mengenal pasti tingkah laku pemimpin yang meningkatkan keberkesanan organisasi.

Pendekatan ketiga pula menjawab persoalan bagaimana cara terbaik untuk memimpin. Pendekatan tersebut mengkaji interaksi di antara sifat, tingkah laku dan situasi yang ada pada pemimpin. Teori sifat ini telah membuka ruang untuk meluaskan lagi kajian yang berpegang kepada pandangan bahawa kepimpinan adalah berbeza-beza mengikut situasi (Saal & Knight, 1988). Pendekatan ini telah menyebabkan muncul teori-teori kepimpinan yang lebih realistik dan bersifat kontingensi.

Manakala pendekatan teori kepimpinan terkini menggunakan teori-teori motivasi sebagai sokongan. Sebagai contoh, kajian perbandingan antara kepimpinan transaksional dengan kepimpinan transformasional. Kepimpinan transaksional mempunyai pandangan ke atas pekerja dan organisasi secara lebih tradisional. Kepimpinan ini melibatkan penggunaan kedudukan dan kuasa pemimpin untuk memastikan pengikut menyiapkan tugas (Burns, 1978).

Walau bagaimanapun, kepimpinan transformasional mencari jalan untuk membantu memberi motivasi kepada pengikut dengan memenuhi keperluan aras tinggi dan lebih terperinci dengan melibatkan mereka dalam proses kerja (Bass, 1985). Pemimpin transformasional boleh memulakan dan menghadapi perubahan, dan mereka boleh membuat sesuatu yang baharu daripada sesuatu yang lama. Dengan cara ini, pemimpin-pemimpin ini secara peribadi berkembang di samping membantu pengikut dan organisasi mereka juga berkembang. Mereka membina hubungan yang kukuh dengan orang lain di samping menyokong dan menggalakkan pembangunan setiap individu.

Selain kepimpinan transaksional dan kepimpinan transformasional, kepimpinan pengajaran atau kepimpinan instruksional juga sering dibincangkan dalam bidang

kepimpinan pendidikan. Ketiga-tiga jenis gaya kepimpinan ini dibincangkan dalam sorotan literatur kajian ini.

Kepimpinan Pengajaran

Perbincangan tentang kepimpinan pengajaran bermula di Amerika Syarikat pada tahun 1950-an dan 1960-an apabila para sarjana ketika itu mengkaji cara-cara pengetua sekolah menyumbang kepada pembelajaran pelajar; contohnya kajian Bridges (1967) dan kajian (Gross & Herriot, 1965). Walau bagaimanapun, kajian-kajian yang menggunakan konstruk-konstruk yang lebih sistematik dan kaedah pengukuran yang lebih tepat ke atas kepimpinan pengajaran muncul pada tahun 1980-an, seperti kajian Bossert, Dwyer, Rowan dan Lee (1982) dan kajian Hallinger dan Murphy (1985).

Kepimpinan pengajaran merupakan segala tindakan yang dilakukan oleh pengetua untuk memajukan proses pengajaran dan pembelajaran (Murphy & Hallinger, 1987). Kepimpinan pengajaran terbahagi kepada tiga dimensi utama, iaitu :

- a) Pentakrifan matlamat sekolah
- b) Pengurusan program pengajaran
- c) Pemupukan iklim sekolah

Ketiga-tiga dimensi ini diperincikan dalam kerangka teori kepimpinan pengajaran yang dibahagikan kepada sebelas fungsi seperti dalam Jadual 2.1 berikut :

Jadual 2. 1: Dimensi-dimensi Kepimpinan Pengajaran

a) Pentakrifan Matlamat	b) Pengurusan Program	c) Pemupukan Iklim
Sekolah	Pengajaran	Sekolah
1) Penentuan matlamat sekolah 2) Penjelasan matlamat sekolah	3) Pencerapan dan penilaian pengajaran 4) Penyelarasan kurikulum 5) Pengawasan kemajuan murid	6) Penjagaan masa pengajaran 7) Sokongan dalam aktiviti pengajaran 8) Pemberian insentif kepada guru 9) Penggalakan perkembangan profesional 10) Penguatkuasaan dasar akademik 11) Pemberian insentif untuk pembelajaran

Bagi menyelaras pengajaran di sekolah, pengetua perlu mengetahui matlamat semasa dan keberkesanan pengajaran yang harus dicapai oleh sekolah (Lashway, 2003; Porter, 1989). Pengetua perlu memastikan pengajaran guru adalah berkualiti, program pengajaran adalah mencukupi dan berfokus untuk memajukan pengajaran dan pembelajaran. Justeru, pengetua perlu mengawal kualiti pengajaran, menunjukkan amalan pengajaran yang baik, memantau kurikulum dan memastikan sumber pengajaran adalah berkualiti (Murphy & Hallinger, 1986; Zepeda, 2014).

Kepimpinan Transaksional

Burns (1978) telah memperkenalkan teori kepimpinan transaksional bersama-sama dengan teori kepimpinan transformasional. Kepimpinan transaksional adalah berasaskan pertukaran antara pemimpin dengan pengikutnya. Pengikut menerima sesuatu apabila mereka

melakukan sesuatu mengikut kehendak pemimpin. Sementara Bass (1991) pula menyatakan bahawa kepimpinan transaksional sebagai proses pertukaran antara kos dan faedah. Hubungan ini berdasarkan tawaran secara implisit antara pengikut dan pemimpin.

Hubungan antara pengikut dan pemimpin adalah berbentuk pertukaran. Justeru, hubungan tersebut lebih berbentuk jangka pendek kerana pengikut tidak boleh mengulangi pertukaran yang sama secara berterusan sebaliknya perlu menuju kepada pertukaran yang lebih tinggi (Burns, 2003). Di samping itu, untuk memotivasi pengikut, pemimpin perlu menetapkan matlamat dan menjanjikan ganjaran tertentu sekiranya pengikut tersebut mencapai prestasi yang ditetapkan. Terdapat dua faktor yang dikenal pasti mempengaruhi interaksi pemimpin dan pengikut dalam kepimpinan traksaksional, iaitu pemberian ganjaran dan pengurusan melalui penerimaan (Bass & Avolio, 1990).

Kepimpinan Transformasional

Kepimpinan transformasional telah diperkenalkan lebih tiga dekad yang lalu oleh James MacGregor Burns. Kepimpinan transformasional merupakan satu proses di mana pemimpin dan pengikutnya saling bantu membantu untuk meningkatkan motivasi dan moral kepada tahap yang lebih tinggi (McKay, Avery, & Morris, 2008; Price et al., 2005). Pemimpin transformasional mampu memberi inspirasi kepada pekerja untuk mengatasi kepentingan mereka sendiri demi untuk mencapai matlamat secara kolektif, serta mampu untuk mendapatkan sikap positif pekerja ke arah wawasan yang dikongsi bersama yang membolehkan mereka membangunkan cara berfikir yang melebihi jangkaan prestasi mereka sendiri (Bass, 1985).

Burns (1978) telah membahagikan kepimpinan transformasional kepada empat kategori, iaitu pemimpin intelek, pemimpin pembaharuan, pemimpin revolusi dan pemimpin transformasional berkarisma. Pandangan dan idea Burns ini telah dikembangkan oleh Bass (1985) yang melihat kepimpinan transformasional berdasarkan cara bagaimana pemimpin mempengaruhi pengikutnya bagi membolehkan dirinya dipercayai, dikagumi dan dihormati. Oleh yang demikian, pandangan beliau terhadap konsep kepimpinan ini lebih menjurus kepada kumpulan atau organisasi dan perlu ada kaedah dua hala antara pemimpin dan pengikutnya. Kepimpinan transformasional mempunyai empat dimensi asal yang dicetuskan oleh (Bass, 1985), iaitu pengaruh individu, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individu. Aspek utama kepimpinan transformasional adalah penekanan terhadap perkembangan dan pembangunan diri pengikut (Avolio & Gibbons, 1988). Pemimpin transformasional menilai potensi semua pengikut dari segi keupayaan mereka untuk memenuhi komitmen semasa dan juga perluasan tanggungjawab masa depan mereka (Chi & Pan, 2012).

Kajian-kajian empirikal membuktikan bahawa kepimpinan transformasional mempunyai kaitan dengan motivasi (Denhardt, 1981) dan prestasi (M. Salanova et al., 2011) pekerja. Pemimpin transformasional mendorong tahap ‘libat sama’ (*engagement*) (J. A. Conger & Kanungo, 1998), tingkah laku (Piccolo & Colquitt, 2006; P. M. Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990) dan prestasi (Liao & Chuang, 2007) para pekerja. Pemimpin transformasional yang menunjukkan pertimbangan individu kepada pekerja dapat meningkatkan motivasi mereka dan sekali gus meningkatkan prestasi organisasi (R. Martin, Thomas, Charles, Epitropaki, & McNamara, 2005).

Di samping itu, pemimpin transformasional juga berupaya untuk memenuhi keperluan pengikut, memberi kuasa (*empower*) kepada mereka dan memberi rangsangan kepada mereka untuk mencapai misi dan objektif yang menyebabkan mereka menghasilkan prestasi yang cemerlang (Eyal & Roth, 2011). Justeru, dengan bertindak sebagai mentor, pemimpin transformasional mewujudkan visi dan matlamat yang jelas (Eyal & Roth, 2011), menyokong pekerja sebagai rakan kongsi dalam proses membuat keputusan (Conley & Goldman, 1994; Leithwood, 1994), mencabar pekerja dengan sasaran organisasi (Avolio, Bass, & Jung, 1999) dan pada masa yang sama, memberi panduan kepada pengikut dengan tingkah laku dan memberi kuasa (*empower*) yang sesuai dengan keperluan pekerja. Tingkah laku sokongan pemimpin transformasional bersama pekerja atau pengikut berlaku melalui hubungan yang mesra, rapat dan kebersamaan (Bass, 1985). Hubungan ini akan meningkatkan keyakinan serta jati diri pekerja untuk menjalankan tugas yang diberikan kepada mereka (Zwingmann et al., 2014) dan secara tidak langsung dapat mengurangkan tekanan kerja.

Selain itu, kepimpinan transformasional juga memberi kesan kepada komitmen pekerja. Komitmen pekerja mencerminkan ikatan psikologi pekerja dengan organisasi (Allen & Meyer, 1997). Sokongan daripada pemimpin transformasional yang mengambil berat tentang keperluan dan pembangunan diri setiap pengikut individu yang berbeza merupakan salah satu penentu utama kepada ikatan emosi yang rapat antara pemimpin dan pekerja (Mowday, Porter & Steers, 1982). Justeru, apabila pemimpin transformasional mempamerkan keprihatinan, pekerja berasa lebih selesa. Sebagai balasannya, pekerja menjadi lebih komited, bersungguh-sungguh dan penuh tanggungjawab dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Seterusnya, pekerja yang komited adalah mereka yang paling setia dan sangat sukar untuk meninggalkan organisasi.

Walaupun bukti-bukti dari kajian-kajian lepas telah membuktikan bahawa kepimpinan transformasional mempengaruhi prestasi pekerja, namun proses hubungan tersebut masih belum jelas. Setakat ini, kajian mengenai kepimpinan transformasional cuba untuk menjelaskan mekanisme-mekanisme yang mungkin mempengaruhi prestasi pekerja, termasuk keyakinan diri dan jati diri (Gardner & Avolio, 1998; Shamir, House, & Arthur, 1993), motivasi (Denhardt, 1981), komitmen (P. M. Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996) dan lain-lain lagi. Walau bagaimanapun, hubungan eksplisit bagi kepimpinan transformasional dan prestasi pekerja melalui mekanisme-mekanisme psikologi tersebut masih belum jelas.

Selain itu, kebanyakan kajian tentang kepimpinan dan prestasi hanya tertumpu pada peringkat individu, tidak melibatkan peringkat kumpulan. Konsep kepimpinan terus diperdebatkan oleh para sarjana sama ada kepimpinan berada di peringkat individu (*individual level*) pada aras rendah (*lower level*) atau di peringkat kumpulan (*team level*) pada aras tinggi (*upper level*) (Anderson & West, 1998). Kajian-kajian ini tidak menguji secara komprehensif bagaimana kepimpinan yang berada pada aras tinggi (*upper level*) mempengaruhi pengikut di aras rendah (*lower level*). Maka hanya sedikit maklumat yang diperoleh untuk memahami bagaimana kepimpinan dan faktor-faktor pada aras tinggi (*upper level*) mempengaruhi hasil (*output*) pada aras rendah (*lower level*) (Schaubroeck et al., 2012). Walau bagaimanapun, kajian ini lebih cenderung dengan pandangan bahawa kepimpinan adalah berada di peringkat kumpulan (*team level*). Hal ini adalah kerana kedudukan variabel kepimpinan di peringkat individu tidak dapat menjelaskan sama ada kesan kepimpinan kepada tingkah laku pekerja adalah disebabkan oleh pengaruh organisasi atau individu (Yammarino et al., 2005).

Perbezaan Kepimpinan Transformasional dengan Kepimpinan Transaksional

Kepimpinan transformasional berbeza dengan kepimpinan transaksional dari beberapa aspek. Di antara aspek-aspek perbezaan tersebut ialah fokus pemimpin, fokus kerja, sikap dan kemahiran. Jadual 2.2 di bawah menunjukkan perbezaan tersebut :

Jadual 2. 2 : Perbezaan Kepimpinan Transformasional dengan Kepimpinan Transaksional

Orientasi pemikiran	Kepimpinan Transformasional	Kepimpinan Transaksional
Fokus pemimpin	<ul style="list-style-type: none">• Membangun dan menghasilkan pekerja yang berjaya• Memimpin melalui proses penglibatan	<ul style="list-style-type: none">• Penyelesaian dan menyesuaikan masalah serta jangkaan kegagalan• Memimpin dengan kawalan kepakaran
Fokus pekerja	<ul style="list-style-type: none">• Menghasilkan kecemerlangan, inovasi, membentuk nilai tambah dan perubahan	<ul style="list-style-type: none">• Mengurus kecemerlangan teknikal
Sikap	<ul style="list-style-type: none">• Memotivasi pekerja lain• Menggalakkan pekerja lain mencapai hasil yang baik• “<i>I win, you win</i>”• Proaktif	<ul style="list-style-type: none">• “<i>I win, you lose</i>”• Reaktif

Jadual 2.2 : Sambungan

Kemahiran	<ul style="list-style-type: none">• “Saya bimbing kamu melakukannya”• “Saya mendengar apa yang kamu katakan”• “Saya menghargai sumbangan kamu”• Membimbing	<ul style="list-style-type: none">• “Saya akan memberitahu kamu”• “Kamu dengar”• “Lakukan seberapa banyak yang kamu boleh”• Lepas tangan
-----------	---	---

Gaya kepimpinan yang menjadi fokus kajian ini ialah kepimpinan transformasional. Gaya kepimpinan ini dipilih kerana kepimpinan ini menjadi topik utama perbahasan dan kajian kepimpinan dalam kalangan sarjana dalam dekad terakhir ini. Daripada sorotan literatur, kepimpinan transformasional ditakrifkan sebagai salah satu yang mencipta perubahan bernilai dan positif dalam diri pengikut melalui bantuan yang diberikan secara individu (Denhardt, 1981). Lebih jelas lagi, pemimpin transformasional merangsang perubahan sikap dan nilai orang bawahan melalui strategi memberi kuasa (*empowerment*) sekali gus mengukuhkan sumber peribadi mereka (*personal resources*) dan memupuk kefahaman dan penghayatan pengikut kepada wawasan pemimpin (Conger & Kanungo, 1998).

Pemimpin transformasional juga bertindak sebagai mentor, yang mewujudkan visi dan arah organisasi yang jelas kepada pengikut (Eyal & Roth, 2011), menyokong pengikut sebagai rakan kongsi dalam proses membuat keputusan (Conley & Goldman, 1994; Leithwood, 1994), serta memberi cabaran kepada pengikut untuk mencapai sasaran organisasi (Avolio et al., 1999). Pada masa yang sama, pemimpin transformasional

memberi panduan kepada pengikut masing-masing dengan memperkasakan tingkah laku yang sesuai dengan keperluan tertentu pengikut. Sokongan-sokongan sebegini diberikan oleh pemimpin transformasional melalui hubungan setia kawan yang rapat dan adil dengan para pengikut (Bass, 1985). Hubungan pemimpin-pengikut yang terjalin ini dapat merangsang keyakinan dan jati diri pengikut untuk menerima dan melaksanakan tugas yang diberikan (Zwingmann et al., 2014) dan secara tidak langsung akan mengurangkan tekanan.

Kepimpinan Dalam Islam

Dalam Islam, kepimpinan merupakan sesuatu yang sangat penting. Islam meletakkan kepimpinan sebagai *taklif* (bebanan amanah) bukan *tashrif* (kemuliaan). Oleh yang demikian, kepimpinan menjadi tanggung jawab yang akan dipersoalkan Allah SWT tentang pelaksanaan amanah tersebut dan dengan ini kepimpinan dituntut untuk dilaksanakan sebaik mungkin (Jazmi, 2009).

Ali Moh'd Jubran Saleh (2004) turut menegaskan kepimpinan dalam Islam merupakan satu tanggungjawab dan amanah yang perlu dilaksanakan apabila berhubungan dengan para pengikutnya. Ia merupakan sebahagian daripada amalan ibadat, iaitu memimpin manusia agar menyembah Allah SWT. Islam menuntut hubungan yang baik terjalin antara pemimpin dan pengikut; pemimpin hendaklah memberi keadilan kepada pengikutnya, pengikut pula hendaklah menyumbangkan kesetiaan mereka kepada pemimpin (Abdul Hayei, 2008). Kepimpinan dalam Islam adalah untuk memberikan perkhidmatan yang terbaik kepada para pengikutnya di dalam organisasi, komuniti masyarakatnya dengan cara membimbing dan memandu mereka melakukan amalan kebaikan di dunia dan untuk kepentingan akhirat.

Manakala menurut Al-Talib (1992), kepimpinan merupakan proses menggerakkan manusia mengikut perancangan dengan memberikan rangsangan untuk terus bertindak melalui desakan yang kuat. Pemimpin bukan sekadar mengarahkan para pengikutnya melaksanakan tugas yang diberikan, tetapi dalam masa yang sama membantu menggerakkan mereka dengan memberikan rangsangan dan galakan agar mereka mempunyai sikap produktiviti yang tinggi terhadap kerja. Dengan kata lain, kepimpinan dalam Islam menitikberatkan kemahiran kemanusiaan (Nor Azzah, 2002). Dengan adanya kemahiran kemanusiaan ini, kemuliaan manusia akan dijaga, keperluan dijamin dan perhubungan antara para pekerja sentiasa diperbaiki.

Kepimpinan dalam Islam masih berpegang kepada ciri-ciri kepemimpinan Rasulullah S.A.W. Sumber rujukan kepimpinan Islam berdasarkan kitab Al-Quran dan sunah Rasulullah S.A.W. Kebanyakan ilmu kepimpinan menyentuh aspek tanggungjawab dan peranan yang dimainkan oleh elemen pemimpin dan pengikut (Al-Zuhayli. Wahbah, 1997; Ali Moh'd Jubran Saleh, 2004).

Kedua-dua elemen ini (pemimpin dan pengikut) sebenarnya memainkan peranan kelangsungan sesebuah organisasi sama ada sebuah negara, masyarakat, institusi dan juga keluarga. Hubungan pemimpin dan juga pengikut terjalin di atas landasan ajaran Islam yang menghendaki elemen pemimpin dan pengikut mentaati perintah Allah dan ajaran yang dibawa oleh Rasulullah S.A.W. Sebagaimana firman Allah SWT yang bermaksud:

Wahai orang-orang yang beriman! Taatlah kamu kepada Allah dan taatlah kamu kepada Rasul dan kepada orang-orang yang berkuasa di antara kamu
(Surah Al-Nisa' 4: 59)

Ayat-ayat Al-Quran dan hadis Rasulullah s.a.w banyak menyentuh soal kepimpinan, sama ada memimpin diri sendiri, keluarga, masyarakat, organisasi atau negara. Sabda Nabi s.a.w yang bermaksud:

Dari Ibn Umar r.a Nabi s.a.w bersabda : Ketahuilah! Setiap kamu adalah pemimpin dan setiap kamu akan ditanya tentang kepemimpinan mu. Seorang amir (raja, penguasa, pembesar atau pemimpin) yang berkuasa ke atas rakyat akan dipertanggungjawabkan tentang kepemimpinannya. Seorang lelaki adalah pemimpin kepada keluarganya dan dia dipertanggungjawabkan akan kepemimpinannya. Seorang wanita adalah pemimpin dalam rumah tangga suami serta anak-anaknya dan dia bertanggungjawab ke atas mereka. Seorang hamba adalah pemimpin atas harta kekayaan majikannya dan dipertanggungjawabkan ke atasnya. Ketahuilah setiap kamu adalah pemimpin dan setiap kamu akan ditanya tentang kepemimpinannya.

(Sahih Muslim, Hadis no. 4701)

Daripada definisi dan juga dalil kepimpinan yang dinyatakan di atas, maka pengetua sebagai pemimpin di sekolah perlu memikul dan melaksanakan amanah kepimpinan ini dengan penuh kesedaran. Ini kerana pengetua merupakan orang yang bertanggungjawab terhadap semua aktiviti yang dijalankan di sekolah. Kepimpinan pengetua menentukan kerancakan sekolah, iklim pembelajaran, tahap profesionalisme dan moral guru serta darjah keprihatinan guru terhadap muridnya (Abdul Ghani, Abd. Rahman & Tang, 2008).

Malah, kejayaan sesebuah sekolah banyak bergantung kepada bagaimana pengetua dapat mengamalkan gaya kepimpinan yang berwibawa (Kementerian Pendidikan Malaysia, 1998). Gaya kepimpinan pengetua juga boleh mempengaruhi tahap kepuasan kerja seorang guru. Kejayaan pengetua mempengaruhi guru-gurunya untuk bekerja dengan tahap tinggi bergantung pada gaya kepimpinan yang diamalkan pengetua (Tey, 2010). Kepimpinan yang berwibawa meliputi memiliki pengetahuan yang meluas dalam aspek pengurusan sekolah. Ini termasuklah pengurusan pejabat, pengurusan kurikulum, perkembangan kakitangan, motivasi kepada guru-guru, pelajar-pelajar dan kakitangan sekolah, hubungan dengan luar

sekolah serta berusaha meningkatkan prestasi sekolah. Ini menunjukkan bahawa persoalan kepimpinan merupakan perkara yang besar dalam menentukan kejayaan dan kecemerlangan generasi akan datang. Dalam konteks kepengetuaan di Malaysia, setiap pengetua semestinya mempunyai kebolehan untuk menginterpretasi perubahan dan menggunakan gaya kepimpinan tertentu dalam memotivasi guru serta kakitangan ke arah perubahan tersebut (Norhannan & Jamaliah, 2006).

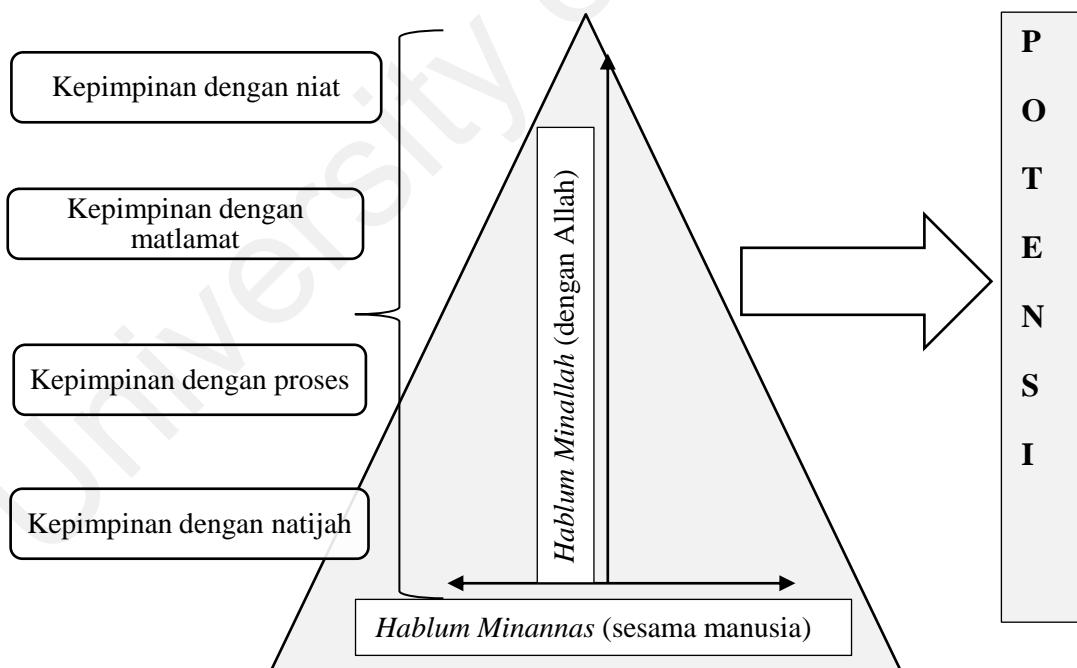
Berdasarkan Falsafah Pendidikan Kebangsaan yang memfokuskan usaha pendidikan ke arah mengembangkan potensi individu secara sepada, pengetua sebagai pemimpin pendidikan berperanan mengembangkan potensi setiap individu di bawah kepemimpinannya secara holistik sama ada dari segi intelek, sosial, moral, spiritual dan bertanggungjawab memimpin manusia menuju jalan yang lurus. Konsep kepimpinan dalam pendidikan Islam tidak menolak secara total mana-mana prinsip dan teknik kepimpinan konvensional yang tidak bertentangan dengan Islam. Apa juga urusan yang berkaitan dengan kehidupan di dunia seharusnya menjadikan paradigma tauhid sebagai tunjang kepada sikap dan perlakuan pemimpin dengan orang yang dipimpinnya (Ab. Mumin Ab. Ghani, 2006).

Jelas di sini bahawa pengetua sekolah memainkan peranan yang penting bagi memastikan kecemerlangan (Abdul Aziz, Chan, Tan & Sathiamoorthy, 2004) dan keberkesanan (Asmah Ahmad, Chan, Rosnarizah Abd. Halim, & Abd. Razak Manaf, 2004; Drucker, 1985; Yean & Chua, 2008) di sekolah. Kepimpinan pengetua amat signifikan ke arah keberkesanan sekolah kerana pengetua yang menentukan suasana dan budaya sekolah (Etam & Rahimah, 2008). Pengetua sekolah perlu mempunyai matlamat dan strategi yang jelas untuk mencapai matlamat yang diharapkan. Seseorang pemimpin yang

berpengalaman, cekap dan bertanggungjawab terhadap organisasi pimpinannya akan mampu menonjolkan kekuatan keseluruhan sistem pendidikan (Salmah, (2004). Kemahiran dan keterampilan kepimpinan pengetua telah diterima sebagai faktor kritikal dalam menambah baik keberkesanan sekolah (Blasé & Blasé, 2001), pencapaian pelajar (Fullan, 2001), budaya kolaboratif (Sergiovanni, 2001) dan sebagainya.

Model Kepimpinan I (Ihsan dan Insan)

Model kepimpinan yang diketengahkan dalam kajian ini ialah Model Kepimpinan I (Ihsan dan Insan) (Sidek, 2011). Model ini bersandarkan kepada asas teori kepimpinan dalam Islam, menggunakan dua dimensi yang saling bersepada, berhubung rapat dan sifatnya menyeraskan. Rajah 2.2 berikut menunjukkan Model Kepimpinan I (Ihsan dan Insan):



Rajah 2. 2 : Model Kepimpinan I (Ihsan dan Insan) (Sidek, 2011)

Sumber: Adaptasi dari Sidek (2011), m.s. 73-75

Model ini menggabungkan hubungan manusia dengan Allah (ihsan) dan hubungan manusia sesama manusia (insan). Konsep ihsan telah dijelaskan dalam hadis Rasulullah s.a.w dalam sebuah hadis yang agak panjang tentang Islam, iman dan ihsan. Rasulullah s.a.w bersabda apabila ditanya tentang ihsan yang bermaksud:

Ihsan adalah engkau beribadah kepada Allah seakan-akan engkau melihatnya, jika engkau tidak melihatnya maka Dia melihat engkau.

(Sahih Muslim, Hadis no. 2)

Hadis ini menjadi asas dan pedoman kepimpinan Pendidikan Islam sebagai landasan utama dengan menjelaskan hubungan menegak membawa maksud bagaimana hubungan dengan Allah SWT dalam konteks yang komprehensif bersumberkan Al-Quran memberi asas nilai dalam hubungan merentas. Hubungan merentas pula membawa maksud bagaimana perhubungan sesama manusia dipandu oleh asas hubungan menegak. Antara keduanya saling mengukuh dan mengeratkan. Model ini memberikan asas bagaimana hubungan dengan Allah (*hablum minallah*) dengan segala implikasi dan tanggungjawab berkhidmat untuk manusia (*hablum minannas*) dalam binaan organisasi (*jemaah*) yang menekankan kepada kepimpinan contoh (mithali). Maka, kepimpinan dalam pendidikan menurut perspektif Islam bukan sahaja merujuk kepada kemahiran memimpin sebagai suatu kerjaya atau proses tetapi bagaimana kepimpinan dihubungkan sebagai suatu proses pelaksanaan ibadah.

Menurut Sidek (1993), kepimpinan sebagai suatu ibadah berkhidmat untuk manusia kerana Allah SWT tertegak atas empat prasyarat yang saling berkaitan, niat, matlamat, proses dan natijah.

- Kepimpinan dengan niat
 - Kepimpinan yang dihubungkan dengan ibadah menjadikan niat sebagai asas penting. Islam menekankan kepentingan setiap amal soleh bermula dengan niat. Maka dalam konteks kepimpinan pendidikan, sama ada yang melibatkan sekolah, guru dan staf serta murid, niat adalah penting. Niat akan menentukan hala tuju amal kerana apa yang terdetik di hati dan terfikir di akal boleh mempengaruhi tindakan dan tingkah laku. Kejernihan dan kejelasan niat menjadi tunggak penting yang menentukan tindakan selanjutnya.
- Kepimpinan dengan matlamat
 - Kepimpinan tidak selesai hanya dengan niat yang benar. Niat perlu searah dengan matlamat. Niat yang lurus tetapi matlamat yang kabur tidak akan membawa kepimpinan ke mana-mana. Niat yang ikhlas dihubungkan dengan matlamat yang jelas mampu memberikan asas keserasian. Keserasian ini amat penting bagi membantu pencapaian matlamat kepimpinan. Pedoman penting bagi memandu sesuatu matlamat ialah keredaan Allah, perkhidmatan yang baik, akauntabiliti yang tinggi, kualiti yang cemerlang dan produktiviti yang meningkat.
- Kepimpinan dengan proses
 - Niat dan matlamat dalam kepimpinan tidak akan dapat dicapai sekiranya persoalan proses diketepikan. Proses kepimpinan dalam model ini mengambil kira beberapa asas penting, iaitu *musyawarah*, *syura*, *muafaqah* dan *muhasabah*. Empat asas penting ini memberikan motivasi yang tinggi supaya asas perbincangan, membuat keputusan, melaksanakan permuafakatan, menjalin

komunikasi, menjadikan prestasi menjadi dinamik yang cukup bertenaga bagi menggerakkan organisasi dan sumber tenaga manusia.

- Kepimpinan dengan natijah
 - Keselarian antara niat, matlamat dan proses dijangka menghasilkan natijah yang baik. Antara natijah baik yang menjadi tunggak matlamat dalam kepimpinan pendidikan ialah kejayaan (*al-falah*), kecemerlangan dan keberkesanan. Asas kejayaan, kecemerlangan dan keberkesanan ini bukan sahaja memberi implikasi dunia tetapi juga memberi impak ukhrawi di mana kepimpinan sebagai suatu ibadah tidak sahaja dihubungkan dengan *barakah* hubungan merentas dengan manusia. Tetapi yang lebih utama ialah *barakah* hubungan menegak dengan Allah SWT.

Melalui model ini, dapatlah difahami bahawa pengetua sebagai pemimpin di sekolah tidak hanya menumpukan kepada pembangunan sumber tenaga guru-guru di sekolah dari segi pembangunan luaran (*duniawi*) sahaja, tetapi diseimbangkan dengan pembangunan rohani, emosi dan jasmani. Pengetua perlu jelas bahawa potensi insani guru-guru bukan hanya dipengaruhi oleh faktor luaran seperti gaya kepimpinan yang diamalkan dan juga iklim sekolah, tetapi turut dipengaruhi oleh faktor dalaman (*rohaniah*). Untuk menyepadukan potensi insani ini ia harus dibina secara fitrah. Fitrah akal memerlukan penyuburan, fitrah rohani dan emosi memerlukan *tarbiyyah* dan fitrah jasmani memerlukan pencergasan. Kepimpinan pengetua bukan sahaja perlu mengambil kira aspek kemajuan potensi insani guru, tetapi juga bagaimana potensi itu mampu berinteraksi bagi melahirkan *syakhsiyah* yang cemerlang daya fikirnya, mantap kekuatan dalam dirinya dan tangkas pergerakan jasmaninya. Pengetua perlu bersikap terbuka dan berlapang dada dengan guru-

guru supaya potensi yang dimiliki oleh setiap guru dimanfaatkan secara maksimum. Pemanfaatan ini penting bagi mewujudkan suasana saling menghargai bakat dan kebolehan seseorang.

Teori kepimpinan moden Barat telah mengemukakan pelbagai nama dan teori. Namun begitu, pengkaji mendapati kepimpinan atau kepemimpinan transformasional memiliki beberapa persamaan dengan Model Kepimpinan Menegak-Merentas (Sidek, 1993). Asas teori kepimpinan transformasional yang dibina oleh Burns (1978) dan dimurnikan Bass (1985) adalah pada hubungan interpersonal, motif dan nilai. Mengikut Burns (1978), teori transformasional yang diperkenal oleh Burns adalah antara yang terawal dalam mengadaptasi kaedah psikologi dalam memahami dan menjelaskan kepimpinan itu sendiri berdasarkan kepada prinsip bahawa kepimpinan bukan sahaja merupakan suatu kuasa dalam mempengaruhi orang lain tetapi juga sebagai suatu pembentukan nilai moral yang mempunyai kapasiti yang lebih tinggi dalam mempengaruhi orang lain (Burns, 1978). Matlamat teori transformasional Burns (1978) adalah untuk meningkatkan nilai moral dan motivasi pengikut sehingga ke tahap subordinat boleh berfikir tentang apakah yang boleh disumbangkan kepada organisasinya. Teori ini memiliki persamaan dari segi menekankan hubungan interpersonal, motif dan nilai (hubungan sesama manusia). Dalam Model Kepimpinan Menegak-Merentas (Sidek, 1993), hubungan ini dikenali sebagai *hablum minannas*.

Namun yang membezakan antara keduanya ialah Model Kepimpinan Menegak-Merentas tidak memberi penekanan kepada *hablum minannas* (hubungan sesama manusia) semata-mata. Tetapi model ini turut memberi penekanan kepada asas hubungan, iaitu *hablum minallah* (hubungan dengan Allah) dan mengaitkan kepimpinan sebagai proses

pelaksanaan ibadah. Ini bermakna hubungan sesama manusia yang dinyatakan dalam model ini turut dipandu oleh asas hubungan dengan Allah, di mana antara kedua-dua hubungan ini saling mengukuh dan mengeratkan.

Selain itu juga, teori kepimpinan transformasional turut mengambil kira aspek keperluan dalaman pekerja, mempunyai hubungan baik dengan pekerja, konsisten dalam tindakan dan mempunyai kredibiliti yang tersendiri sehingga membolehkan pekerja percaya dan yakin untuk berusaha lebih daripada jangkaan (Bass, 1985). Ishak (2001) menganggap kepimpinan transformasional sebagai pemimpin yang berusaha mempengaruhi perlakuan orang bawahan melalui penggunaan sifat-sifat peribadinya dan tingkah laku serta keupayaan pemimpin mengubah sikap, motivasi, moral dan komitmen terhadap organisasi melalui interaksi dengan orang-orang bawahan. Dalam konteks sekolah pula, kepimpinan transformasional mengutamakan perkembangan profesional guru-guru dengan mengambil kira kehendak dan keperluan mereka. Ini bermakna, kepimpinan transformasional menggalakkan penglibatan orang bawahannya atau pengikutnya dalam proses membuat keputusan. Ini selari dengan Model Kepimpinan Menegak-Merentas (Sidek, 1993) yang mengambil kira aspek kemajuan potensi insani dari sudut pembangunan rohani, emosi dan jasmani. Bezanya ialah teori kepimpinan transformasional mengutamakan perkembangan profesional individu (potensi insani) dengan mengambil kira kehendak dan keperluan mereka hanya secara luaran (*zahiriah*) tanpa menyepadukan keperluan tersebut secara *rohaniah* dan *fitrah*.

Seterusnya, dimensi kepimpinan transformasional adalah terdiri daripada ciri-ciri unggul (*idealized influence-attribute*), tingkah laku unggul (*idealized influence-behavior*), inspirasi motivasi (*inspirational motivation*), stimulasi intelek (*intellectual stimulation*) dan

pertimbangan individu (*individual consideration*). Dimensi ini adalah dalam bentuk pengamalan dalam kepimpinan berdasarkan prinsip kepimpinan transformasional. Berikut adalah huraian dimensi amalan kepimpinan transformasional berdasarkan teori yang dikaji :

i. Ciri-ciri unggul (*idealized influence-attribute*)

Pemimpin transformasional sebagai *role model*, dihormati dan dikagumi oleh pengikutnya. Pemimpin ini juga digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mempunyai visi dan misi yang jelas serta berani menghadapi risiko. Bass (1998), menggariskan bahawa pengaruh yang ideal ditonjolkan dalam kepimpinan transformasional apabila seseorang pemimpin itu menetapkan matlamat untuk dicapai pada masa akan datang dan mampu menerangkan dan memimpin subordinat ke arah menjayakan matlamat yang diaspirasikan dengan menunjukkan teladan yang baik untuk diikuti. Penetapan matlamat ini selari dengan salah satu pra syarat menjadikan kepimpinan sebagai suatu ibadah yang ditetapkan dalam Model Kepimpinan Menegak-Merentas (Sidek, 1993), iaitu kepimpinan dengan matlamat.

ii. Tingkah laku unggul (*idealized influence-behavior*)

Burns (1978), menjelaskan bahawa pemimpin yang memiliki ciri-ciri tingkah laku yang unggul juga memiliki sifat-sifat karismatik sebagai seorang pemimpin. Pemimpin transformasional merupakan seorang pemimpin yang mempunyai harapan yang tinggi terhadap keupayaan subordinat, namun tetap berperanan dalam memberi sokongan dan panduan agar subordinat mampu mencapai tahap yang diinginkan. Karisma pemimpin transformasional terserlah dengan keyakinan dan kepastian yang ditunjukkan dalam setiap tindakannya. Bass dan Avolio (1997) memperjelas sifat-sifat pemimpin yang bersifat karismatik sebagai seorang

pemimpin yang sanggup berkorban demi kepentingan organisasi dan bersifat optimis terhadap visi dan misi yang ingin dicapai.

iii. Inspirasi motivasi (*inspirational motivation*)

Pemimpin transformasional mempunyai tingkah laku yang mampu memotivasi pengikutnya, menaikkan semangat juang serta berupaya untuk menyahut cabaran yang datang. Pemimpin transformasional bertindak menyatakan dengan jelas tentang keyakinannya terhadap misi dan matlamat yang hendak dicapai serta memperlihatkan komitmen yang teguh terhadap matlamat organisasi yang dikongsi bersama. Guru yang berkesan adalah dalam kalangan guru yang bermotivasi tinggi. Mereka menunjukkan minat yang tinggi dan sentiasa melibatkan diri dalam penambahbaikan pengajaran dan pembelajaran. Dalam konteks ini pengetua sebagai pemimpin sekolah berperanan untuk memberi sokongan moral di samping keperluan dan kemudahan yang diperlukan bagi meningkatkan dan mengekalkan motivasi guru dalam menjayakan matlamat organisasi sekolah.

iv. Stimulasi intelek (*intellectual stimulation*)

Pemimpin transformasional bertindak balas secara berbeza terutama dalam mencari penyelesaian masalah dengan dimensi pemikiran yang baru dan inovatif. Dengan itu pemimpin transformasional secara tidak langsung menggalakkan pengikutnya berfikir secara kreatif dan bukan hanya menyalahkan orang lain atau sebagainya dalam menyelesaikan sesuatu masalah. Faktor ini menggalakkan suatu bentuk pemikiran baharu dalam menyediakan subordinat bertindak terhadap sebarang permasalahan. Pemimpin transformasional menjadikan subordinat mampu mengenal pasti cabaran dan menjadikan mereka orang yang berani menghadapinya.

v. Pertimbangan individu (*individual consideration*)

Pemimpin transformasional memberi tumpuan dan perhatian terhadap keperluan dan potensi tertentu dalam membangunkan pengikut-pengikutnya. Pemimpin transformasional menganggap setiap pengikutnya sebagai seorang individu yang perlu dihormati (Kaihatu, 2007). Pemimpin-pemimpin seperti ini akan mewujudkan suatu iklim yang amat selesa dalam kalangan pengikut dengan sentiasa memberi galakan dan sokongan kepada mereka dan sebarang perbezaan dihormati. Interaksi di antara pemimpin ini dengan pengikutnya membina hubungan kerja yang kondusif kerana pemimpin transformasional peka terhadap pengikutnya sebagai seorang individu.

Dimensi-dimensi tingkah laku unggul (*idealized influence-behavior*), inspirasi motivasi (*inspirational motivation*), stimulasi intelek (*intellectual stimulation*) dan pertimbangan individu (*individual consideration*) dalam teori kepimpinan transformasional yang diuraikan di atas mempunyai persamaan dengan Model Kepimpinan Menegak-Merentas (Sidek, 1993) dari aspek kepimpinan dengan proses dan juga kepimpinan dengan natijah. Kedua-dua model dan teori ini menekankan bahawa proses pengurusan atau kepimpinan akan berjalan dengan baik apabila wujudnya keseimbangan peranan antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin memerlukan pandangan semua pihak dalam organisasi, dibincangkan secara bersama, kesediaan menerima kritikan membina dan pandangan berdaya maju serta memilih rumusan terbaik secara kolektif dan dilaksanakan demi kepentingan organisasi. Begitu juga dengan penekanan kepada hasil atau natijah, di mana kedua-dua model dan teori ini menekankan kejayaan, kecemerlangan dan keberkesaan hasil dari pelaksanaan matlamat dan proses kepemimpinan atau kepimpinan yang selari. Namun yang membezakan ialah dimensi amalan kepimpinan transformasional hanya

menghubungkannya dengan *barakah* hubungan merentas dengan manusia, tanpa menghubungkannya dengan hubungan yang lebih utama, iaitu *barakah* hubungan menegak dengan Allah SWT. Maka kesimpulannya, teori kepimpinan transformasional ini boleh diterima dengan menambah baiknya, iaitu menyandarkan teori ini kepada dua dimensi yang saling bersepadau, iaitu dimensi hubungan menegak (*hablum minallah*) dan dimensi hubungan merentas (*hablum minannas*).

Kajian-kajian Lepas Berkaitan Kesan Kepimpinan Transformasional

Kajian-kajian literatur berkait dengan kepimpinan transformasional mengesahkan dakwaan bahawa pemimpin transformasional menghasilkan sesuatu yang positif bagi organisasi terutama dalam meningkatkan prestasi (Dumdad et al., 2002; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996; F. O. Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). Hal ini adalah disebabkan oleh wawasan pemimpin transformasional yang meletakkan pembangunan kendiri pengikut dan juga prestasi mereka sebagai sasaran (*targeted outcomes*) (Dumdad et al., 2002; Judge & Piccolo, 2004).

Sebagai contoh, beberapa kajian telah menunjukkan kesan langsung antara kepimpinan transformasional ke atas prestasi pekerja (MacKenzie, Podsakoff, & Rich, 2001; Nguni, Sleegers, & Denessen, 2006). Di samping itu, terdapat juga kajian yang mengesahkan kesan tidak langsung, di mana pemimpin organisasi yang menggalakkan iklim keselamatan psikososial di tempat kerja dapat meningkatkan penglibatan para pekerja (Dollard & Bakker, 2010) dan seterusnya membawa kepada peningkatan prestasi pekerja (M.A Idris, Dollard, & Winefield, 2011).

Selain itu, kajian-kajian empirikal juga membuktikan terdapat kesan kepimpinan transformasional ke atas komitmen pengikut (Bernard M Bass, 1998; Piccolo & Colquitt, 2006). Kesan kepimpinan transformasional ke atas komitmen pekerja yang sering dibincangkan oleh para sarjana ialah sama ada kesan langsung (Pillai & Williams, 2004) atau secara tidak langsung (Tsui & Cheng, 1999).

Kajian Abdul Ghani Kanesan (2002) mendapati kesan kepimpinan transformasional pendidikan dapat dilihat dalam lima bentuk, iaitu kesan terhadap perlakuan pengikut, psikologi, organisasi dan juga ke atas pencapaian pelajar. Menurutnya lagi variabel yang digunakan untuk mengkaji kesan kepemimpinan transformasional ke atas psikologi termasuklah kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahawa selain membawa perubahan ke atas organisasi, kepemimpinan transformasional juga mampu membawa satu perubahan atau dimensi baru terhadap persepsi guru-guru berkaitan dengan rasa puas hati mereka terhadap sesuatu kerja yang telah dijalankan.

Lucas dan Valentine (2002) pula mendapati pemimpin transformasional memberi impak yang besar terhadap kerjasama dan perpaduan antara guru-guru di sekolah yang dikaji. Selain itu, pemimpin transformasional didapati dapat mempengaruhi budaya sekolah yang dapat meningkatkan kepekaan guru-guru terhadap pencapaian yang bermakna, menyokong guru-guru secara individu serta dapat meningkatkan komitmen guru-guru terhadap sekolah dan kerjaya.

Selain itu, kepemimpinan pengetua yang bercorak transformasional telah dikenal pasti memberi kesan kepada sekolah berkesan (Teng, 2006). Kajian yang sama juga mendapati bahawa amalan kepemimpinan transformasional pengetua mempengaruhi efikasi

kendiri guru dengan signifikan. Semakin tinggi amalan kepemimpinan transformasional pengetua akan meningkatkan efikasi kendiri guru. Dalam kajian ini, menurut persepsi guru, pengetua didapati mengamalkan kepemimpinan transformasional pada aras yang tinggi ($M=3.74$, $SD=.71$).

Kesimpulannya, pemimpin transformasional mempunyai kemampuan yang istimewa untuk memimpin dan membantu organisasi membentuk wawasan dan juga mengubah sikap pekerja ke arah mencapai matlamat dan wawasan organisasi (Tichy & Devanna, 1986). Malah, untuk berhadapan dengan cabaran pada abad ini, pengetua sekolah perlu mengamalkan lima ‘i’ yang ada dalam kepemimpinan transformasional sebagaimana yang digariskan oleh Burns, iaitu *idealized influence-attribute*, *idealized influence-behavior*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individual consideration* (Marzano, Waters, & McNulty, 2005). Kepimpinan transformasional perlu diamalkan oleh pengetua sebagai pemimpin di sekolah kerana ia mempunyai tiga matlamat utama, iaitu membantu membangunkan guru-guru serta mengekalkan budaya kerja kolaboratif. Kedua, membina persekitaran kerja yang profesional di sekolah dan ketiga membantu guru-guru menghadapi cabaran dan mampu menyelesaikan sebarang masalah dengan berkesan. Berpegang kepada matlamat pengetua sebagai agen perubahan, kepimpinan transformasional memungkinkan kejayaan pengetua dalam menerajui organisasi sekolahnya menuju matlamat secara bekerja sepasukan dengan rangsangan motivasi dan membangunkan intelek guru serta karisma yang menjadi inspirasi guru-guru.

Konsep Iklim Organisasi

Lebih dari separuh abad yang lalu, para sarjana telah mengkaji tentang iklim organisasi bagi memahami betapa penting pengaruhnya ke atas prestasi organisasi dan juga individu

(Abbey & Dickson, 1983; Lawler III, Hall, & Oldham, 1974; Lewin, Lippitt, & White, 1939; A. Ryan, Schmit, & Johnson, 1996; Schneider, 1973; Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013). Iklim, organisasi iaitu suasana dan persekitaran memainkan peranan yang amat penting dalam sesebuah organisasi. Bagi memastikan keberkesanan dan kejayaan sesebuah organisasi yang diukur melalui produktiviti, kualiti serta prestasi kerja kakitangannya tercapai, maka organisasi tersebut mestilah mewujudkan iklim organisasi yang baik bagi pekerjanya.

Pada peringkat awal kajian, para sarjana mengkaji iklim organisasi secara umum. Kajian-kajian tentang iklim yang dijalankan secara umum ini menemui beberapa kesukaran (Kuenzi & Schminke, 2009). Di antaranya ialah kesukaran untuk mendefinisikan iklim organisasi secara global (Glick, 1985), kekurangan asas teori yang kukuh dan juga kesukaran dari aspek metodologi (Schneider et al., 2013).

Namun, kajian-kajian yang terkini tentang iklim organisasi adalah lebih khusus dari sudut teori dan metodologi. Kajian-kajian menjurus kepada impak dari konteks organisasi dan individu di tempat kerja secara khusus, sama ada melibatkan etika, kepimpinan, keusahawanan atau pengurusan. Kajian-kajian iklim organisasi secara khusus adalah berkait dengan aspek-aspek tertentu dalam organisasi seperti keadilan (Colquitt, Noe, & Jackson, 2002; Ehrhart, 2004), inovasi (Anderson & West, 1998) keselamatan (Neal, Griffin, & Hart, 2000; Zohar, 1980), etika (Rosenblat & Peled, 2003) dan kepelbaagaian (Gonzalez & Denisi, 2009; McKay et al., 2008).

Pelbagai definisi iklim organisasi telah dibahaskan oleh para sarjana. Mereka mendefinisikan iklim organisasi merentas peringkat analisis dan juga definisi pada

peringkat individu, unit-unit kerja dan juga organisasi. Menurut Schneider dan Reichers (1983), iklim organisasi ialah persepsi yang dikongsi bersama, merangkumi polisi, amalan dan prosedur yang disokong oleh organisasi. Definisi ini menjelaskan bahawa iklim organisasi merupakan fenomena persepsi, dan bukan ciri-ciri yang objektif dalam organisasi.

Selain fenomena persepsi secara kolektif, konsep iklim organisasi turut diperdebatkan oleh para sarjana sama ada iklim organisasi berada pada peringkat individu atau pada peringkat kumpulan (Anderson & West, 1998). Sebahagian sarjana mendefinisikan konsep iklim organisasi sebagai persepsi individu terhadap persekitaran kerjanya (James & Sells, 1981; Jones & James, 1979; Werther & Davis, 1981). Manakala sebahagian sarjana pula mendefinisikan iklim organisasi sebagai fenomena yang dikongsi bersama antara ahli-ahli organisasi/kumpulan (Nembhard & Edmondson, 2006; Patterson, Payne, & West, 1996; Zohar & Luria, 2005). Justeru, dalam kajian ini iklim organisasi didefinisikan sebagai fenomena persepsi secara kolektif yang dikongsi bersama oleh ahli-ahli dalam sesebuah organisasi. Dengan kata lain, iklim organisasi merupakan persepsi yang dikongsi bersama oleh para pekerja melibatkan polisi, amalan dan prosedur sesebuah organisasi. Definisi ini selari dengan pandangan para sarjana terdahulu tentang iklim organisasi (*organizational climate*) seperti (Dollard & Bakker, 2010; Hersey & Blanchard, 1982; Kuenzi & Schminke, 2009; Schneider et al., 2013; Schneider & Reichers, 1983).

Walaupun iklim organisasi didefinisikan sebagai fenomena persepsi secara kolektif yang dikongsi bersama, namun ia tetap dipersoalkan dan diperdebatkan oleh para sarjana sama ada iklim organisasi dianggap sebagai variabel di peringkat individu (*individual level*), atau variabel di peringkat kumpulan (*team level*) (Lashway, 2003; Murphy &

Hallinger, 1986). Persoalan ini boleh diperjelaskan dengan mencari perbezaan di antara iklim psikologi (*psychological climate*) dan iklim organisasi (*organizational climate*). Iklim psikologi merupakan persepsi individu tentang impak psikologi daripada iklim tempat kerja ke atas kesejahteraan mereka (Zepeda, 2014). Manakala iklim organisasi pula merupakan persepsi tentang iklim kerja yang dikongsi bersama sesama ahli-ahli dalam organisasi atau kumpulan. Apabila persepsi ahli-ahli dalam organisasi atau kumpulan diagregatkan, maka persepsi tersebut mewakili iklim organisasi. Justeru, sumber asal iklim organisasi bergantung pada persepsi individu. Walau bagaimanapun, persepsi individu tersebut adalah kepunyaan organisasi atau kumpulan.

Sehingga kini, kebanyakan kajian hanya menumpukan kepada pengaruh iklim organisasi di peringkat individu. Sebagai contoh, kajian Carr, Schmidt, Ford, and DeShon (2003) menunjukkan bahawa kepelbagaian dimensi iklim organisasi mempunyai hubungan ke atas prestasi kerja di peringkat individu. Walau bagaimanapun, dapatan di peringkat individu ini tidak mampu untuk diterjemahkan ke peringkat kumpulan atau unit. Sedangkan, perlu difahami bahawa iklim organisasi adalah konsep di peringkat unit atau kumpulan (*group-level concept*); di mana hanya apabila individu bersetuju secara kolektif tentang persepsi mereka terhadap iklim organisasi, maka barulah persepsi tersebut bermakna untuk diagregatkan bagi mewakili iklim organisasi (S. W. Kozlowski & Klein, 2000). Justeru, analisis kajian ini akan dijalankan di peringkat kumpulan (*group-level analysis*), sebagaimana yang disarankan oleh S. W. Kozlowski and Klein (2000) dan Schulte, Ostroff, and Kinicki (2006).

Seterusnya, kebanyakan kajian yang dijalankan oleh para pengkaji terdahulu meletakkan iklim organisasi sebagai moderator bagi hubungan antara variabel-variabel

yang dikaji dengan hasil (Jung, Chow, & Wu, 2003; King, Chermont, West, Dawson, & Hebl, 2007; McKay et al., 2008). Selain itu, terdapat juga kajian yang meletakkan iklim organisasi sebagai mediator antara variabel-variabel yang dikaji (Salanova, Agut, & Peiró, 2005; Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz, & Niles-Jolly, 2005). Walaupun kebanyakan kajian yang telah dijalankan meletakkan iklim organisasi sebagai moderator atau mediator, namun kajian ini menguji iklim sebagai variabel bebas yang mempengaruhi tingkah laku dan prestasi pekerja yang berada pada peringkat individu. Kajian ini selari dengan kajian-kajian lain yang pernah dijalankan yang menguji iklim organisasi sebagai variabel bebas yang mempengaruhi kepuasan (Dietz, Pugh, & Wiley, 2004) dan prestasi (Borucki & Burke, 1999). Dalam kajian ini, iklim organisasi dan kepimpinan transformasional akan diuji sebagai variabel bebas; yang manakah antara kedua-dua variabel bebas ini merupakan faktor yang lebih dominan ke atas daya kekuatan dalam (motivasi, komitmen dan kepuasan) dan prestasi guru Pendidikan Islam.

Iklim Dalam Islam

Perbahasan dan perbincangan tentang iklim telah berlaku sekian lama. Perbincangan tersebut bukan sahaja berlaku dalam kalangan sarjana barat, malah Islam dan para sarjana muslim sejak sekian lama telah memberi penekanan tentang iklim. Dalam ajaran Islam, iklim sangat dititikberatkan. Pelbagai konsep hidup dan bersosial diperkenalkan seperti hidup bersatu padu, berkasih sayang, bertegur sapa, berbincang, bergotong royong dan sebagainya. Semua ini dikira sebagai ibadah dan apabila dilaksanakan denganikhlas akan memperoleh pahala di sisi Allah.

Ibn Khaldun (1993) sangat menitikberatkan peranan iklim bagi pembentukan akhlak yang baik. Menurut Ibn Khaldun, iklim yang baik perlu bagi menghasilkan akhlak yang

baik dan akhlak yang baik itu perlu lahir dari diri sendiri berdasarkan pengamatannya kepada faktor-faktor iklim yang boleh mempengaruhi tabiat hidup manusia. Ini kerana manusia berbeza berdasarkan iklim di mana dia berada (al-Na’imy, 1994). Sesiapa yang berada dalam iklim yang membantunya ke arah kebaikan, maka dia lebih cenderung untuk menjadi golongan yang baik dan begitu juga sebaliknya.

Malah, Imam al-Ghazali juga memberi penekanan yang utama terhadap faktor iklim bagi membentuk *syakhsiyah* mulia dalam diri seseorang melalui kaedah pemerhatian dan pergaulan. Menurut al-Ghazali, manusia secara fitrah bersifat meniru di mana seseorang itu boleh memperoleh kedua-dua sifat baik dan buruk daripada keadaan seorang yang lain. Jika seseorang itu bergaul dengan seorang yang soleh di dalam tempoh tertentu, dia akan memperoleh dalam dirinya sesuatu kebaikan daripada orang tersebut dan secara tidak disedari banyak mempelajari sesuatu daripadanya (Muhammad Abul Quasem, 1975).

Antara perkara yang Islam berusaha tegakkan adalah iklim atau suasana yang solehah. Ia disebut dalam bahasa Arab sebagai *al-iklim al-solehah*. Kewujudan persekitaran yang soleh atau baik dan takwa akan mempengaruhi pembentukan jiwa dan akhlak penghuni yang berada dalamnya. Insan apabila hidup dalam sesuatu suasana, secara kebiasaannya suasana itu akan mempengaruhinya. Jika seseorang yang kurang bijak hidup di kalangan mereka yang bijak, maka sedikit sebanyak bicara dan pendapat yang bijak dan berkualiti itu akan tempias kepadanya.

Demikian juga jika seseorang yang kurang baik, tetapi hidup dan bergaul dengan mereka yang baik-baik, kemungkinan besar budaya dan akhlak yang baik akan mempengaruhinya. Perkara yang sebaliknya juga mungkin berlaku. Insan yang tidak jahat,

tetapi jika terbiasa dengan mereka yang melakukan aktiviti atau akhlak yang jahat, maka tidak mustahil pengaruh-pengaruh jahat itu akan menyerap ke dalam jiwanya nanti. Nabi saw menyebut dalam hadis:

Seseorang berada atas agama sahabat baiknya. Maka hendaklah seseorang kamu memerhatikan siapakah dia jadikan teman rapatnya.

(Riwayat Ahmad, dinilai hasan oleh al-Albani)

Justeru, betapa pentingnya membentuk atau mewujudkan suasana yang soleh ini, maka tidak hairanlah jika Allah menugaskan antara tanggungjawab para pemerintah agar memelihara iklim dan persekitaran agar dihiasi dengan perkara-perkara yang makruf dan dipelihara dari kemungkaran yang nyata lagi mencemarkan masyarakat. Firman Allah yang bermaksud:

Iaitu mereka (umat Islam) yang jika Kami berikan mereka kekuasaan memerintah di bumi nescaya mereka mendirikan solat serta memberi zakat, dan mereka menyuruh berbuat kebaikan serta melarang dari melakukan kemungkaran. Dan (ingatlah) bagi Allah jualah kesudahan segala urusan.

(Surah al-Hajj 22:41)

Iklim Sekolah

Sekolah sebagai sebuah organisasi pendidikan perlu memastikan wujudnya iklim yang baik. Iklim sekolah digambarkan sebagai personaliti seseorang individu sendiri dan bagaimana guru tersebut berusaha untuk mencapai tahap organisasi iklim sekolah berkenaan (A. W. Halpin & Croft, 1963). Iklim sekolah merupakan keadaan sosial dan budaya sekolah yang mempengaruhi tingkah laku orang di dalamnya (Howard, 1974). Ia disifatkan sebagai faktor dalaman sekolah termasuklah perhubungan sosial antara guru dengan pelajar, pelajar dengan pelajar, pengetua dengan guru dan pelajar, gerak kerja kokurikulum dan bentuk perhubungan manusia yang lain (Hussein Mahmood, 1997).

Dalam kajian ini, dimensi iklim sekolah yang dikaji melibatkan persepsi terhadap kepemimpinan pengetua dan interaksi guru.

Justeru, iklim sekolah yang baik adalah sangat penting untuk diamati kerana iklim mampu memberi implikasi ke atas prestasi individu (McKay et al., 2008) dan juga prestasi kumpulan (Colquitt et al., 2002). Malah lebih dari itu, iklim turut memberi impak ke atas *syakhsiyah*, akhlak dan etika individu (Bartels, Harrick, Martell, & Strickland, 1998; K. D. Martin & Cullen, 2006; Peterson, 2002; Schwenker, Ferrell, & Ingram, 1997; Vardi, 2001; Wimbush, Shepard, & Markham, 1997). Maka, guru yang mempunyai persepsi positif terhadap iklim sekolah didapati akan lebih berkeyakinan untuk menjalankan tugas, seterusnya menghasilkan prestasi kerja yang tinggi dan begitu juga sebaliknya (Mahd Ishak Abdul Aziz, 1991; McKay et al., 2008).

Sekiranya setiap warga sekolah berusaha mewujudkan iklim sekolah yang baik, mereka akan mempunyai kawalan dalaman diri yang kuat. Dengan kawalan dalaman yang kuat, ini akan memotivasi guru untuk melaksanakan sesuatu tugas pada tahap yang terbaik. Sikap sebegini dapat memastikan mereka mencapai kejayaan dalam setiap tugas yang dilaksanakan. Implikasinya, apabila guru-guru bermotivasi dan berasa puas untuk bekerja, maka pelajar akan memperoleh pencapaian yang lebih baik (Ahmad Zabidi, 1998; Safian, 1996).

Malah, dalam keadaan dan suasana yang berkesan, iklim sekolah yang positif bukan sahaja memberi suasana kerja yang selesa dan tenteram kepada guru dan murid tetapi juga menyemarakkan suasana supaya semua warga sekolah lebih selesa berinteraksi di antara satu sama lain (Ibrahim Mamat, 1998). Suasana ini juga akan menghasilkan proses

pengajaran dan pembelajaran yang berkesan dan menambahkan lagi peluang kepada murid untuk berjaya dalam pelajaran serta memupuk perkembangan sahsiah dan intelek murid (Salmah Mohd. Salleh, 2004; Teng Lung Kiu, 2006).

Kajian-kajian Lepas Berkaitan Iklim

Terdapat banyak kajian tentang iklim organisasi dan hubungannya dengan prestasi kerja yang telah dijalankan sejak lebih empat dekad yang lalu. Kajian Lawler, Hall dan Oldham (1974) misalnya, mendapati iklim organisasi mempunyai korelasi yang positif dengan kepuasan kerja. Kajian mereka menggunakan soal selidik ke atas 117 orang pengarah dan 251 orang pekerja profesional dari Institut of Research and Development.

Hellriegel dan Slocum (1991) pula telah menjalankan kajian untuk melihat kesan persepsi terhadap iklim organisasi ke atas motivasi. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan *Multivariate Analysis of Variance* (MANOVA). Dapatan kajian mereka menunjukkan bahawa iklim organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan motivasi yang menyumbang ke arah tingkah laku individu dalam bentuk prestasi kerja dan produktiviti.

Seterusnya kajian Mohamad Zakaria (2005) tentang iklim menunjukkan bahawa rasa bangga terhadap persekitaran sekolah boleh menyumbang kepada usaha para guru yang lebih komited dengan kerjaya mereka. Dapatan ini selari dengan hasil kajian Mowday, Steers dan Porter (1982) yang mendapati usaha yang penuh komitmen hanya akan diekspresikan sekiranya guru-guru berasa bangga terhadap organisasi.

Hasil kajian Mohamad Zakaria (2005) juga menunjukkan iklim sekolah mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi kerja guru. Sekiranya pihak pentadbir sekolah memandang remah terhadap faktor iklim sekolah ini, berkemungkinan boleh menyumbang kepada kebosanan, kemarahan, stres dan demoralisasi dalam kalangan guru. Ini akan menjelaskan kualiti perkhidmatan. Dapatan kajian Azmi (2007) turut menunjukkan hubungan yang signifikan di antara setiap dimensi iklim sekolah dengan komitmen kerja guru.

Faktor Dalaman Yang Mempengaruhi Prestasi Guru

Faktor dalaman yang mempengaruhi prestasi guru yang akan dibincangkan dalam bab ini ialah daya kekuatan dalaman yang mana indikator-indikatornya terdiri daripada motivasi, komitmen dan kepuasan kerja. Para sarjana telah membahaskan tentang hubungan tidak langsung daya kekuatan dalaman (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) antara kepimpinan transformasional dan prestasi (Bono & Judge, 2003; Charbonneau, Barling, & Kelloway, 2001). Di samping itu, para sarjana turut membincangkan tentang hubungan tidak langsung daya kekuatan dalaman (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) antara iklim dan prestasi (Chen, Lam, & Zhong, 2007; Collie, Shapka, & Perry, 2012).

Konsep Daya Kekuatan Dalaman

Daya kekuatan dalaman merujuk kepada tingkah laku yang dijelmakan dari sifat dalaman seseorang yang meliputi aspek emosi, sikap, motivasi dan sebagainya. Al-Ghazali (1988) menyatakan bahawa walaupun aspek luaran menjadi jelmaan sahsiah seseorang, tetapi aspek dalaman yang bersifat kerohanian lebih banyak mempengaruhi penjelmaan sahsiah seseorang. Ini bermaksud seseorang yang memiliki hati dan jiwa yang bersih serta memiliki

tahap keimanan yang tinggi kepada Allah akan membawa akhlak dan sahsiah yang baik dan terpuji.

Najati (1993) pula menyatakan sahsiah bermaksud perangai atau tingkah laku seseorang hasil daripada faktor luaran dan faktor dalaman yang dipupuk dengan keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT. Faktor luaran adalah seperti kejayaan yang diperoleh, semangat, pujian dan sebagainya. Manakala faktor dalaman pula ialah perasaan cinta kepada Allah, bertakwa, sabar dan segala sifat mahmudah. Hasil daripada gabungan ini, akan mewujudkan seorang muslim yang memiliki daya kekuatan dalaman berpandukan al-Quran dan mampu menghadapi dugaan hidup.

Seterusnya, Tobroni (2005) membahaskan tentang kekuatan potensi manusia yang positif terdiri daripada empat aspek penting. Aspek-aspek tersebut ialah *aqlus salim* (akal yang sihat), *qalbun salim* (hati yang sihat), *qalbun munib* (hati yang bersih, suci dari dosa) dan *nafsul mutmainnah* (jiwa yang tenang). Semua aspek ini merupakan sumber daya kekuatan dalaman; iaitu sumber daya manusia yang memiliki kekuatan luar biasa.

Islam telah menganjurkan sahsiah yang khusus kepada guru yang mengajar agama seperti guru Pendidikan Islam. Ini kerana guru Pendidikan Islam merupakan golongan yang sudah dianggap sebagai orang yang mempunyai didikan agama. Justeru, mereka dianggap oleh pelajar, rakan sekerja, pentadbir dan masyarakat sebagai seorang yang boleh dijadikan contoh dalam menjalani kehidupan beragama dan kehidupan berakhhlak. Menurut Kamarul Azmi (2010), sahsiah guru Pendidikan Islam terhadap pentadbir dan rakan guru menurut ‘Ali Murad (2003) adalah saling memuliakan; saling menasihati (al-A’raf 7:162; al-Maidah 5:67; Muslim 1972: 82, 2137); bersifat tawaduk (Muslim 1972: 5109); saling tolong-

menolong dan menunaikan keperluan dan hajat (Muslim 1972: 4867); berbicara dengan cara yang baik (al-Hijr 15:88; al-Tarmidhi 1994: 1907, 1932, 2450; Ibn Majah t.th.: 4174; Ahmad 1994: 1268, 6326, 10108); dan sangat memuliakan rakan guru yang berilmu ('Ali Murad, 2003).

Di samping itu, kekuatan dalaman yang dimaksudkan dalam kajian ini juga merujuk kepada sifat profesional. Ini disandarkan kepada sifat *al-qawiy* (kuat) yang dinyatakan dalam Surah al-Qasas, ayat ke 26 yang bermaksud:

Salah seorang daripada kedua-duanya berkata : “Wahai ayah, ambillah dia sebagai pekerja, sesungguhnya sebaik-baik pekerja ialah yang kuat, lagi amanah.

(Surah al-Qasas 28: 26)

Dalam satu hadis Riwayat Muslim (1972) pula, Rasulullah SAW bersabda yang bermaksud:

Mukmin yang kuat adalah lebih baik dan lebih disukai Allah daripada mukmin yang daif. Bersemangatlah untuk memperoleh apa yang bermanfaat bagi mu dan minta tolonglah kepada Allah dan janganlah lemah. Apabila menimpa mu sesuatu (dari perkara yang tidak disukai), janganlah engkau berkata: “Seandainya aku melakukan ini pasti akan begini dan begitu,” akan tetapi katakanlah: “Allah telah menetapkan dan apa yang Dia inginkan Dia akan lakukan,” kerana sesungguhnya kalimat ‘seandainya’ itu membuka amalan syaitan.

(Riwayat Muslim, hlm. 2052, no. 2664)

Maka model daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam dalam kajian ini dibina bersandarkan kepada sifat *al-qawiy* yang dinyatakan dalam kedua-dua dalil naqli ini. Sifat *al-qawiy* (kuat) merujuk kepada profesional. Dengan sifat profesional, seseorang itu akan mempunyai kepakaran dan keterampilan dalam melaksanakan peranan dan tanggungjawab dengan cekap dan berkesan (Pahrol, 2010). Dan sudah pasti, seseorang yang memiliki sifat *al-qawiy* ini lebih disayangi dan disukai oleh Allah SWT.

Daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam boleh didefinisikan sebagai tenaga penggerak dalam jiwa yang memainkan peranan dalam pembentukan tingkah laku guru Pendidikan Islam. Ini sejajar dengan pandangan Pahrol (2010) bahawa sahsiah merupakan perasaan dalaman yang dilahirkan dalam bentuk tingkah laku. Sahsiah merangkumi tiga skop, iaitu personal, interpersonal dan profesion.

- Personal : Sahsiah menentukan sama ada seseorang itu secara personal memiliki harga diri, sifat amanah, jujur dan lain-lain sifat positif.
- Interpersonal : Sahsiah menentukan sama ada seseorang itu mempunyai hubungan baik dengan orang lain seperti bertimbang rasa, memaafkan dan prihatin dalam perhubungan.
- Profesion : Sahsiah menentukan sama ada seseorang itu mempunyai daya kreatif, inovatif, daya usaha, kegigihan dan semangat bersaing dalam profesiannya.

Daya kekuatan dalaman positif yang wujud dalam diri individu akan melahirkan seorang yang efektif, iaitu orang yang bertakwa, memiliki integriti (*nafs al-mutmainnah*) dan beramal soleh (Tobroni, 2005). Individu ini lahir kerana memiliki personaliti, kecekapan dan professional. Daya kekuatan dalaman akan melahirkan budaya organisasi yang efektif dan peningkatan prestasi kerja.

Justeru, daya kekuatan dalaman yang dikaji dalam kajian ini merangkumi ketigatiga skop ini, iaitu personal, interpersonal dan profesion. Ini turut disokong oleh Beijaard, Meijer, and Verloop (2004) di mana mereka menyatakan bahawa daya kekuatan dalaman merupakan satu proses integrasi yang berterusan antara ‘personel’ dan ‘profesional’. Dalam

kajian ini, indikator-indikator kepada daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam terdiri daripada motivasi (McClelland, 1976), komitmen kerja dan kepuasan kerja (Sharifah Hayati, 2010).

Indikator-indikator kepada daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam, iaitu motivasi, komitmen dan kepuasan kerja guru terangkum dalam skop personel dan profesi. Begitu juga dengan variabel prestasi guru Pendidikan Islam. Manakala faktor pengaruh luaran daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam, iaitu variabel kepimpinan pengetua dan iklim sekolah pula terangkum dalam skop interpersonal.

Sehubungan itu, sebagai seorang guru yang mengajar ilmu agama, iaitu Pendidikan Islam, maka guru Pendidikan Islam sudah semestinya perlu memiliki sifat *al-qawiy* atau profesional ini. Sebagaimana yang digariskan oleh Mohammed Sani (2005), guru yang profesional ialah:

1. Guru yang berilmu (*content knowledge*)
2. Guru yang mempunyai kemahiran dan keterampilan dalam proses pengajaran pembelajaran
3. Guru yang mempunyai sahsiah yang boleh menjadi contoh teladan dan ikutan kepada golongan yang dipimpin. Antara ciri-ciri sahsiah yang perlu dimiliki ialah peribadi dan tingkah laku yang mulia, dan mempunyai komitmen yang tinggi untuk menjayakan usaha yang dilakukan

Indikator-indikator Daya Kekuatan Dalaman Guru Pendidikan Islam

Indikator-indikator daya kekuatan dalaman yang akan dibincangkan terdiri daripada motivasi, komitmen dan kepuasan kerja.

Motivasi

Cabaran yang dihadapi oleh guru pada masa kini jauh lebih rumit berbanding sebelumnya kerana harapan masyarakat dan tuntutan tanggungjawab guru semakin meningkat. Oleh itu, motivasi kerja yang baik dikatakan dapat memberi dorongan kepada guru untuk meningkatkan prestasi pengajaran. Dalam hal ini, kepentingan motivasi kepada pekerja boleh dilihat pada minat, sikap, keinginan, emosi dan tingkah laku yang ditunjukkan terhadap perkhidmatan mereka (Ishak, 2006). Motivasi juga sebagai penggerak kepada kemahuan dan keinginan untuk berjaya atau mencapai sesuatu. Oleh itu, jika seseorang itu bermotivasi, bermakna dia memperoleh kekuatan untuk mencapai kecemerlangan dalam hidup (Saedah Siraj, Zainun Ishak, & Tunku Mohani Tunku Mokhtar, 1996). Dalam konteks kerja, motivasi kerja ditakrifkan sebagai tahap motivasi diri yang diperlukan oleh pekerja untuk bekerja dengan berkesan dan cekap di tempat kerja mereka (Ambrose & Kulik, 1999; Williams & Yang, 1999).

Bagi menghadapi isu dan cabaran dalam pendidikan, aspek motivasi guru perlu diberi perhatian. Menurut Norliza (2011) faktor yang membezakan di antara seorang yang berjaya dengan yang tidak berjaya di dalam kerjaya masing-masing adalah terletak kepada ketinggian tahap motivasi untuk bekerja. Oleh itu, guru memerlukan motivasi kerja untuk menggerakkan dirinya bagi mencapai kualiti kerja. Guru perlu melalui pelbagai cabaran dan menangani pelbagai masalah di dalam dan luar bilik darjah untuk mencapai tahap profesional. Kegagalan menangani pelbagai masalah dan cabaran ini boleh menyebabkan tahap profesionalisme guru menurun dan pedagogi yang kurang efektif dan sesuai (Mohammed Sani & Norzaini, 2007).

Menurut model motivasi, manusia diandaikan mempunyai pelbagai keperluan asas yang akan diterjemahkan kepada tekanan dalaman yang seterusnya akan memotivasi individu untuk memperlihatkan gelagat-gelagat spesifik yang bertujuan untuk memenuhi keperluan tertentu (Aizzat, Intan & Zainal, 2006). Penerimaan motivasi yang tinggi akan mempengaruhi perlakuan seseorang untuk menjadi lebih tekun dan mempunyai semangat yang tinggi untuk mencapai sesuatu matlamat (Herbert & John, 2004). Ini bermakna motivasi boleh dianggap sebagai dorongan dalaman diri seseorang untuk menggerakkan, menghidupkan dan mengekalkan tingkah laku seseorang ke arah matlamat yang disasarkan (Koontz & Weihrich, 2001; Latham & Mann, 2006; S. Robbins, 2001).

Motivasi dalam istilah bahasa Arab ialah *targhib*, diambil daripada kata kerja *raghghaba*. Menurut al-Ba'labaki (2003), perkataan ini membawa maksud kebangkitan kecenderungan dan kebangkitan keinginan seseorang. *Targhib* juga dimaksudkan sebagai janji baik kepada orang yang sentiasa memelihara batasan yang ditetapkan oleh Allah SWT dengan sebaik-baiknya di mana mereka diberikan khabar gembira dengan kebaikan, kebahagiaan dan pelbagai nikmat di dunia dan di akhirat. Maka, motivasi menurut perspektif Islam ialah sebagai dorongan yang mendorong seseorang itu suka melakukan pekerjaannya semata-mata untuk mendapat pembalasan baik daripada Allah SWT yang telah dijanjikan sama ada melalui al-Quran ataupun hadis.

Teori motivasi yang dijadikan asas dalam kajian ini adalah teori motivasi pencapaian McClelland (1976). Teori ini dikemukakan oleh pakar psikologi terkenal, iaitu David McClelland. Teori ini menyatakan bahawa individu yang tinggi motivasi pencapaian akan menunjukkan keutamaan yang tinggi kepada situasi yang sederhana, iaitu kemungkinan darjah mencapai kejayaan dan kegagalan adalah sama. Sebaliknya orang-

orang yang rendah motivasi pencapaiannya gemar kepada situasi yang sangat sukar atau sangat mudah untuk mencapai kejayaan.

Berikut adalah ciri-ciri yang ada pada individu yang mempunyai motivasi pencapaian yang tinggi menurut McClelland:

- a) Suka membuat kerja yang berkaitan dengan pencapaian
- b) Suka mengambil risiko yang sederhana
- c) Lebih suka membuat kerja yang mana individu tersebut bertanggungjawab bagi kejayaan kerja tersebut
- d) Suka mendapat maklum balas tentang kerja tersebut yang telah lalu
- e) Tabah apabila menempuh kegagalan

Sifat-sifat ini dikaitkan sebagai punca yang membezakan seseorang individu, di mana individu yang mempunyai keinginan pencapaian yang tinggi akan lebih berjaya berbanding dengan individu yang lain. Keinginan ini akan memberi motivasi untuk bekerja dengan lebih tekun. Motivasi pencapaian bukan suatu yang boleh diwarisi, sebaliknya ia boleh dibentuk mengikut cara tertentu bergantung pada pengaruh situasi persekitaran (McClelland, 1976).

Teori ini juga menyatakan bahawa keperluan manusia tidak bersifat semula jadi atau fitrah. Sebaliknya, apa yang perlu adalah tingkah laku yang dipelajari melalui perkara-perkara dan segala peristiwa yang dialami oleh seseorang individu selama hayatnya. Segala tingkah laku individu adalah menggambarkan bagaimana individu tersebut mempersepsi segala situasi yang dialami dan mencerminkan perkara-perkara yang mendorongnya

melakukan apa yang dilakukannya. Memandangkan setiap individu mempunyai keperluan yang berbeza-beza maka setiap mereka mempunyai tingkah laku yang beraneka ragam.

Seterusnya McClelland (1989) menyatakan bahawa salah satu faktor yang mendorong seseorang individu melakukan apa yang dilakukannya ialah keperluan kepada perhubungan. Mereka suka bekerja di dalam kumpulan di mana sambil mereka bekerja, mereka dapat menikmati hubungan yang baik dan mesra dengan rakan-rakan sekerja. Mereka juga sangat menghargai sokongan dan dorongan daripada orang-orang lain untuk mencapai kejayaan.

Daripada huriaian di atas, jelaslah bahawa kadar motivasi seseorang itu paling tinggi jika berhadapan dengan tugas yang berkemungkinan besar akan gagal (kemungkinan=50%). Jika harapan akan berjaya itu lebih daripada 50%, maka kadar motivasi seseorang akan menurun. Ini kerana di dalam diri manusia sudah tertanam keinginan untuk berjuang (jihad). Tanpa jihad, kehidupan ini akan dirasa sangat membosankan. Maka Allah SWT telah memerintahkan manusia agar berjuang dalam mengejar kebaikan dengan menggunakan cara yang baik juga. Firman Allah SWT yang bermaksud:

Dan bagi setiap orang, ada sasaran yang ingin dicapainya. Maka bersainglah kamu sekalian dalam mengejar kebaikan, kerana di mana pun kamu berada pasti Allah nanti akan mengumpulkan kamu sekalian, kerana Allah yang paling berkuasa di atas segala-galanya.

(Surah al-Baqarah 2:148)

Kejayaan seseorang dalam menghadapi suatu cabaran yang agak berat akan mewujudkan perasaan percaya kepada diri yang disertai perasaan puas dan bahagia. Kejayaan ini biasanya meningkatkan motivasi dan menyebabkan seseorang pekerja

menginginkan cabaran yang lebih besar lagi. Sifat inilah yang harus dimanfaatkan oleh pemimpin, melalui pemberian tugas yang lebih mencabar daripada tugas yang sebelumnya.

Di samping itu, penghargaan atas kejayaan yang dicapai harus pula disampaikan segera untuk menambah insentif moral pekerja. Sememangnya penghargaan itu merupakan salah satu faktor yang sangat diingini oleh setiap manusia, sehingga ia dapat melupakan bahawa motivasi itu asalnya datang dari luar. Menurut Imaduddin (1992) pekerja yang mendapat kepercayaan penuh oleh majikannya dalam melaksanakan tugas yang berat dan penuh cabaran akan menghadapi dan menyelesaikan tugasnya dengan penuh semangat. Lebih-lebih lagi jika penghargaan yang akan diterimanya sesudah berjaya melaksanakan tugas itu setimpal dengan tugas yang telah dilaksanakan.

Komitmen

Komitmen dapat ditakrifkan sebagai kekuatan seseorang pekerja dalam penglibatan dan identifikasi terhadap organisasi tempat berkhidmat. Ciri-ciri komitmen terbahagi kepada tiga, iaitu kepercayaan dan penerimaan terhadap matlamat dan nilai organisasi, kesanggupan untuk meningkatkan usaha yang cukup terhadap organisasi dan keinginan untuk kekal dalam organisasi (Meyer, 2014; Mowday et al., 1979). Individu yang mempunyai komitmen yang tinggi sanggup mengorbankan tenaga (Brewer, 1996), dan cenderung untuk kekal dengan organisasi dalam usaha untuk membantu merealisasikan objektif yang ditetapkan.

Secara umum, komitmen adalah perasaan dalaman dan semangat ketika menjalankan tugas (Yukl, 2010), misalnya perasaan kesetiaan kepada organisasi (Bass, 1998). Seperti yang dinyatakan oleh Mowday, Porter, dan Steers (2013), komitmen adalah

kesetiaan kepada organisasi yang ditunjukkan oleh para pekerja dan ia merupakan kunci utama bagi menghasilkan prestasi kerja yang baik. Konsep komitmen telah dibahaskan oleh para sarjana selama lebih dari lima dekad (Balfour & Wechsler, 1991; Ferris, 1981; Fu & Deshpande, 2014; R. M. Steers, 1977; Thompson, 1966).

Berdasarkan kepada konsep komitmen yang telah diutarakan, Meyer dan Allen telah membahagikan komitmen organisasi kepada tiga dimensi utama, iaitu komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif (Meyer & Allen, 1991). Komitmen afektif merujuk kepada keinginan untuk terus kekal dalam sebuah organisasi kerana kemauan mereka sendiri. Pekerja yang mempunyai kesedaran terhadap kos yang terpaksa ditanggung sekiranya meninggalkan organisasi merujuk kepada komitmen berterusan. Komitmen normatif pula merujuk kepada perasaan bertanggungjawab untuk terus kekal dalam organisasi kerana ia merupakan satu tindakan yang bermoral.

Sehubungan itu, seorang pekerja yang memiliki komitmen afektif akan benar-benar menghayati matlamat organisasi dan dia ingin kekal menjadi sebahagian daripada organisasi. ‘Libat sama’ (*engagement*) pekerja sering dikaitkan dengan kesihatan yang baik (Geijsel, Sleegers, Leithwood, & Jantzi, 2003; Schaufeli & Bakker, 2004). Apabila pekerja memiliki sifat ‘libat sama’ (*engagement*) yang tinggi kepada organisasi, pekerja tersebut akan memiliki komitmen kerja yang paling baik dan berasa gembira dan seronok di tempat kerja. Malah, kesihatannya juga baik dan apabila pekerja memiliki kesihatan yang baik maka dia akan dapat melaksanakan segala tugas dengan lebih baik. Emosi yang positif ini mengembangkan tumpuan dan kemahiran personal seseorang individu, seterusnya memberi kesan positif ke atas prestasinya. Dapatan kajian menunjukkan bahawa komitmen yang tinggi kepada kerja mencetuskan kejayaan yang membanggakan, seterusnya

menghasilkan prestasi yang memuaskan (Herold, Fedor, Caldwell, & Liu, 2008; Leithwood & Jantzi, 2006).

Di sekolah, komitmen berkait rapat dengan prestasi kerja guru dan kebolehan guru untuk melaksanakan inovasi. Mowday, Steers dan Porter (1979) menjelaskan bahawa komitmen merupakan penglibatan atau niat terhadap sesuatu usaha ke arah suatu tingkah laku. Komitmen merupakan tahap usaha sosial yang tinggi terhadap seseorang atau sesuatu dan merupakan entiti psikologikal, sosial dan merupakan ciri moral yang berkait rapat dengan kesetiaan dan dedikasi. Komitmen juga boleh diterjemahkan melalui usaha tambahan kepada sumber personel seperti masa, kewangan dan ikhtiar.

Menurut Gonzalez and Denisi (2009) dan Neal et al. (2000), identifikasi kepada tumpuan komitmen yang tertentu menjadi faktor utama kepada tahap komitmen yang ditunjukkan oleh guru. Identifikasi tumpuan komitmen ini mempengaruhi cara guru memperuntukkan tenaga dan masa terhad mereka. Menurut mereka, melalui reaksi emosi terhadap iklim sekolah inilah guru-guru membuat keputusan mengenai tahap kesediaan untuk melabur atau bekerja dalam suasana yang tertentu secara personel.

Komitmen adalah sebahagian daripada reaksi afektif guru terhadap pengalaman yang didapati dari persekitaran atau iklim sekolah (Glick, 1985). Terdapat beberapa faktor penarik dan faktor penolak yang telah dikenal pasti mempunyai hubungan ke atas komitmen. Antara faktor tersebut ialah kehidupan individu guru, iklim sekolah dan isu-isu yang berkaitan dengan sistem pendidikan secara langsung (Colquitt et al., 2002)

Komitmen kerja juga boleh dimaksudkan dengan sejauh mana seseorang pekerja itu melaksanakan tugasnya dengan bersungguh-sungguh dan dedikasi atau bekerja seolah-olah organisasi itu miliknya sendiri (Sharifah Hayaati Ismail al-Qudsy, 2010). Ahmad Zabidi (2006) menyatakan bahawa untuk memastikan kejayaan organisasi semua pihak perlu bekerjasama dan melaksanakan setiap tugas masing-masing dengan penuh komitmen dan berkualiti. Tidak ada gunanya ahli organisasi hanya berusaha mencari kepentingan sendiri dan mengetepikan rakan-rakan lain kerana semua ini hanyalah nikmat dunia yang boleh datang dan hilang bila-bila, tetapi dengan keikhlasan bekerja kerana Allah nikmatnya akan tetap dirasai sehingga akhirat nanti. Dalam satu hadis, Rasulullah bersabda yang bermaksud :

Sesungguhnya Allah menyukai jika seseorang daripada kamu yang melakukan kerjanya dengan elok (*itqan*).

(Riwayat al-Baihaqi, Sya'bi al-Iman, jil. 4, hlm. 334, no. 5312)

Itqan dalam hadis ini dimaksudkan sebagai komited, tekun, dedikasi dan berterusan. Menurut Sharifah Hayaati Ismail al-Qudsy (2010), proses awal untuk melahirkan budaya kerja adalah dengan membentuk sikap pekerja terhadap pekerja (*work attitudes*). Sikap (*syaksiyyah*) ini dipengaruhi oleh penglibatan dalam kerja, kepuasan kerja dan komitmen kerja. Ketiga-tiga faktor ini boleh mempengaruhi sikap (*syaksiyyah*) untuk mempertingkatkan prestasi terhadap organisasi. Rasulullah bersabda lagi:

Sesungguhnya Allah suka apabila seseorang itu membuat sesuatu pekerjaan hendaklah dilakukan dengan tekun.

('Ali bin Hisam al-Din al-Muttaqi al-Hindi, t.t) No.9128, jilid 1, hlm 639

Wahai segenap manusia, hendaklah beramal soleh sesuai dengan kemampuan kamu. Sesungguhnya Allah SWT tidak akan jemu sehingga kamu merasa jemu. Apakah amalan yang paling dicintai oleh Allah? Amal yang paling dicintai Allah itu ialah amal yang dikerjakan secara rutin dan terus menerus walaupun sedikit.

(Al-Isti'ab. Jilid 4, hlm. 1885)

Tingkah laku guru yang komited terhadap tugas dan sekolah boleh meningkatkan prestasi kerja mereka. Melalui komitmen yang tinggi ini, guru mudah berkongsi idea dengan pihak pentadbir sekolah. Ini kerana organisasi yang berjaya memerlukan perkongsian idea dan tenaga yang maksimum antara pihak pengurusan dan anggota lain dalam organisasi (Gene Hall, Jim Rosenthal, & Judy Wade, 1993). Perkongsian yang dimaksudkan termasuklah perkongsian peranan dan tanggungjawab, ganjaran dan penilaian, struktur organisasi, teknologi maklumat dan nilai-nilai kerjasama serta kemahiran-kemahiran.

Hanya komitmen yang tinggi dan berkesan akan menunjukkan hubungan yang positif terhadap hasil yang telah dinilai seperti prestasi kerja (Konovsky & Cropanzano, 1991; J. P. Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989). Newman, Rutter, and Smith (1989) menyatakan bahawa guru-guru yang berpuas hati terhadap kerja mereka akan mengekspresikan tingkah laku. Ini dapat dilihat melalui sikap dan tindakan yang ditonjolkan atau yang cuba diekspresikan. Mereka yang berasa tempat kerja terdorong ke arah beridentiti baik dan terkawal serta boleh menyokong terhadap aktiviti dan peranan mereka akan mengambil tindakan yang lebih terbuka dan proaktif. Para pengkaji dan ahli akademik menyimpulkan bahawa membangunkan dan menyelenggarakan komitmen individu terhadap pekerjaan mereka adalah aset ke arah keberkesanan organisasi (Campbell, Campbell, & Kennerd, 1994; Grover & Crooker, 1995; Honeycutt & Rosen, 1997).

Dalam konteks pendidikan, komitmen guru telah dikenal pasti sebagai salah satu faktor kritikal untuk kejayaan masa depan dalam bidang pendidikan (Huberman, 1993). Komitmen guru mempunyai pertalian rapat dengan prestasi kerja guru dan keupayaan guru

dalam menginovasi dan mengintegrasikan idea-idea baharu ke dalam amalan pekerjaan mereka. Aspek ini juga berkait rapat dengan ketidakhadiran, perubahan hala tuju guru dan mempunyai pengaruh yang penting terhadap pencapaian murid serta sikap dan persepsi guru terhadap sekolah (Firestone, 1996; Graham, 1996; Louis, 1998; Tsui & Cheng, 1999).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja bermaksud sejauh mana seseorang pekerja itu merasa gembira dengan kerja yang dilakukannya. Kepuasan kerja merupakan konsep yang berkait secara langsung dengan tindak balas afektif seseorang terhadap tugasnya (Hoy & Miskel, 2001; Smith, Smith, & Rollo, 1974; Vroom, 1964). Apabila pekerja merasa seronok terhadap kerja yang diberi kepadanya dan berpuas hati dengan hasil yang diperoleh, sifat yakin diri akan wujud (Sharifah Hayaati, 2010). Walaupun terdapat pelbagai definisi tentang kepuasan kerja, namun ramai pengkaji melihat kepuasan kerja melalui kaitannya dengan motivasi dan moral kerja, iaitu seperti pencapaian faktor fizikal dan psikologi, emosi terhadap pekerjaan, aspek-aspek kemanusiaan yang dipengaruhi oleh tingkah laku pekerja dan persekitaran tempat kerja (Ariffin Hj. Zainal, 1985; Blum & Nylor, 1968; Pincus J. D., 1986; L. W. Porter, 1962).

Menurut Saedah Siraj et al. (1996) ramai pengkaji tentang kepuasan kerja seperti (Edwin 1978, Wyat 1937, Ernea 1974, Franklin 1988) menyetujui bahawa terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan sifat-sifat kerja yang mencabar. Dalam profesi perguruan, guru akan mencapai kepuasan kerja jika mereka diberikan tugas dan tanggungjawab yang mencabar. Seterusnya Stiles (1994) menegaskan memang terdapat hubungan yang jelas antara sifat keterbukaan pengetua, keterbukaan guru-guru, jenis iklim

(iklim terbuka, sederhana atau tertutup) dan keseluruhan iklim dengan aspek kepuasan kerja dari segi intrinsik, ekstrinsik dan kepuasan secara keseluruhan.

Kajian Mohamad Zakaria (2005) menunjukkan bahawa guru-guru memerlukan sokongan, kerjasama, ganjaran, kuasa autonomi, kebanggaan terhadap sekolah dan kejelasan dalam menentukan struktur tugas. Kelemahan dalam mana-mana faktor ini membawa kepada kurang atau gagal seseorang guru mencapai kepuasan kerja, seterusnya membawa kepada penurunan prestasi dan kemerosotan produktiviti. Kepuasan kerja adalah variabel yang penting kerana pekerja yang tinggi kepuasannya cenderung untuk meneruskan kerja dan membantu rakan-rakan dalam organisasi sementara pekerja yang rendah kepuasannya akan menjadi pekerja yang tidak produktif (Locke et al., 1991). Peningkatan produktiviti akan berlaku apabila pekerja-pekerja berasa mereka dianggap penting dalam sesebuah organisasi (Hoy & Miskel, 2001).

Sehubungan itu, kepuasan kerja merupakan aspek penting yang perlu diberi perhatian kerana guru yang mencintai tugasnya menganggap pekerjaan sebagai suatu ibadah dan sanggup menghabiskan banyak masa dan usahanya di sekolah. Ketagihan kerja dalam kalangan guru memberikan faedah dan keuntungan yang besar kepada pihak sekolah kerana guru mencerahkan jasanya yang tidak ternilai dan dapat membantu sekolah dan murid-murid maju dalam pendidikan (Abd. Rahim, 2007).

Pengkaji kepuasan kerja yang terawal seperti Herzberg (1959), McGregor (1960) dan juga Maslow (1970) telah menekankan bahawa aspek kepuasan kerja merupakan satu keperluan manusia yang bertindak sebagai pekerja dan ia harus dipenuhi untuk mencapai tahap kesempurnaan kendiri. Dalam kajian ini, model kepuasan kerja yang digunakan ialah

Model Kepuasan Kerja Sharifah Hayaati (2010). Namun, bagi mendapat perspektif yang jelas tentang model ini, Teori Hierarki Keperluan Maslow akan turut dibincangkan sebagai perbandingan.

Teori Hierarki Keperluan Maslow diperkenalkan oleh Abraham H. Maslow pada tahun 1954 dan kemudiannya dikenali sebagai Teori Motivasi Manusia. Menurut Maslow, manusia tidak pernah puas dengan apa sahaja yang diperoleh kerana selepas satu-satu keperluan dipuaskan, akan wujud pula keperluan lain untuk dipuaskan.

Keperluan manusia terdiri daripada keperluan fisiologi, keperluan keselamatan, keperluan kasih sayang, keperluan penghormatan kendiri dan keperluan penyempurnaan kendiri. Keperluan fisiologi adalah keperluan peringkat pertama yang perlu dicapai oleh individu. Keperluan asas ini merangkumi keperluan terhadap makanan, minuman, tempat tinggal, pakaian, pendapatan dan lain-lain. Keperluan ini adalah pada tahap rendah dan sering dicapai oleh seseorang individu. Apabila keperluan di peringkat ini berjaya dicapai, individu tersebut akan bermotivasi pula untuk mencapai peringkat yang tinggi, iaitu keselamatan, kasih sayang, penghargaan kendiri dan kesempurnaan kendiri. Usaha untuk memenuhi keperluan pada aras tinggi adalah sukar untuk dicapai sekiranya keperluan peringkat rendah masih tidak dapat dipenuhi dengan sempurnanya. Jika keperluan di aras rendah ditinggalkan tanpa dipenuhi maka ia akan timbul semula di dalam diri seseorang itu.

Keperluan keselamatan ialah keperluan peringkat kedua yang perlu dipenuhi. Keperluan ini merangkumi aspek kestabilan, bebas daripada ketakutan dan kebimbangan sama ada daripada segi peraturan atau undang-undang ataupun struktur. Di peringkat ini, timbul kegigihan untuk mempunyai kerjaya yang terjamin, dilayan dengan adil dan

mendapat gaji yang berpatutan. Apabila keperluan peringkat kedua telah dipenuhi, individu akan meningkatkan motivasi ke aras ketiga.

Keperluan peringkat ketiga ialah keperluan kasih sayang dan kekitaan. Keperluan ini menekankan bahawa individu memerlukan kawan dan juga perhatian. Keadaan ini benar-benar akan dirasakan ketika seseorang itu berada dalam kesunyian. Dalam konteks kajian ini, keperluan ketiga yang dimaksudkan ialah yang berhubung dengan teman sekerja, berinteraksi dengan manusia di luar tempat kerja dan juga masyarakat sekeliling.

Keperluan keempat ialah penghormatan diri. Keperluan di peringkat ini dapat dibahagikan kepada dua kategori, iaitu pertama, keinginan atau keperluan kepada kekuatan, pencapaian, kecukupan, penguasaan kemampuan untuk memberi keyakinan dalam kehidupan dan kebebasan. Kedua ialah peringkat di mana individu cuba mendapatkan pengiktirafan, penghargaan, prestij, status dan juga perhatian terhadap hasil kerja (Abidah Hj. Omar, 2000).

Keperluan yang paling tinggi untuk disempurnakan ialah keperluan kesempurnaan kendiri. Individu di peringkat ini menyedari akan potensi yang ada pada diri sendiri dan dapat menimbulkan keinginan untuk menjadi individu yang sempurna dalam semua aspek. Teori Maslow lebih banyak berlandaskan kepada keperluan manusia yang bersifat fitrah dan universal. Dalam dunia pekerjaan pula, tahap ini adalah di mana individu mengharapkan untuk kenaikan pangkat, bonus atau mendapat peluang untuk ke tahap yang lebih tinggi dan berjaya dengan cemerlang (Ahmad Antony Hussain, 1986).

Seterusnya, bagi memahami konsep kepuasan kerja menurut Model Sharifah Hayaati (2010), perlu dijelaskan dahulu interpretasi manusia sebagai subjek yang menginginkan kepuasan kerja tersebut. Manusia terbentuk daripada roh (rohani) dan tanah (jasmani). Kedua-dua unsur ini amat penting bagi membentuk kesatuan manusia (Muhammad Al-Buraey, 1989). Disebabkan unsur jasmani itu adalah tanah, maka segala tuntutan dan keperluan hidup yang bersifat jasmani juga adalah daripada tanah (Haron Din, 1989) yang terdiri daripada tiga perkara, iaitu makanan dan minuman, pakaian dan perhiasan serta kediaman dan keamanan. Sebagaimana Firman Allah SWT:

Maka Kami berfirman: “Wahai Adam! Sesungguhnya iblis ini musuh bagi mu dan bagi isteri kamu. Oleh itu janganlah ia menyebabkan kamu berdua keluar dari syurga, kerana dengan yang demikian engkau (dan isteri mu) akan menderita. Sesungguhnya telah dikurniakan berbagai-bagai nikmat bagi mu, bahawa engkau tidak akan lapar di dalam syurga itu dan tidak akan bertelanjang. Dan sesungguhnya engkau juga tidak akan dahaga di dalam syurga itu, dan tidak akan berasa panas matahari.

(Surah Taha 20:117-119)

Jasad ini perlu dilindungi dan dijaga dengan akal yang sempurna. Islam sangat menekankan kepentingan akal bertujuan membezakan kebenaran (*haq*) dan kepalsuan (*batil*). Justeru, setiap anggota organisasi perlu diberi peluang membina daya intelektual yang tinggi melalui kursus atau program latihan bagi menimbulkan kenikmatan dan kepuasan bekerja. Perlindungan terhadap jasad dalam bekerja merangkumi keperluan terhadap persekitaran, latihan, pembangunan kerjaya, gaji dan lain-lain (Sharifah Hayaati, 2010).

Manakala unsur roh pula merupakan unsur ketuhanan yang ditüpukan ke dalam jasad sebagai pelengkap kejadian manusia. Firman Allah SWT:

Kemudian apabila Aku sempurnakan kejadiannya, serta Aku tiupkan roh dari (ciptaanku), maka hendaklah kamu sujud kepadanya.

(Surah al-Hijr 15:29)

Secara semula jadinya, roh suci ini inginkan penyerahan diri sepenuhnya kepada Allah untuk mendapat keredhaanNya serta menjauhkan diri daripada kemurkaanNya. Sebagaimana Firman Allah SWT:

Wahai orang-orang yang beriman, kenanglah nikmat Allah (yang telah dikurniakanNya) kepada kamu ketika kaum (kafir yang memusuhi kamu) hendak menghulurkan tangannya (untuk menyerang kamu), lalu Allah menahan tangan mereka daripada (menyerang) kamu. Oleh itu, bertakwalah kamu kepada Allah; dan kepada Allah jualah (sesudah bertakwa itu) hendaklah orang-orang beriman berserah diri.

(Surah al-Ma''idah 5:11)

Fitrah manusia yang inginkan penyerahan diri inilah yang menjadi penyebab kepada konsep bekerja sebagai ibadah (Sharifah Hayaati, 2010). Oleh itu, konsep fitrah manusia ini mencerminkan komposisi manusia yang terdiri daripada ciri-ciri rohani dan jasmani. Unsur jasmani hanya bertindak sebagai perantara (*wasilah*) untuk mencapai matlamat kerohanian. Justeru, manusia perlu dipuaskan bukan sahaja daripada aspek luaran bahkan aspek dalaman.

Merujuk kepada Teori Kepuasan Kerja Maslow, penekanan hanya diberi kepada aspek jasad dan akal semata-mata. Sedangkan Islam berpendapat roh adalah tempat proses membina dan terbinanya aspek-aspek positif dan konstruktif untuk membangunkan organisasi. Oleh yang demikian, setiap pekerjaan dalam Islam mestilah berteraskan tauhid kepada Allah. Sabda Nabi SAW:

Ketahuilah bahawa dalam tubuh badan itu ada seketul daging. Sekiranya ia elok, maka eloklah seluruh tubuh badan dan sekiranya ia rosak, maka rosaklah seluruh tubuh badan, iaitu adalah hati.

(Sahih al-Bukhari. No hadis 1599)

Hadis ini jelas membuktikan bahawa faktor dalaman kepuasan kerja berfungsi sebagai pembentuk kekuatan fizikal dan intelektual serta kemantapan pembinaan dalaman manusia. Menurut Sharifah Hayaati (2010), tiga faktor dalaman utama kepada kepuasan kerja ialah:

- 1) Keredaan Allah (*Mardatillah*)
- 2) Penghapus dosa dan ganjaran pahala
- 3) Balasan syurga di akhirat

Seterusnya menurut Pahrol (2010), keperluan bersifat fizikal dan material seperti yang dinyatakan oleh Teori Keperluan Maslow adalah keperluan hidup. Sedangkan menurut Islam, tujuan hidup adalah untuk beribadah (menjadi hamba kepada Allah). Islam tidak mengajar kita memburu keperluan hidup dengan meminggirkan keperluan hidup. Islam juga tidak mengajar kita untuk memburu tujuan hidup dengan meminggirkan keperluan hidup. Islam mengajar kita agar memburu kedua-duanya. Keperluan hidup perlu dipenuhi demi mendapat kemudahan dan keselesaan dari segi lahiriah dan kita juga mesti memenuhi tujuan hidup demi mendapat ketenangan dan kebahagiaan jiwa.

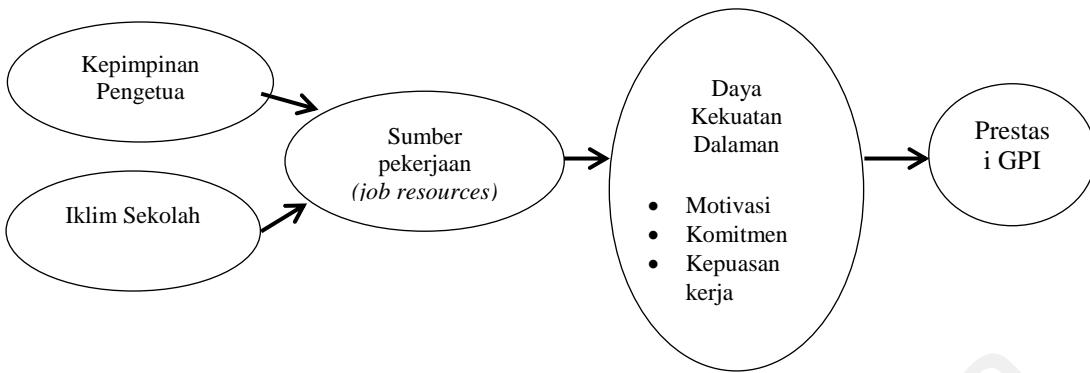
Model *Job Demand-Resources* (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2007)

Dalam kajian ini, indikator-indikator kepada daya kekuatan dalaman iaitu motivasi, komitmen dan kepuasan kerja diuji sebagai mediator atau penengah di antara variabel bebas (kepimpinan pengetua dan iklim) dengan variabel hasil (prestasi guru Pendidikan Islam). Bagi menjelaskan proses mediator tersebut, model *Job Demand-Resources* (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2007) telah diadaptasi dan diubahsuai.

Berdasarkan model *Job Demand-Resources* (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2007), ciri-ciri persekitaran kerja terbahagi kepada dua kategori umum, iaitu tuntutan pekerjaan

(*job demand*) dan sumber pekerjaan (*job resources*). Tuntutan pekerjaan (*job demand*) merupakan aspek-aspek fizikal, sosial atau organisasi kerja yang memerlukan tenaga fizikal atau psikologi. Manakala sumber pekerjaan (*job resources*) pula meliputi aspek fizikal, sosial atau aspek organisasi kerja. Sumber pekerjaan (*job resources*) ini berfungsi untuk mencapai matlamat yang berkaitan dengan kerja, mengurangkan tuntutan pekerjaan yang berkait dengan kos fisiologi dan psikologi, serta merangsang pembangunan peribadi atau daya kekuatan dalaman (Xanthopoulou et al., 2007).

Model ini mengandaikan bahawa tuntutan pekerjaan (*job demand*) dan sumber pekerjaan (*job resources*) akan menyebabkan dua jenis proses psikologi berlaku iaitu, kemerosotan dari sudut kesihatan dan mencetuskan proses motivasi (Schaufeli & Bakker, 2004). Walau bagaimanapun, pengkaji hanya menumpukan kepada sumber pekerjaan (*job resources*). Kepimpinan pengetua dan iklim sekolah dalam kajian ini dikaitkan sebagai sumber pekerjaan (*job resources*) yang memainkan peranan memberikan motivasi sama ada secara intrinsik atau ekstrinsik. Oleh yang demikian, peranan tersebut boleh memberikan tenaga motivasi dan daya kekuatan dalaman kepada pekerja untuk memberi sepenuh penglibatan kepada organisasi, seterusnya membawa kepada peningkatan prestasi kerja (A. B. Bakker et al., 2008). Rajah di bawah menjelaskan fungsi mediator sebagai proses berdasarkan model *Job Demand-Resources (JD-R)* (Bakker & Demerouti, 2007) yang telah diubahsuai.



Rajah 2. 3 : Fungsi Daya Kekuatan Dalaman Sebagai Mediator Berdasarkan Model *Job Demand-Resources (JD-R)* (Bakker & Demerouti, 2007)

Kajian-kajian Lepas Berkaitan Motivasi, Komitmen dan Kepuasan Kerja

Terdapat banyak kajian tentang motivasi, komitmen dan kepuasan kerja yang telah dijalankan oleh para pengkaji terdahulu. Antaranya ialah kajian tentang pengaruh kepimpinan dan iklim ke atas motivasi, komitmen dan kepuasan kerja. Di samping itu terdapat juga kajian tentang pengaruh motivasi, komitmen dan kepuasan kerja ke atas prestasi pekerja.

Eyal dan Roth (2011) telah menjalankan kajian ke atas 122 orang guru di Israel untuk mengkaji hubungan antara kepimpinan transformasional dan motivasi guru. Berdasarkan pemodelan persamaan berstruktur (*structure equation modeling*), dapatan kajian mereka menunjukkan bahawa menunjukkan bahawa kepimpinan dalam kalangan pengetua sekolah memainkan peranan penting dalam mempengaruhi motivasi guru. Seterusnya Leithwood dan Sun (2012) telah menjalankan kajian meta-analisis ke atas 79 kajian yang tidak diterbitkan mengenai sifat kepimpinan transformasional dan kesannya terhadap organisasi sekolah, guru, dan pelajar. Kajian ini juga mendapati kepimpinan

pemimpin sekolah mempunyai kesan sederhana kuat dan positif kepada perasaan dalaman dan motivasi guru, seterusnya mempengaruhi tingkah laku guru.

Selain motivasi, komitmen dan kepuasan kerja juga turut dipengaruhi oleh kepimpinan. Kajian Dunn, Dastoor dan Sims (2012) meneroka hubungan antara tingkah laku pemimpin transformasional dan komitmen pekerja kepada organisasi. Responden untuk kajian ini ialah seramai 474 pekerja profesional daripada syarikat multinasional berteknologi tinggi yang besar di Amerika Syarikat (AS) ($n = 332$) dan Israel ($n = 142$). Dapatan kajian menyokong literatur-literatur yang menyatakan bahawa terdapat hubungan antara tingkah laku pemimpin dan komitmen pekerja terhadap organisasi.

Kajian Avolio, Zhu, Koh dan Bhatia (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004) pula menjalankan kajian ke atas 520 jururawat terlatih yang berkhidmat dengan hospital awam yang besar di Singapura. Kajian yang dijalankan menguji kekuatan psikologi sebagai mediator atau pengantara antara kepimpinan transformasional dan komitmen pekerja. Keputusan daripada analisis secara HLM-*hierarchical linear modeling* menunjukkan bahawa kekuatan psikologi menjadi pengantara bagi hubungan antara kepimpinan transformasional dan komitmen organisasi.

Seterusnya Braun, Peus, Weisweiler dan Frey (2013) telah menjalankan kajian ke atas sampel seramai 360 pekerja daripada 39 pasukan akademik. Melalui ujian berbentuk multi level, dapatan kajian mereka mendapati kepimpinan transformasional berhubung secara positif dengan kepuasan kerja pengikut pada kedua-dua peringkat, iaitu peringkat individu dan peringkat kumpulan, seterusnya ke atas prestasi kumpulan. Hubungan antara persepsi individu terhadap kepimpinan transformasional penyelia dan kepuasan kerja

dihubungkan secara tidak langsung oleh kepercayaan dalam diri penyelia dan kepercayaan dalam kumpulan.

Selain kepimpinan, iklim juga memberi kesan kepada motivasi, komitmen dan kepuasan kerja individu. Kajian Yeh-Yun Lin dan Liu (2012) mendapati secara khusus, pekerja yang mendapati iklim yang kreatif wujud dalam organisasi mereka, maka pekerja tersebut lebih bermotivasi untuk bekerja, seterusnya memberi kesan positif terhadap inovasi organisasi. Selain kesan ke atas motivasi, kajian empirikal turut membuktikan bahawa iklim memberi kesan ke atas komitmen pekerja (Chaudhry, Javed, & Sabir, 2012; P. M. Podsakoff et al., 1996; M. Salanova et al., 2011). Dapatan-dapatan ini adalah selari dengan kajian tentang kepuasan kerja yang dijalankan oleh Collie, Shapka dan Perry (2012). Kajian mereka mendapati kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan iklim sekolah. Kajian mendapati persepsi positif guru terhadap iklim sekolah adalah berhubung secara positif dan signifikan dengan kepuasan kerja mereka. Model dalam kajian mereka menunjukkan bahawa 46% daripada varians adalah berada dalam kepuasan kerja.

Dari segi komitmen pula, guru-guru yang berpeluang mempengaruhi sesuatu keputusan didapati akan lebih bermotivasi dan dengan itu mereka lebih komited terhadap tugas dan tanggungjawab mereka di sekolah (Lines, 2004; Schweiger, Anderson, & Locke, 1985). Sebaliknya seseorang guru yang menganggap dirinya boleh menyumbang kepada sekolah tidak akan menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap sekolahnya sekiranya beliau tidak diberi peluang untuk mempengaruhi sesuatu keputusan pengurusan yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawabnya di sekolah.

Seterusnya, dapatan kajian tentang kepuasan kerja; antaranya Mazlan, Rohaya, Rosnah dan Tauhit (2011) mendapati kepuasan kerja dalam kalangan pensyarah IPG dipengaruhi oleh iklim atau suasana kerja ($\text{min}=3.53$, $\text{SP}=.25$). Kajian Abidah (2000) juga menunjukkan wujud hubungan yang signifikan antara iklim sekolah dan kepuasan kerja.

Kesimpulan

Bab ini membincangkan variabel-variabel dan teori-teori yang berkait dengan kajian. Perkara yang dibincangkan dalam bab ini mengupas tentang prestasi kerja serta faktor-faktor luaran dan faktor-faktor dalaman yang mempengaruhinya. Perbincangan dalam bab ini telah dijadikan panduan oleh pengkaji untuk gerak kerja pembinaan item variabel. Perbincangan bab ini juga menjadi panduan kepada pengkaji dan pembaca untuk mendapat gambaran keseluruhan kajian ini.

BAB 3

METODOLOGI KAJIAN

Pendahuluan

Bab ini menghuraikan metodologi tentang bagaimana kajian ini dijalankan untuk menjawab soalan-soalan kajian dan seterusnya mencapai objektif kajian. Bab ini juga membincangkan aspek reka bentuk kajian, tempat kajian, reka bentuk pensampelan, populasi dan sampel kajian, instrumen kajian, kajian rintis, kesahan dan kebolehpercayaan, kaedah penganalisisan data, ujian mediator dan prosedur agregat.

Reka Bentuk Kajian

Pemilihan reka bentuk kajian yang sesuai dengan tujuan kajian amat penting bagi sesuatu kajian kerana jika reka bentuk kajian yang digunakan tidak sesuai, hasil kajian yang diperoleh mungkin tidak benar dan akan mendatangkan kesan negatif kepada pengkaji lain yang membuat rujukan hasil kajian tersebut. Dalam konteks ini, pengkaji memilih satu kaedah yang difikirkan paling sesuai dan berkesan untuk memenuhi tujuan kajian. Faktor-faktor seperti kewangan, tenaga, masa dan kesanggupan pihak responden kajian turut mempengaruhi pemilihan sesuatu kaedah kajian.

Kajian yang dijalankan ini adalah kajian tinjauan rentasan (*cross sectional*) yang menggunakan pendekatan kuantitatif untuk pengumpulan serta penganalisisan data. Kaedah tinjauan mempunyai keupayaan memberi ukuran yang tepat, kebolehan untuk digeneralisasi

serta mudah disesuaikan (Babbie, 2004); membolehkan persepsi dan sikap kolektif ahli-ahli organisasi dapat diukur dengan mudah.

Kajian tinjauan digunakan untuk membolehkan pemungutan data daripada suatu sampel dilakukan secara serentak pada satu-satu masa. Kaedah ini juga digunakan bagi memungut data daripada populasi yang besar bagi tujuan generalisasi dapatkan kajian (Creswell 2005). Malah kaedah tinjauan merupakan kaedah terbaik bagi memungut data daripada suatu populasi yang besar melalui teknik pensampelan (Sabitha Marican, 2005). Kaedah tinjauan merupakan cara yang berkesan dan tepat untuk mengukur pendapat, pemikiran, sikap dan tingkah laku seseorang (Ary, Jacob, & Razaveih, 1990; Sabitha Marican, 2005; Shaughnessy, Zechmeister, & Zechmeister, 2000). Malah, yang paling penting ialah penggunaan kaedah ini dapat memenuhi tujuan kajian dan dapat memenuhi kriteria kesahan dan kebolehpercayaan semasa mengendalikan kajian. Seterusnya, data yang diperoleh dalam kajian ini dianalisis secara *Multilevel Modeling*. Disebabkan data kajian ini yang bersifat pelbagai aras (*multi level*) dan tersarang (*nested*), maka pendekatan HLM-*hierarchical linear modeling* (Raudenbush, Bryk, Cheong & Congdon, 2005) adalah lebih sesuai dan perlu digunakan (Raudenbush & Bryk, 2002) untuk menguji semua hipotesis.

Common Method Variance (CMV)

Common method variance atau dikenali juga sebagai *common method bias* menjadi perbahasan utama bagi kajian tinjauan dan merupakan masalah yang berpotensi wujud dalam kajian tingkah laku. *Common method variance* wujud disebabkan beberapa punca (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003), dan boleh dikurangkan melalui beberapa cara, antaranya :

1) Persepsi yang dikongsi bersama (*shared perception*)

- Contohnya apabila mengukur variabel komitmen dan motivasi, *common method variance* wujud apabila responden menjawab kedua-dua variabel dengan berkongsi persepsi yang sama.
- Boleh dikurangkan dengan mempelbagaikan format item, mengubah masa dan tempat menjawab serta menjalankan kajian secara longitudinal.

2) Penilaian diri sendiri (*self-rated*)

- Apabila responden menilai diri sendiri, berkemungkinan akan menyebabkan wujudnya bias. Contohnya, seseorang pekerja akan menilai dirinya bermotivasi walaupun pekerja tersebut mungkin tidak begitu bermotivasi.
- Boleh dikurangkan dengan menggunakan penilaian objektif, seperti menggunakan markah penilaian prestasi kerja untuk mengukur prestasi pekerja. Boleh juga menggunakan responden lain untuk menilai responden yang dikaji.

3) Menggunakan satu kaedah sahaja

- Kajian yang hanya menggunakan satu kaedah sahaja, contohnya hanya menggunakan kaedah soal selidik. Soal selidik adalah berdasarkan persepsi. Kemungkinan persepsi agak berbeza dengan keadaan sebenar, lebih-lebih lagi apabila responden menilai dirinya sendiri atau menilai rakan-rakan baik mereka. Keadaan ini cenderung ke arah bias.
- Boleh dikurangkan dengan mempelbagaikan kaedah dan sifat data. Contohnya secara tinjauan dan dapatkan markah sebenar.

4) Kajian tinjauan rentasan (*cross sectional*)

- Kajian yang mengukur semua variabel pada satu masa secara serentak akan menyebabkan bias. Keadaan ini berlaku disebabkan responden berkongsi persepsi.
- Boleh dikurangkan dengan menjalankan kajian secara longitudinal.

5) Menggunakan satu kumpulan responden sahaja

- Contohnya jika guru diminta menilai kepimpinan pengetua. Jika guru tidak menyukai pengetua berkenaan, maka kemungkinan penilaian guru akan bias terhadap pengetua.
- Boleh dikurangkan dengan mempelbagaikan kumpulan responden.

Common method variance menyebabkan kesan yang kritikal. Kemungkinan keputusan dapatan kajian berbeza daripada keputusan sebenar. Justeru, ia perlu diatasi atau dikurangkan dengan kaedah-kaedah penyelesaian yang telah dicadangkan. Dalam kajian ini, penggunaan kaedah analisis secara agregat dan multi level dapat mengurangkan *common method variance* apabila data yang diagregat (L2) meramalkan data individu (L1).

Tempat Kajian

Kajian ini dijalankan di lima negeri mewakili lima zon di Malaysia, iaitu Zon Utara, Zon Tengah, Zon Selatan, Zon Timur dan Zon Malaysia Timur (Borneo). Kajian ini memberi tumpuan kepada semua sekolah menengah kebangsaan yang terletak di bandar dan luar bandar.

Reka Bentuk Pensampelan

Pensampelan merupakan proses yang dilakukan oleh pengkaji untuk mendapatkan maklumat daripada sebahagian individu yang mewakili sesuatu populasi. Subset daripada populasi yang diambil melalui pensampelan untuk mewakili populasi pula dinamakan sebagai sampel. Pensampelan mesti dilakukan secara rawak bagi memastikan sesuatu kajian yang dijalankan tidak pincang. Namun bagi kajian yang menggunakan analisis *Multilevel Modeling*, cara pensampelan agak berbeza berbanding pensampelan bagi kajian yang menggunakan analisis lain. Dalam kajian ini, kaedah pensampelan pelbagai aras (*multistage sampling method*) digunakan kerana ia melibatkan pensampelan secara berkelompok, pensampelan berlapis berkadar dan pensampelan berdasarkan nisbah.

Umumnya pensampelan bagi analisis *Multilevel Modeling*, 30 organisasi adalah bilangan minima yang boleh diterima (Kreft & De Leeuw, 1998), dan dicadangkan saiz kumpulan 5 orang individu dari setiap buah organisasi (Maas & Hox, 2005). Kajian-kajian yang dijalankan sebelum ini menunjukkan bahawa maklum balas daripada 5 orang individu bagi setiap organisasi adalah mencukupi bagi proses agregat di peringkat organisasi (Colquitt et al., 2002; Mathieu, Maynard, Taylor, Gilson, & Ruddy, 2007; Mayer, Kuenzi, & Greenbaum, 2009, 2010)

Populasi dan Sampel Kajian

Populasi kajian merupakan keseluruhan set individu yang terdapat di sesuatu tempat yang dikaji. Kepentingan untuk mengetahui populasi kajian adalah bertujuan untuk menentukan bilangan sampel yang perlu diambil bagi mewakili populasi tersebut (Wiersma, 2000). Dalam kajian ini, populasi merujuk kepada guru Pendidikan Islam sekolah menengah

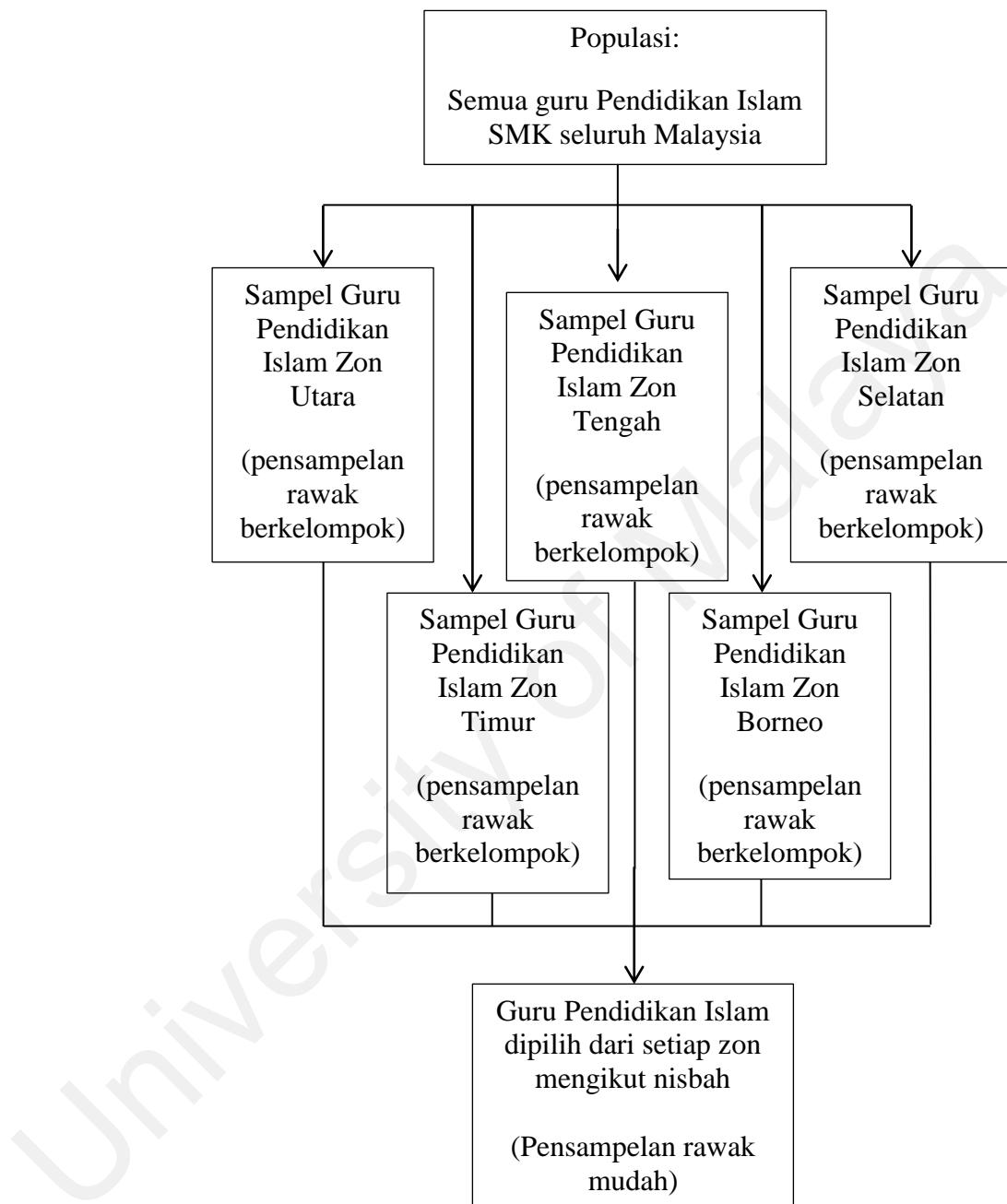
kebangsaan di seluruh negara. Populasi ini dipilih kerana kepelbagaian faktor demografi seperti jantina, lokasi, umur, kelulusan tertinggi dan pengalaman yang secara umumnya terdapat dalam kalangan guru-guru Pendidikan Islam yang berkhidmat di sekolah-sekolah menengah di Malaysia.

Jumlah guru Pendidikan Islam di sekolah menengah kebangsaan di seluruh Malaysia ialah seramai 13207 orang, iaitu 108 orang (24%) di Zon Utara, 85 orang (19%) di Zon Tengah, 86 orang (19%) di Zon Selatan, 108 orang (24%) di Zon Timur dan 63 orang (14%) di Zon Borneo (data sehingga 31 Januari 2013). Ciri-ciri guru yang terlibat dalam populasi kajian ialah guru-guru terlatih yang ditugaskan mengajar Pendidikan Islam di sekolah menengah kebangsaan, sama ada dikategorikan sebagai guru baharu (pengalaman mengajar kurang dari 5 tahun) atau guru berpengalaman (pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun).

Apabila populasi kajian telah dikenal pasti, maka penentuan teknik pensampelan dan kaedah penetapan saiz dilakukan. Teknik pensampelan berkelompok dan pensampelan berlapis berkadar digunakan dalam penentuan bilangan sampel kelompok zon kerana populasi kajian adalah tidak seragam dari segi bilangan. Oleh kerana bilangan guru Pendidikan Islam di seluruh negara yang merangkumi empat belas buah negeri adalah tidak seragam, teknik pensampelan berkelompok digunakan dalam memilih sampel kajian. Ini adalah kerana, jika pensampelan rawak mudah digunakan dalam keadaan populasi yang tidak seragam, berkemungkinan besar pengkaji akan menghadapi masalah peningkatan ralat pensampelan. Oleh itu, pensampelan rawak berkelompok adalah kaedah yang paling praktikal dalam kebanyakan kajian pendidikan seperti yang dicadangkan oleh Gay dan

Airasan (2003) dan sesuai digunakan sekiranya populasi menunjukkan bilangan yang tidak seimbang bagi ciri-ciri sampel yang dikaji (Creswell, 2005).

Apabila kelompok telah ditetapkan, pensampelan rawak mudah berdasarkan nisbah bilangan guru Pendidikan Islam mengikut zon dilakukan bagi setiap strata untuk mendapat sampel kajian. Melalui kaedah pensampelan ini, setiap kelompok dalam populasi mempunyai wakil yang secukupnya bagi diguna pakai dalam membuat perbandingan dalam pengujian hipotesis.



Rajah 3. 1 : Reka Bentuk Pensampelan

Jadual 3. 1 : Bilangan Sampel Kajian

Lokasi	Bilangan Guru Pendidikan Islam	Bilangan Sampel Guru Pendidikan Islam	Nisbah
Zon Utara	3293	108	24%
Zon Tengah	2640	85	19%
Zon Selatan	2523	86	19%
Zon Timur	2869	108	24%
Zon Borneo	1882	63	14%
JUMLAH	13207	450	100%

Sumber: Sektor Data, BPPDP KPM (2013)

Sebanyak 450 sampel guru Pendidikan Islam diperlukan dalam kajian ini dengan menggunakan teknik pensampelan berstrata dan pensampelan berlapis berkadar. Pengkaji menentukan bilangan guru Pendidikan Islam bagi setiap sekolah yang dipilih adalah 5 orang dari setiap buah sekolah (Maas & Hox, 2005). Walau bagaimanapun, dalam kajian yang menggunakan analisis *Multilevel Modeling*, bilangan individu (guru Pendidikan Islam) tidak begitu dipentingkan. Sebaliknya yang lebih penting adalah bilangan organisasi (sekolah) yang terlibat dalam kajian. Oleh yang demikian, bagi menguji interaksi silang aras (*cross-level interaction*), sekurang-kurangnya 30 buah sekolah diperlukan (Kreft & De Leeuw, 1998). Dalam kajian ini, pengkaji menetapkan bilangan sekolah yang terlibat ialah

sebanyak 115 buah sekolah, dengan jumlah bilangan guru Pendidikan Islam seramai 805 orang (setiap sekolah disertakan 7 set soal selidik). Hanya sekolah yang mempunyai sekurang-kurangnya 5 orang guru Pendidikan Islam dipilih untuk dianalisis dalam kajian ini.

Daripada jumlah 805 set soal selidik yang diedarkan kepada guru Pendidikan Islam di 115 buah SMK seluruh Malaysia tersebut, sebanyak 486 set soal selidik telah dikembalikan semula (60.4%) daripada 101 buah sekolah (87.8%). Namun begitu, hanya sekolah yang mempunyai sekurang-kurangnya 5 orang guru Pendidikan Islam sahaja diambil sebagai sampel untuk digunakan dalam kajian ini. Justeru setelah disaring, seramai 418 orang guru Pendidikan Islam dari 82 buah sekolah boleh digunakan sebagai sampel kajian.

Instrumen Kajian

Instrumen kajian yang digunakan dalam kajian ini adalah instrumen soal selidik. Item-item dalam soal selidik ini merupakan gabungan beberapa soal selidik daripada pengkaji-pengkaji lepas. Kesemua soal selidik ini telah digabungkan menjadi satu instrumen yang dibahagikan kepada tujuh bahagian. Untuk tujuan kajian ini, soal selidik yang digunakan telah diadaptasi dan dimodifikasi supaya bersesuaian dengan persekitaran tempatan dan latar belakang guru Pendidikan Islam. Menurut Creswell (2005), reka bentuk tinjauan dengan soal selidik merupakan alat yang paling sesuai kerana versatiliti, efisien dan keupayaan membuat generalisasi. Soal selidik juga dapat membuat rangkuman terhadap pelbagai masalah yang bertujuan untuk mendapatkan maklumat tentang sikap, pandangan dan kepercayaan responden tentang sesuatu isu yang dikaji.

Soal selidik dalam kajian ini menggunakan skala Likert 10 mata, di mana (1) sebagai sangat Tidak Setuju (STS) dan (10) sebagai Sangat Setuju (SS). Soal selidik yang baik memberi kebebasan dan pilihan yang lebih banyak kepada responden dalam membuat keputusan (Zainudin, 2012). Pengkaji-pengkaji sebelum ini menunjukkan bahawa skala Likert 10 mata digunakan dalam kajian-kajian mereka (FitzGerald et al., 2012; Li, 2013; Renfree, West, Corbett, Rhoden, & St Clair Gibson, 2012).

Soalan yang akan dikemukakan adalah tetap dan dinyatakan di mana SS digambarkan sebagai tindak balas positif dan STS digambarkan sebagai tindak balas negatif bagi setiap soalan. Data-data untuk kajian ini dikumpulkan dengan menggunakan soal selidik yang terdiri daripada:

Bahagian A: Maklumat demografi sampel

Bahagian B: Kepimpinan pengetua

Bahagian C: Iklim sekolah

Bahagian D: Motivasi guru

Bahagian E: Komitmen kerja

Bahagian F: Kepuasan kerja

Bahagian G: Prestasi guru

Bahagian A: Maklumat demografi sampel

Bahagian ini mengandungi soal selidik yang dibina oleh pengkaji sendiri berdasarkan kajian-kajian lepas untuk mengetahui tentang latar belakang sampel. Butir-butir ini termasuk jantina, umur dan pengalaman mengajar.

Bahagian B: Kepimpinan pengetua

Kepimpinan pengetua dalam kajian ini merujuk kepada kepemimpinan transformasional. Ia diukur dengan menggunakan soal selidik *Multifactor Leadership Questionnaire* atau ringkasnya MLQ. MLQ telah digunakan secara meluas dalam kajian kepemimpinan dalam pelbagai bidang yang mencakupi perniagaan, industri, perkhidmatan, perkilangan, teknologi tinggi, tentera, kerajaan, hospital dan bidang pendidikan tinggi (Bass dan Avolio, 1990). Maka instrumen ini adalah sahih untuk digunakan dalam kajian ini.

Instrumen ini telah digunakan oleh Teng (2006), di mana *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) telah diterjemahkan ke dalam Bahasa Melayu. Instrumen ini telah diubahsuai mengikut kesesuaian kajian oleh pengkaji. Sebanyak 11 item digunakan dalam kajian ini. Soal selidik ini dalam kajian ini mengandungi tiga dimensi masing-masing mengukur tingkah laku unggul (*idealized influence-behavior*), inspirasi motivasi (*inspirational motivation*) dan stimulasi intelek (*intellectual stimulation*). Dimensi kepemimpinan transformasional dan soalan yang berkaitan ditunjukkan di dalam Jadual 3.2 berikut:

Jadual 3. 2 : Dimensi Kepimpinan Transformasional dan Soalan Berkaitan

Dimensi Prestasi Guru	Soalan-soalan
Tingkah Laku Unggul (<i>idealized influence-behavior</i>)	1, 2, 3, 4
Inspirasi Motivasi (<i>inspirational motivation</i>)	5, 6, 7, 8
Stimulasi Intelek (<i>intellectual stimulation</i>).	9, 10, 11

Bahagian C: Iklim sekolah

Pengkaji menggunakan instrumen *Organizational Climate Description Questionnaire- Rutgers Secondary* (OCDQ-RS) yang telah dibina oleh Hoy et al. (1991). Instrumen yang digunakan dalam kajian ini menggunakan instrumen OCDQ-RS yang telah diterjemahkan ke dalam Bahasa Melayu oleh Ali Khamis Ali (2002). OCDQ-RS dibina untuk mengukur iklim peringkat sekolah menengah. Soal selidik OCDQ-RS dalam kajian ini mengandungi dua dimensi. Satu dimensi berkait dengan kepemimpinan pengetua – *supportive and directive behaviours* dan satu dimensi berkait dengan interaksi guru – *engaged behaviours*. OCDQ-RS ini telah digunakan dalam banyak kajian untuk mengukur iklim sekolah. Instrumen ini telah diubahsuai mengikut kesesuaian kajian oleh pengkaji. Sebanyak 15 item digunakan dalam kajian ini. Dimensi iklim sekolah dan soalan yang berkaitan ditunjukkan di dalam Jadual 3.3 berikut:

Jadual 3.3 : Dimensi Iklim Sekolah dan Soalan Berkaitan

Dimensi Iklim Sekolah	Soalan-soalan
Kepemimpinan Pengetua (<i>supportive and directive behaviours</i>)	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
Interaksi Guru (<i>engaged behaviours</i>)	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15

Bahagian D: Motivasi guru

Inventori Penilaian Motivasi A *Questionnaire Measure of Individual Differences In Achieving Tendency (QMAT)*) yang dibangunkan oleh Mehrabian dan Bank (1978) digunakan bagi mengukur motivasi guru dalam kajian ini. Inventori dalam alat ukur ini telah diubahsuai dan disesuaikan mengikut kesesuaian kajian oleh pengkaji. Sebanyak 15 item digunakan dalam kajian ini.

Bahagian E: Komitmen kerja

Komitmen kerja dalam kajian ini diukur menggunakan 8 item daripada skala Blau (1985) dan 2 item daripada skala Landy dan Gvion (1970). Instrumen komitmen kerja ini telah digunakan dalam kajian Zainudin (2010). Soal selidik ini mempunyai 10 item.

Bahagian F: Kepuasan kerja

Instrumen kepuasan kerja dalam kajian ini menggunakan instrumen *Job Satisfaction Survey* (Spector, 1997) untuk mengukur persepsi oleh tentang kepuasan kerja mereka terhadap kerja-kerja perguruan. Instrumen ini telah digunakan oleh Zainudin (2010). Soal selidik ini mempunyai 10 item.

Bahagian G: Prestasi guru

Instrumen yang digunakan bagi mengukur prestasi guru dalam kajian ini ialah instrumen yang telah dibentuk oleh Strauss dan Sayles (1981). Di Malaysia, instrumen Strauss dan Sayles telah digunakan oleh beberapa orang pengkaji seperti Adib Adham (1997), Noran & Habibah (1999) dan Zakaria (2005). Dalam kajian ini, beberapa pengubahsuaiannya terhadap soalan-soalan dibuat dengan mengambil kira persekitaran kerja sampel kajian, iaitu di sekolah. Sebanyak 10 item digunakan. Dimensi-dimensi prestasi guru yang akan digunakan dalam kajian ini ialah kepemimpinan dan kebolehan merancang. Dimensi prestasi kerja dan soalan yang berkaitan ditunjukkan di dalam jadual berikut:

Jadual 3. 4 : Dimensi Prestasi Guru dan Soalan Berkaitan

Dimensi Prestasi Guru	Soalan-soalan
Kepemimpinan	1, 2, 3, 4, 5
Kebolehan Merancang	6, 7, 8, 9, 10

Kesahan Dan Kebolehpercayaan

Kesahan dan kebolehpercayaan soal selidik adalah dua perkara yang amat ditekankan dalam penyelidikan. Kedua-duanya perlu diperakukan terlebih dahulu agar dapatan kajian yang diperoleh boleh dipercayai dan tidak dipersoalkan (Conger, 2013).

Kesahan

Kesahan instrumen kajian merujuk pada ketepatan, kebenaran, bermakna dan kebolehgunaan instrumen yang membolehkan data-data diinferenkan. Kesahan merupakan perkara utama yang harus difikirkan dalam membuat atau memilih sesuatu instrumen kajian (Fraenkel & Wallen, 1996). Dalam kajian ini, alat yang digunakan untuk mengukur kesemua variabel yang diukur ialah soal selidik. Kesahan kandungan instrumen boleh diperoleh apabila pakar atau panel bersetuju bahawa item-item yang digunakan dapat mengukur variabel yang dikaji (Royse, 2004). Aspek penting dalam kesahan isi kandungan adalah pensampelan soalan (item soal selidik) yang lengkap, menyeluruh dan dapat mengukur tajuk (variabel) dengan baik dan kesahan ini lazimnya ditentukan oleh panel pemeriksa atau pakar.

Dalam kajian ini, soal selidik yang dibina oleh pengkaji-pengkaji lepas akan digunakan. Soal selidik yang digunakan ini telah dikenal pasti sebagai mempunyai kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi. Namun untuk tujuan kajian ini, soal selidik yang akan digunakan telah diadaptasi dan dimodifikasi supaya sesuai dengan persekitaran guru Pendidikan Islam. Beberapa perkataan dalam versi asal juga telah ditukar kepada perkataan baharu setelah mendapat persetujuan daripada pakar dalam bidang yang berkaitan.

Walaupun kesemua item dalam soal selidik ini telah disahkan kebolehpercayaan dan kesahannya, namun ujian kesahan ini perlu juga dilakukan memandangkan persekitaran yang berbeza. Tambahan lagi, terdapat dua bahagian dalam soal selidik ini, iaitu komitmen dan kepuasan kerja telah dialih bahasa kepada Bahasa Melayu dan ujian ini boleh membantu dalam mengesahkan kebolehpercayaan dan kesahan item-item ini.

Item-item dalam soal selidik pada bahagian F dan G, iaitu komitmen dan kepuasan kerja guru telah diterjemahkan daripada Bahasa Inggeris ke Bahasa Melayu dengan menggunakan teknik '*back translation*'. Soal selidik *work commitment* diukur menggunakan 8 item daripada skala Blau (1985) dan 2 item daripada skala Landy dan Gvion (1970). Instrumen komitmen kerja ini telah digunakan dalam kajian Zainudin (2010). Manakala instrumen kepuasan kerja dalam kajian ini menggunakan instrumen *Job Satisfaction Survey* (Spector, 1997) untuk mengukur persepsi oleh tentang kepuasan kerja mereka terhadap kerja-kerja perguruan. Instrumen ini juga digunakan oleh Zainudin (2010). Item-item dalam soal selidik ini, iaitu bahagian komitmen dan kepuasan kerja guru telah diterjemahkan sebanyak dua kali oleh pakar. Proses penterjemahan dilakukan mengikut prosedur terjemahan seperti yang dicadangkan oleh Brislin (1973). Prosedur terjemahan tersebut adalah seperti berikut:

- (a) Peringkat pertama, soal selidik diterjemahkan ke dalam Bahasa Melayu.
- (b) Peringkat kedua, versi terjemahan ini diterjemahkan semula ke dalam Bahasa Inggeris.
- (c) Peringkat ketiga ialah membuat perbandingan antara versi asal Bahasa Inggeris dengan versi Bahasa Inggeris terjemahan yang dibuat di peringkat kedua.

Jika didapati maksud konsep-konsep dalam kedua-dua soal selidik itu sama, maka soal selidik yang diterjemahkan ke dalam Bahasa Melayu boleh diguna pakai. Kerja-kerja penterjemahan pula perlu dilakukan oleh orang yang mahir dalam kedua-dua bahasa berkenaan. Cara ini dapat mengekalkan konsep-konsep dalam versi asal. Dalam menjalankan kerja-kerja penterjemahan ini, pengkaji telah melantik dua orang pakar yang mahir dalam kedua-dua Bahasa Inggeris dan Bahasa Melayu. Mereka ialah Dr. Rahaila Binti Omar berkelulusan M.A in English Language Teaching (ELT), Universiti Malaya. Beliau merupakan pensyarah Bahasa Inggeris di IPG KPI, Bangi dan mempunyai pengalaman mengajar selama 23 tahun. Beliau telah menterjemah soal selidik versi Bahasa Inggeris ke versi Bahasa Melayu. Manakala soal selidik yang telah diterjemahkan ke versi Bahasa Melayu telah diterjemahkan semula ke versi Bahasa Inggeris oleh Puan Tunku Hamidah Binti Tunku Ahmad. Beliau berkelulusan B.Ed TESL (Hons) dari UKM dan *Masters In Instructional Technology* dari UM. Beliau merupakan guru Bahasa Inggeris di SMK Bandar Damai Perdana dan mempunyai pengalaman mengajar subjek Bahasa Inggeris selama 15 tahun.

Selain itu khidmat tiga orang pakar dalam bidang Pendidikan Islam juga digunakan untuk memberikan komen dan pandangan mereka seterusnya menilai kesahan instrumen kajian ini. Pakar yang dilantik mestilah orang yang berpengetahuan dalam bidang tersebut

(Murphy & Hallinger, 1987). Justeru, panel pakar kajian ini dipilih dalam kalangan yang dikenal pasti berpengalaman dan memiliki kepakaran dalam bidang penyelidikan dan Pendidikan Islam di Malaysia. Mereka ialah pensyarah yang memiliki ijazah doktor falsafah dari UKM, dari UPM dan dari IPG KPI.

Berdasarkan komentar dan pandangan daripada pakar, beberapa pembetulan dan penambahbaikan ke atas soal selidik telah dilakukan. Terdapat beberapa item telah digabung atau dibuang berdasarkan cadangan pakar. Struktur dan susunan ayat yang digunakan dalam soal selidik juga diubahsuai supaya lebih ringkas dan padat seperti cadangan panel pakar. Semua komen dan pandangan mereka diambil kira semasa membaiki instrumen kajian ini. Ini kerana penggunaan pakar dalam menguji kesahan instrumen kajian adalah penting dalam sesuatu kajian (Fraenkel & Wallen, 1996). Keseluruhannya, pakar memperakukan bahawa item soal selidik dalam kajian ini mampu mengukur semua variabel yang dikaji. Justeru, dengan persetujuan panel pakar maka pengkaji sudah boleh mendakwa bahawa soal selidik yang digunakan telah memiliki kesahan muka kerana telah dikemukakan dan disahkan oleh sekumpulan pakar (Murphy & Hallinger, 1987).

Selain kesahan muka, kesahan dalaman soal selidik kajian ini juga telah dibuktikan melalui dapatan analisis faktor penerokaan (EFA) dan juga analisis faktor pengesahan (CFA). Analisis ini dijalankan menggunakan perisian SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) versi 20.

Analisis Faktor Penerokaan (*Evaluate Factor Analysis-EFA*)

Analisis Faktor Penerokaan (*Evaluate Factor Analysis-EFA*) telah dijalankan ke atas semua item bagi variabel yang diuji yang mempunyai sub-variabel atau sub-konstruk. EFA merupakan langkah pertama pengujian kesahan item sebelum dijalankan analisis faktor pengesahan (CFA). EFA dijalankan dengan menggunakan perisian SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) versi 20 untuk mendapatkan bacaan *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO). Semasa EFA dijalankan, nilai *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), nilai *factor loading*, nilai *eigenvalue* dan putaran *varimax* telah diambil kira (Hair, Ardenson, Tatham, & Black, 2006). Nilai *factor loading* dalam ujian ini ditetapkan pada nilai 0.40, iaitu di atas daripada nilai minimum ditetapkan 0.30 (Hair et al., 2006).

Nilai KMO diambil kira kerana KMO mempamerkan *multicollinearity* dan membantu pengkaji mengenal pasti sama ada item-item tersebut sesuai atau tidak untuk dijalankan analisis faktor pengesahan (CFA). Bacaan KMO lebih besar daripada 0.50 bagi EFA menunjukkan data tersebut adalah diterima dan tidak mempunyai masalah *multicollinearity* (Chua, 2006, 2009). Ujian EFA telah dijalankan ke atas ke atas semua item dalam kajian ini bagi variabel yang diuji yang mempunyai sub-variabel atau sub-konstruk, iaitu variabel kepimpinan pengetua, iklim sekolah, dan prestasi guru. Manakala variabel komitmen dan kepuasan kerja pula tidak dijalankan ujian EFA ke atas kedua-duanya kerana variabel-variabel ini tidak mempunyai sub-variabel atau sub-konstruk. Hanya ujian kebolehpercayaan dijalankan ke atas kedua-dua variabel ini.

Setelah ujian EFA dijalankan ke atas ke atas semua item soal selidik dalam kajian ini bagi variabel yang mempunyai sub-variabel atau sub-konstruk, didapati bacaan KMO bagi variabel kepimpinan pengetua ialah .961, variabel iklim sekolah ialah .930 dan

variabel prestasi guru ialah .883. Justeru, berdasarkan bacaan nilai KMO ujian EFA yang telah dijalankan, data kajian ini dianggap sah dan boleh dijalankan ujian selanjutnya, iaitu ujian analisis faktor pengesahan (CFA).

Analisis Faktor Pengesahan (CFA)

Analisis faktor pengesahan (CFA) dijalankan bertujuan untuk mengesahkan bahawa item yang digunakan benar-benar mampu mengukur variabel yang diukur. Kesemua item soal selidik bagi variabel yang mempunyai sub-variabel yang telah melepas ujian EFA telah dijalankan analisis faktor pengesahan (CFA). Analisis faktor pengesahan (CFA) memberikan banyak penyelesaian yang signifikan, tentang kewajaran teori-teori dalam kajian literatur dan definisi operasional bagi kategori-kategori khusus semasa proses kesahan kandungan (J. M. Burns, 1978). Ujian ini dijalankan dengan menggunakan perisian SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) versi 20. Berdasarkan analisis faktor pengesahan (CFA) yang dijalankan, beberapa item telah digugurkan kerana mempunyai faktor loading yang rendah atau tidak berada dalam satu kelompok.

Jadual 3. 5 : Nilai Factor Loading Item Variabel Kepimpinan Pengetua

Item	Faktor		
	I	II	III
B1	.699		
B2	.785		
B3	.679		
B4	.606		
B5		.638	
B6		.783	
B7		.794	
B8		.732	
B9			.603
B10			.727
B11			.814

Keputusan analisis faktor pengesahan (CFA) bagi variabel kepimpinan pengetua ditunjukkan dalam Jadual 3.5 . Corak matriks menunjukkan semua item berada dalam faktor yang sepatutnya diharapkan. Faktor I mengandungi item-item B1, B2, B3 dan B4. Item-item ini mengukur persepsi guru-guru Pendidikan Islam terhadap dimensi ciri-ciri unggul (*idealized influence-attribute*). Faktor II terdiri daripada item-item B5, B6, B7 dan B8 yang diklasifikasikan sebagai dimensi inspirasi motivasi (*inspirational motivation*). Faktor III pula terdiri daripada item-item B9, B10 dan B11 yang mengukur persepsi guru-guru Pendidikan Islam terhadap dimensi stimulasi intelek (*intellectual stimulation*). Keputusan analisis faktor pengesahan (CFA) menunjukkan kesemua item memberikan nilai *factor loading* melebihi .40. Oleh yang demikian, item-item yang dihimpunkan dalam dimensi masing-masing boleh diterima secara signifikan dan mempunyai kesahan variabel bagi variabel kepimpinan pengetua.

Jadual 3. 6 : Nilai Factor Loading Item Variabel Iklim Sekolah

Item	Faktor	
	I	II
C1	.767	
C2	.756	
C3	.684	
C4	.580	
C5	.594	
C6	.682	
C7	.729	
C8		.554
C9		.589
C10		.718
C11		.780
C12		.623
C13		.782
C14		.708
C15		.695

Jadual 3.6 pula menunjukkan keputusan analisis faktor pengesahan (CFA) bagi variabel iklim sekolah. Faktor I mengandungi item-item C1, C2, C3, C4, C5, C6 dan C7 yang mengukur persepsi guru-guru Pendidikan Islam terhadap dimensi kepemimpinan pengetua – *supportive and directive behaviours*. Faktor II pula mengandungi item-item C8, C9, C10, C11, C12, C13, SC14 dan C15 yang mengukur persepsi guru-guru Pendidikan Islam terhadap dimensi berkait dengan interaksi guru – *engaged behaviours*. Keputusan analisis faktor pengesahan (CFA) menunjukkan kesemua item memberikan nilai *factor loading* melebihi .40. Oleh yang demikian, item-item yang dihimpunkan dalam dimensi masing-masing boleh diterima secara signifikan dan mempunyai kesahan variabel bagi variabel iklim sekolah.

Jadual 3.7 : Nilai Factor Loading Item Variabel Prestasi Guru

Item	Faktor	
	I	II
G1	.888	
G2	.833	
G3	.777	
G4	.627	
G5	.507	
G6		.758
G7		.754
G8		.740
G9		.714
G10		.505

Seterusnya, Jadual 3.7 pula menunjukkan keputusan analisis faktor pengesahan (CFA) bagi variabel prestasi guru. Faktor I mengandungi item-item G1, G2, G3, G4 dan G5 yang mengukur persepsi guru-guru Pendidikan Islam terhadap dimensi kepemimpinan. Faktor II pula mengandungi item-item G6, G7, G8, G9 dan G10 yang mengukur persepsi guru-guru Pendidikan Islam terhadap dimensi berkait dengan kebolehan merancang.

Keputusan analisis faktor pengesahan (CFA) menunjukkan kesemua item memberikan nilai *factor loading* melebihi .40. Oleh yang demikian, item-item yang dihimpunkan dalam dimensi masing-masing boleh diterima secara signifikan dan mempunyai kesahan variabel bagi variabel prestasi guru.

Kebolehpercayaan

Kebolehpercayaan instrumen merujuk kepada konsistensi atau ketekalan dalaman yang dimiliki oleh instrumen yang digunakan dalam sesebuah kajian (Creswell 2005). Konsistensi dalaman merujuk kepada sejauh mana skor item berhubung kait antara satu sama lain dan bukannya ralat rawak mengukur semua skor item. Dalam kajian ini, kebolehpercayaan konsistensi dalaman digunakan dalam pengiraan instrumen kajian, iaitu dengan mendapatkan nilai pekali *Alpha Cronbach* (α). Kebolehpercayaan instrumen menggunakan pekali α merupakan kaedah yang kerap digunakan jika format instrumen berbentuk soal selidik (Creswell 2005). Nilai pekali *Alpha Cronbach* (α) terdiri dari 0 hingga 1. Nilai koefisien yang semakin hampir dengan 1 menunjukkan kebolehpercayaan yang tinggi sesuatu instrumen kajian itu. Nilai α yang dipersetujui oleh kebanyakan pengkaji ialah sekurang-kurangnya 0.70. Bagaimanapun, nilai α boleh direndahkan sehingga 0.60 bagi kajian berbentuk tinjauan (Hair et al., 2006). Dalam kajian ini, pengkaji menetapkan aras nilai koefisien *Alpha Cronbach* (α) yang melebihi 0.6 sahaja yang boleh diterima.

Kajian rintis yang telah dijalankan dalam kalangan 30 orang guru Pendidikan Islam dari sekolah-sekolah menengah kebangsaan di sekitar daerah Hulu Langat telah dianalisis. Data kajian rintis ini telah dianalisis menggunakan program SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) versi 20. Ujian *Alpha Cronbach* (α) dijalankan untuk menguji

kebolehpercayaan semua item kajian, iaitu variabel bebas, variabel bersandar dan variabel mediator. Keputusan ujian bagi kajian rintis menunjukkan semua variabel mempunyai nilai *Alpha Cronbach (α)* antara 0.977 hingga 0.723. Manakala keputusan ujian bagi kajian sebenar menunjukkan semua variabel mempunyai nilai *Alpha Cronbach (α)* antara 0.974 hingga 0.752. Ini menunjukkan bahawa semua variabel ini mempunyai nilai kebolehpercayaan yang boleh diterima. Oleh itu, semua item dalam instrumen ini boleh digunakan. Jadual berikut menunjukkan hasil keputusan tersebut berdasarkan variabel kajian:

Jadual 3. 8 : Nilai pekali *Alpha Cronbach (α)* Bagi Instrumen Kajian

Variabel	Nilai Alpha Keseluruhan	
	Kajian rintis	Kajian sebenar
Bahagian B: Kepimpinan pengetua	0.977	0.974
Bahagian C: Iklim sekolah	0.830	0.940
Bahagian D: Motivasi guru	0.794	0.794
Bahagian E: Komitmen kerja	0.723	0.752
Bahagian F: Kepuasan kerja	0.904	0.904
Bahagian G: Prestasi guru	0.864	0.870

Kajian Rintis

Sebelum kajian sebenar dijalankan, kajian rintis dijalankan terlebih dahulu. Tujuan kajian rintis dijalankan adalah untuk menguji kesahan dan kebolehpercayaan instrumen kajian. Kesahan dan kebolehpercayaan instrumen amat penting bagi mempertahankan kejituhan instrumen daripada terdedah pada kecacatan. Semakin tinggi nilai dan tahap kesahan dan

kebolehpercayaan instrumen maka semakin jitu data-data yang diperoleh bagi menghasilkan kajian yang baik dan berkualiti. Kajian rintis juga digunakan untuk memastikan ketepatan item-item soal selidik dari sudut kefahaman responden sama ada dari segi bahasa, isi kandungan dan kejelasan maksud bagi mendapatkan kebolehpercayaan.

Dalam kajian ini, pengkaji telah menjalankan kajian rintis dalam kalangan 30 orang oleh dari sekolah-sekolah menengah kebangsaan di sekitar daerah Hulu Langat, Selangor Darul Ehsan yang tidak terlibat dalam kajian sebenar. Jumlah ini memadai kerana menurut Cohen, Manion & Morrison (2005), jumlah sampel 30 ke atas adalah bersesuaian untuk kajian yang menggunakan analisis statistik.

Semasa menjalankan kajian rintis, pengkaji terlebih dahulu mendapatkan kebenaran daripada pihak pentadbiran sekolah. Setelah keizinan diperoleh, pengkaji terlebih dahulu berbincang dengan guru Pendidikan Islam di sekolah-sekolah yang terlibat. Dalam kajian rintis yang dijalankan, pengkaji mendapat kerjasama yang baik. Data kajian rintis dikumpul dan telah dianalisis menggunakan perisian SPSS(*Statistical Package for the Social Science*) versi 20 untuk mendapatkan bacaan nilai *Alpha Cronbach* seperti dibincangkan sebelum ini (kebolehpercayaan).

Kajian rintis dijalankan bukan sahaja bertujuan membolehkan kebolehpercayaan soal selidik tersebut ditentukan. Kajian rintis juga penting untuk mendapat maklumat awal daripada responden tentang soal selidik kerana maklumat ini penting untuk meningkatkan kebolehpercayaan item-item dalam soal selidik (Royse, 2004). Di samping itu, kajian rintis juga dapat membantu pengkaji dalam menentukan anggaran masa yang diperlukan dalam pengumpulan data secara keseluruhannya (Whitley, 2002). Berdasarkan pengalaman ini

jugakaji boleh merencanakan strategi terbaik supaya tidak wujud masalah dan kesulitan semasa kajian sebenar dijalankan. Antara perkara yang dikenal pasti ialah keperluan pengkaji untuk melantik dan melatih pembantu pengkaji untuk menjalankan kajian ke atas sampel kajian sebenar yang ramai.

Maklum balas ujian rintis telah memberi peluang kepada pengkaji untuk melakukan penambahbaikan ke atas set soal selidik. Di antara penambahbaikan yang dilakukan ialah pengkaji memperbaiki pernyataan atau struktur yang digunakan supaya sesuai dan mampu difahami oleh responden dengan baik, seterusnya mampu menjawab soalan dalam set soal selidik dengan baik dan tepat.

Prosedur Kajian

Pengkaji terlebih dahulu mendapatkan kebenaran untuk menjalankan kajian daripada beberapa pihak sebelum kajian dimulakan. Pengkaji telah memohon kebenaran menjalankan kajian daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia sebelum memulakan kajian rintis dan kajian sebenar di sekolah-sekolah. Surat kebenaran telah diperoleh melalui surat bernombor rujukan KP(BPPDP)603/5/JLD.14(151) (Lampiran A). Selain itu, pengkaji turut mendapat kebenaran untuk menjalankan kajian daripada Jabatan Pendidikan Negeri bagi negeri-negeri yang dipilih mengikut zon yang telah ditetapkan (Lampiran B). Setelah mendapat surat kebenaran daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia dan Jabatan Pendidikan Negeri, pengkaji telah memohon kebenaran menjalankan kajian kepada pengetua-pengetua di sekolah-sekolah yang terlibat (Lampiran C).

Pengkaji telah menghubungi pengetua sekolah-sekolah yang terpilih bagi mendapatkan kebenaran untuk melibatkan guru-guru Pendidikan Islam di sekolah mereka sebagai responden kajian. Pengkaji turut menjelaskan tujuan sebenar kajian ini dijalankan. Dalam kajian ini, pengkaji menetapkan bilangan sekolah yang terlibat ialah sebanyak 115 buah sekolah, dengan jumlah bilangan guru Pendidikan Islam seramai 805 orang (setiap sekolah disertakan 7 set soal selidik).

Setelah mendapat kebenaran daripada pengetua sekolah-sekolah berkenaan, pengkaji telah mentadbir sendiri soal selidik tersebut ke atas 115 buah sekolah. Pengkaji menghantar sendiri soal selidik, dan disertakan bersama surat iringan, salinan surat-surat kebenaran daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia dan Jabatan Pendidikan Negeri. Pengkaji berjumpa sendiri dengan pengetua atau pentadbir sekolah, seterusnya meminta kebenaran berjumpa dengan wakil guru Pendidikan Islam. Pengkaji menerangkan cara-cara menjawab soal selidik kepada wakil guru Pendidikan Islam yang telah dilantik oleh pengetua. Pengkaji memberikan masa dua minggu bagi guru Pendidikan Islam di setiap sekolah untuk menjawab soal-selidik tersebut. Di samping itu, sampul surat bersetem beralamat pengkaji turut disertakan bersama-sama soal selidik bagi membolehkan responden mengembalikannya semula.

Walau bagaimanapun, bagi sekolah-sekolah di Zon Borneo (Sabah dan Sarawak), pengkaji telah menghantar soal selidik secara pos laju. Pengkaji menghubungi pengetua atau pentadbir sekolah-sekolah yang terpilih dan meminta kebenaran secara lisan terlebih dahulu untuk menjalankan kajian. Seterusnya, pengkaji menghubungi pula wakil guru Pendidikan Islam dari setiap sekolah dan menerangkan tentang soal selidik yang dihantar.

Sebagaimana soal selidik yang ditadbir sendiri oleh pengkaji di seluruh Semenanjung Malaysia, soal selidik yang dihantar secara pos ke Sabah dan Sarawak juga disertakan bersama surat iringan, salinan surat-surat kebenaran daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia dan Jabatan Pendidikan Negeri. Sampul surat bersetem beralamat pengkaji turut disertakan bersama-sama soal selidik bagi membolehkan responden mengembalikannya semula.

Daripada jumlah 805 set soal selidik yang diedarkan kepada guru Pendidikan Islam di 115 buah SMK seluruh Malaysia, sama ada yang ditadbir sendiri atau secara pos laju, hanya 486 set soal selidik telah dikembalikan semula (60.4%), melibatkan 101 buah sekolah (87.8%). Namun begitu, hanya sekolah yang mempunyai sekurang-kurangnya 5 orang guru Pendidikan Islam sahaja diambil sebagai sampel untuk digunakan dalam kajian ini. Justeru setelah disaring, seramai 418 orang guru Pendidikan Islam dari 82 buah sekolah boleh digunakan sebagai sampel kajian.

Kaedah Penganalisisan Data

Data yang diperoleh dalam kajian ini dianalisis secara *multilevel modeling*. Disebabkan data kajian ini yang bersifat pelbagai aras dan terkelompok (*nested*), maka perisian HLM (*hierarchical linear modeling*) versi 7.0 digunakan. Perisian HLM versi 7.0 ini (Raudenbush, Bryk, Cheong & Congdon, 2005) adalah lebih sesuai dan perlu digunakan untuk menguji semua hipotesis (Raudenbush & Bryk, 2002).

Perisian HLM (*hierarchical linear modeling*) digunakan dalam kajian ini adalah kerana ia merupakan perisian yang sesuai direka khusus untuk analisis statistik *multilevel*

modeling (Snijders & Bosker, 1999). Perisian HLM (*hierarchical linear modeling*) berupaya menganggar impak variabel yang berada pada aras yang berbeza ke atas variabel hasil pada aras individu secara serentak (Raudenbush et al., 2005) serta memberi ketelitian statistik yang lebih tinggi dan boleh dipercayai berbanding pendekatan model satu aras (Raudenbush & Bryk, 2002). Dalam kajian ini, data telah diseragamkan (*standardized*) dan terkelompok (*nested*) dalam dua aras, iaitu Aras 1 melibatkan semua individu guru Pendidikan Islam. Manakala Aras 2 pula merentasi 82 buah sekolah yang terlibat dalam kajian ini, sebagaimana yang disarankan oleh Mathieu & Taylor (2007).

Prosedur Agregat

Bagi menentukan sama ada kepimpinan pengetua dan iklim sekolah boleh diagregatkan ke peringkat organisasi, maka dua ujian perlu dilakukan terlebih dahulu, iaitu ujian *intra-class coefficient* (ICC (1)) dan ujian *inter-rater reliability* (r_{wg}). Ujian *intra-class coefficient* (ICC (1)) adalah untuk menilai kebolehubahan (*variability*) di antara organisasi, manakala ujian *inter-rater reliability* (r_{wg}) pula adalah untuk menilai kehomogenan (*homogeneity*) dalam organisasi.

Intra-class Coefficient

Intra-class coefficient (ICC (1)) merupakan statistik deskriptif yang digunakan apabila pengukuran dibuat ke atas unit dalam sesebuah kelompok. Statistik ini menjelaskan kekuatan unit dalam kelompok yang sama saling bergabung antara sama lain (Koch, 1982). Dalam kajian ini, ujian *intra-class coefficient* (ICC (1)) dijalankan bagi mendapatkan anggaran peratus varians antara sekolah-sekolah yang terlibat. Perisian HLM-*hierarchical linear modeling* digunakan bagi mendapatkan nilai *upper variance* dan *lower variance*. Seterusnya, untuk mendapatkan nilai ICC (1), formula berikut digunakan :

$$\text{ICC (1)} = \frac{\text{Upper variance}}{\text{Total variance (upper variance + lower variance)}}$$

Nilai ICC (1) antara .15 hingga .30 adalah diterima untuk prosedur agregat dalam analisis secara *Multilevel Linear Modeling* (Mathieu, Aguinis, Culpepper, & Chen, 2012). Ujian *intra-class coefficient* (ICC (1)) ke atas kedua-dua variabel, iaitu kepimpinan pengetua dan iklim sekolah telah dibuat. Bacaan ICC (1) bagi kepimpinan pengetua ialah .29, menunjukkan bahawa 29% varians dalam variabel ini disebabkan oleh faktor sekolah. Manakala bagi iklim sekolah pula, bacaan ICC (1) ialah .236, menunjukkan bahawa hampir 24% varians dalam variabel iklim sekolah adalah disebabkan oleh faktor sekolah.

Selain syarat *intra-class coefficient* (ICC 1 antara .15 hingga .30) dan *inter-rater reliability* (bacaan r_{wg} > .90), nilai F_{III} juga perlu signifikan. Ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan varian di antara kumpulan yang dikaji. Dalam konteks ini, ia menunjukkan setiap sekolah mempunyai keunikan dalam setiap variabel yang dikaji. Nilai F_{III} bagi kepimpinan pengetua = 3.07, $p < .001$, manakala bagi iklim sekolah pula, nilai F_{III} = 2.58, $p < .001$.

Inter-rater Reliability

Inter-rater reliability merujuk kepada konsistensi yang relatif untuk menilai persetujuan yang dibuat oleh pelbagai penilai dari pelbagai sasaran (Bliese, 2000; Kozlowski & Hattrup, 1992; LeBreton, Burgess, Kaiser, Atchley, & James, 2003). Maka dalam kajian ini, *inter-rater reliability* merujuk kepada persetujuan yang konsisten yang dibuat antara semua guru Pendidikan Islam yang terlibat dari pelbagai buah sekolah. Anggaran daripada *inter-rater reliability* ini digunakan untuk menunjukkan aras persetujuan yang konsisten

antara guru Pendidikan Islam yang terlibat. Bacaan *inter-rater reliability* bagi analisis secara permodelan multi-aras (*Multilevel Linear Modeling*) ialah *mean r_(wg)* , di mana bacaan *mean r_(wg)* > .90 menunjukkan aras persetujuan yang tinggi (LeBreton & Senter, 2008).

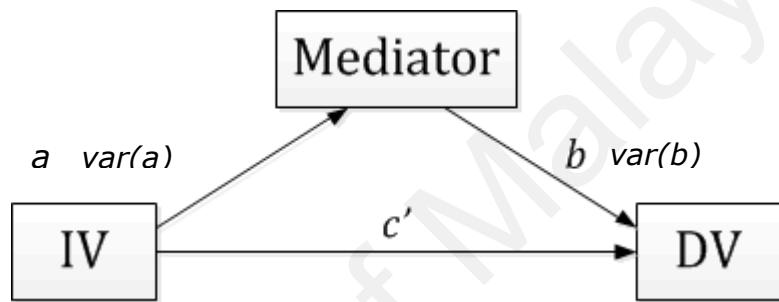
Dalam kajian ini, ujian *inter-rater reliability* (*r_(wg)*) bagi kepimpinan pengetua dan iklim sekolah dilakukan untuk menjustifikasikan kewujudan agregat skor kedua-dua variabel tersebut di peringkat organisasi. Bacaan *mean r_(wg)* (James, Demaree, & Wolf, 1984) digunakan untuk menilai persetujuan antara sesama organisasi (sekolah). Bacaan *mean r_(wg)* bagi kepimpinan pengetua ialah $r_{(wg)} = > 0.90$ ($SD = .20$) dan iklim sekolah $r_{(wg)} = .93$ ($SD = .19$) dan ini menunjukkan aras persetujuan yang tinggi.

Ujian Mediator

Bagi menguji kesan tidak langsung atau mediator bagi hipotesis-hipotesis dalam kajian ini, prinsip asas pengujian bersandarkan kepada 3 syarat (Baron & Kenny, 1986; MacKinnon, Lockwood, & Williams, 2004) perlu dipatuhi, iaitu:

- 1) hubungan yang signifikan antara variabel bebas (X) ke atas variabel hasil (Y)
$$(X \rightarrow Y)$$
- 2) hubungan yang signifikan antara variabel bebas (X) ke atas mediator (M)
$$(X \rightarrow M)$$
- 3) hubungan yang signifikan antara mediator (M) ke atas variabel hasil (Y)
$$(M \rightarrow Y)$$

Seterusnya, untuk mengesahkan kesan mediator, pengkaji menggunakan metode Monte Carlo *bootstrapping* (Selig & Preacher, 2008). Metode ini digunakan kerana metode ini lebih baik berbanding ujian Sobel (*Sobel test*) bagi analisis secara permodelan pelbagai aras (*Multilevel Modeling*) (MacKinnon et al., 2004). Pengkaji menggunakan metode Monte Carlo pada aras 95% sela keyakinan dengan 20,000 kali pengulangan. Berikut adalah ilustrasi mediator:



a = nilai kesan langsung (*direct effect*) IV kepada mediator (nilai yang *unstandardized*).

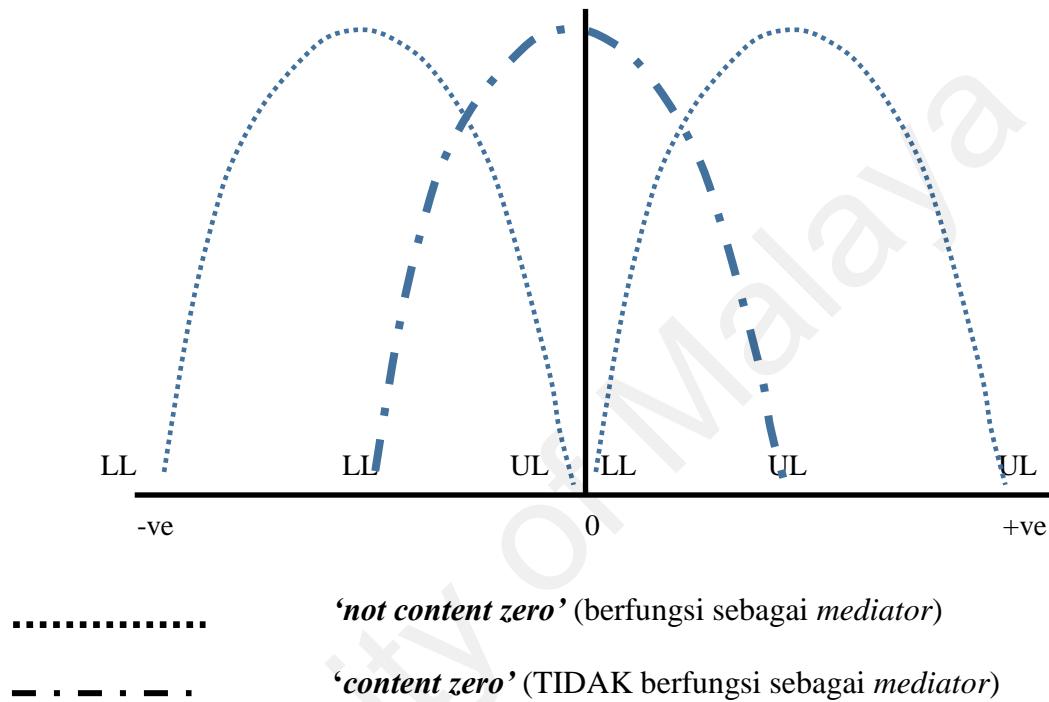
$\text{var}(a)$ = kuasa dua sisihan piawai bagi a .

b = analisis regresi IV dan M meramalkan DV (ambil nilai $M \rightarrow DV$).

$\text{var}(b)$ = kuasa dua sisihan piawai bagi b .

Metode Monte Carlo digunakan untuk mengukur sela keyakinan (*confidence intervals*) kesan tidak langsung dengan melaporkan nilai aras yang lebih rendah (*lower level*) dan nilai aras yang lebih tinggi (*upper level*) (Selig & Preacher, 2008). Bagi mengesahkan nilai signifikan penengah (mediator), nilai *lower level* (LL) dan *upper level* (UL) mestilah tidak mengandungi nilai sifar (*not content zero*) (MacKinnon et al., 2004) iaitu nilai LL (*lower level*) dan UL (*upper level*) sama ada kedua-duanya positif atau kedua-duanya negatif. Sekiranya salah satu nilai berbeza, iaitu satu nilai positif dan satu nilai negatif atau sebaliknya, maka ia menunjukkan bahawa variabel tersebut tidak berfungsi sebagai mediator. Contohnya, hasil analisis Monte Carlo menunjukkan nilai (95% *confident*

interval [CI], lower level [LL] = .081, upper level [UL] = .194), maka ini menunjukkan variabel tersebut berfungsi sebagai mediator kerana nilainya ‘*not content zero*’. Berikut adalah ilustrasi ‘*not content zero*’ dan ‘*content zero*’:



Kesimpulan

Bab ini secara ringkasnya telah membincangkan metodologi kajian ini dijalankan. Ia melibatkan reka bentuk kajian, reka bentuk pensampelan, instrumen kajian, kesahan dan kebolehpercayaan, kajian rintis, prosedur kajian serta kaedah penganalisisan data. Langkah dan perancangan yang dibuat seperti dalam metodologi ini memudahkan penyelidikan ini dijalankan.

BAB 4

DAPATAN KAJIAN

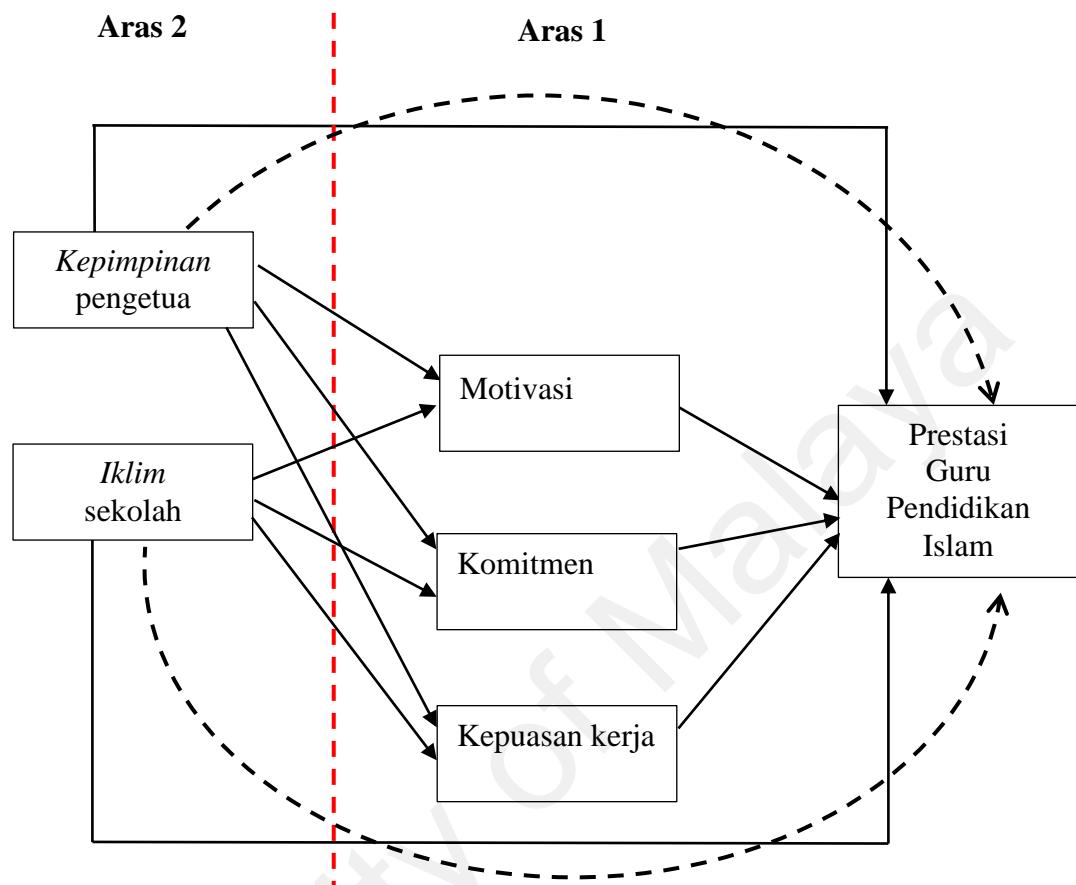
Pendahuluan

Kajian ini bertujuan untuk menganalisis kesan faktor yang mempengaruhi prestasi guru Pendidikan Islam. Ia menjelaskan hubungan antara kepimpinan pengetua dan iklim sekolah terhadap prestasi guru Pendidikan Islam. Secara spesifiknya kajian ini ingin melihat sejauh mana terdapat kesan variabel penengah di antara kedua-dua faktor tersebut (kepimpinan pengetua dan iklim sekolah) terhadap prestasi guru Pendidikan Islam. Kebanyakan kajian empirikal tentang kepimpinan pengetua dan iklim sekolah hanya tertumpu pada kesan langsung sama ada tingkah laku pemimpin atau iklim organisasi ke atas prestasi pekerja yang dijalankan secara berasingan (Ostroff & Bowen, 2000; Schneider, 1975; Yammarino & Dansereau, 2008). Namun kajian ini memberi tumpuan untuk menguji kesan kepimpinan dan iklim secara serentak, yang manakah faktor peramal yang lebih dominan kepada prestasi guru Pendidikan Islam. Selain itu, kajian ini juga menilai sama ada hubungan antara kepimpinan pengetua, iklim sekolah dan prestasi guru Pendidikan Islam adalah dihubung oleh faktor daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja).

Kajian ini menggunakan pendekatan *Multilevel Modeling*. Pendekatan *Multilevel Modeling* merupakan satu pendekatan terkini yang mula diperkenalkan dalam bidang pendidikan pada tahun 1986 oleh Raudenbush & Bryk. Pakar-pakar metodologi

mencadangkan kajian-kajian berkaitan kepimpinan dan iklim mesti menggunakan pendekatan *Multilevel Modeling*. Pendekatan *Multilevel Modeling* mesti digunakan kerana persepsi terhadap kedua-dua variabel tersebut dikongsi bersama oleh individu-individu dalam sesebuah organisasi (Chun et al., 2009; Schaubroeck et al., 2012). Dengan kata lain, kepimpinan pengetua dan iklim sekolah terletak pada peringkat kumpulan dan bukannya individu. Justeru, analisis menggunakan *HLM-hierarchical linear modeling*, (Raudenbush, Bryk, Cheong & Congdon, 2005) adalah lebih sesuai dan perlu digunakan (Raudenbush & Bryk, 2002) untuk menguji semua hipotesis.

Berikut adalah cadangan model kajian ini yang melibatkan variabel-variabel kepimpinan pengetua, iklim sekolah, daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) dan prestasi guru Pendidikan Islam.



Petunjuk :

- Kesan langsung
- Kesan tidak langsung

Rajah 4. 1 : Cadangan Model Kajian

Dalam bab ini, dua objektif utama kajian diperjelaskan dengan menggunakan pendekatan *Multilevel Modeling*. Objektif pertama adalah untuk menganalisis kesan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah terhadap prestasi guru Pendidikan Islam. Manakala objektif kedua pula adalah untuk menguji kesan tidak langsung daya kekuatan dalam guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) ke atas prestasi guru Pendidikan Islam. Daripada dua objektif besar ini, empat persoalan kajian perlu dijawab.

Persoalan kajian pertama ialah; adakah kepimpinan pengetua dan iklim sekolah mempengaruhi prestasi guru Pendidikan Islam? Manakala persoalan kajian kedua pula ialah; adakah kepimpinan pengetua dan iklim sekolah mempengaruhi daya kekuatan dalam guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja)? Persoalan kajian ketiga pula ialah; adakah daya kekuatan dalam guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) mempengaruhi prestasi guru Pendidikan Islam? Persoalan kajian keempat, iaitu persoalan kajian keempat ialah; adakah daya kekuatan dalam guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) berfungsi sebagai mediator di antara hubungan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah terhadap prestasi guru Pendidikan Islam? Justeru, bagi menjawab semua persoalan kajian di atas, hipotesis-hipotesis kajian telah dibina dan diuji. Bab ini menerangkan dapatan analisis bagi setiap hipotesis yang dilaporkan dalam sub-tajuk dapatan kajian.

Semua hipotesis bagi persoalan kajian yang dinyatakan telah diuji menggunakan perisian HLM-*hierarchical linear modeling*. Perisian HLM-*hierarchical linear modeling* merupakan salah satu perisian yang mampu menguji pendekatan *Multilevel Modeling*. Kajian ini melibatkan dua variabel bebas (kepimpinan pengetua dan iklim sekolah), tiga variabel penengah (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) dan satu variabel bersandar

(prestasi guru Pendidikan Islam). Bagi menentukan kewajaran menjalankan analisis *Multilevel Modeling*, beberapa langkah telah dijalankan.

Langkah pertama ialah ujian *inter-rater reliability* (r_{wg}) dijalankan dengan bacaan *mean* $r_{wg} > .90$. Bacaan ini menunjukkan aras persetujuan yang tinggi (LeBreton & Senter, 2008). Dalam kajian ini, ujian *inter-rater reliability* (r_{wg}) bagi kepimpinan pengetua dan iklim sekolah dilakukan untuk menjustifikasikan kewujudan agregat skor kedua-dua variabel tersebut di peringkat organisasi. Bacaan *mean* r_{wg} (James et al., 1984) digunakan untuk menilai persetujuan antara sesama organisasi (sekolah). Bacaan *mean* r_{wg} bagi kepimpinan pengetua ialah $r_{wg} = > 0.90$ ($SD = .20$) dan iklim sekolah $r_{wg} = .93$ ($SD = .19$). Kedua-dua nilai *mean* r_{wg} ini menunjukkan aras persetujuan yang tinggi.

Langkah kedua ujian *intra-class coefficient* dengan nilai ICC (1) perlu berada antara .15 hingga .30 (Mathieu et al., 2012). Nilai ini merujuk kepada kekuatan unit dalam kelompok yang sama saling bergabung antara sama lain (Koch, 1982). Bacaan ICC (1) bagi kepimpinan pengetua ialah .29. Nilai ini menunjukkan bahawa 29% varian dalam variabel ini disebabkan oleh faktor sekolah. Manakala bagi iklim sekolah pula, bacaan ICC (1) ialah .236. Nilai ini menunjukkan bahawa hampir 24% varian dalam variabel iklim sekolah adalah disebabkan oleh faktor sekolah.

Seterusnya ialah nilai F_{III} . Nilai ini perlu signifikan. Nilai F_{III} yang signifikan menunjukkan bahawa terdapat perbezaan varian di antara kumpulan yang dikaji. Nilai F_{III} bagi kepimpinan pengetua = 3.07, $p < .001$, manakala bagi iklim sekolah pula, nilai $F_{III} = 2.58$, $p < .001$. Dalam konteks ini, nilai F_{III} yang signifikan menunjukkan setiap sekolah

mempunyai keunikan dalam setiap variabel yang dikaji (Rujukuraian prosedur agregat dalam Bab 3).

Profil Responden Kajian

Kajian ini melibatkan seramai 418 orang guru Pendidikan Islam daripada 82 buah SMK di seluruh negara mengikut lima zon yang telah ditetapkan. Sekolah-sekolah yang terlibat adalah SMK dari negeri Kedah, 27.75% (Zon Utara), Selangor, 18.42% (Zon Tengah), Negeri Sembilan, 13.16% (Zon Selatan), Kelantan 25.12% (Zon Timur) dan Sarawak, 15.55% (Zon Borneo) yang dipilih melalui pensampelan rawak berkelompok. Ringkasan bagi taburan responden seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.1 berikut.

Jadual 4. 1 : Taburan Responden dan Sekolah Mengikut Zon

Zon	Bilangan Guru Pendidikan Islam		Bilangan Sekolah	
	N	%	N	%
Zon Utara	116	27.75	23	28.05
Zon Tengah	77	18.42	14	17.08
Zon Selatan	55	13.16	11	13.41
Zon Timur	105	25.12	21	25.61
Zon Borneo	65	15.55	13	15.85
JUMLAH	418	100	82	100

Jadual 4.1 menunjukkan bilangan guru Pendidikan Islam dan sekolah mengikut lima zon yang ditetapkan. Bilangan guru Pendidikan Islam yang paling ramai terpilih dalam kajian ini ialah dari Zon Utara (116 orang) dan Zon Timur (105 orang). Manakala bilangan guru Pendidikan Islam yang paling sedikit terpilih ialah dari Zon Selatan (55 orang). Begitu juga dengan bilangan sekolah yang paling banyak terpilih juga dari Zon Utara (23 buah), diikuti dengan Zon Timur (21 buah). Manakala bilangan sekolah yang paling sedikit terpilih dalam kajian ini ialah Zon Selatan, iaitu hanya 11 buah sekolah.

Responden kajian ini terdiri daripada guru Pendidikan Islam yang mengajar di SMK, sama ada SMK di bandar atau di luar bandar. Ciri-ciri guru Pendidikan Islam yang terlibat dalam kajian ini ialah guru Pendidikan Islam terlatih yang ditugaskan mengajar Pendidikan Islam di SMK. Guru Pendidikan Islam yang terlibat sebagai responden kajian terdiri daripada dua kategori. Dua kategori itu ialah sama ada kategori guru baharu atau guru berpengalaman. Guru baharu ialah guru yang mempunyai pengalaman mengajar kurang dari 5 tahun. Manakala guru berpengalaman pula ialah guru yang mempunyai pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun.

Responden kajian ini mempunyai latar belakang demografi yang berbeza dari segi jantina, umur, status perkahwinan, kelayakan akademik, pengalaman mengajar dan lokasi sekolah. Jadual 4.3 memperincikan taburan bilangan dan peratusan demografi responden kajian berdasarkan jantina, umur, status perkahwinan, kelayakan akademik, pengalaman mengajar dan lokasi sekolah.

Jadual 4.2 : Demografi Responden Kajian (N = 418)

	Demografi Responden	Taburan Responden	
		N	%
Jantina	Lelaki	96	22.97
	Perempuan	322	77.03
Umur	21 – 30 tahun	35	8.37
	31 – 40 tahun	164	39.23
	41 – 50 tahun	187	44.74
	51 – 60 tahun	32	7.66
Status perkahwinan	Bujang	23	5.50
	Berkahwin	384	91.87
	Bercerai	4	0.96
	Kematian suami/isteri	7	1.67
Kelayakan akademik	Diploma	5	1.20
	Sarjana muda	382	91.39
	Sarjana	30	7.17
	Kedoktoran	1	0.24
Pengalaman mengajar	1 – 5 tahun	36	8.61
	6 – 10 tahun	58	13.88
	11 – 15 tahun	186	44.50
	16 – 20 tahun	101	24.16
	21 – 30 tahun	36	8.61
	> 31 tahun	1	0.24
Lokasi sekolah	Bandar	184	44.02
	Luar bandar	234	55.98

Demografi jantina dalam Jadual 4.2 menunjukkan guru Pendidikan Islam perempuan yang menjadi responden kajian mengatasi bilangan responden guru Pendidikan Islam lelaki dengan jumlah perbezaan yang ketara. Guru Pendidikan Islam perempuan yang terlibat dalam kajian ini ialah seramai 322 orang mewakili 77.03% daripada keseluruhan responden kajian. Manakala guru Pendidikan Islam lelaki pula ialah seramai 96 orang mewakili 22.97% daripada keseluruhan responden kajian. Perbezaan bilangan ini menjadikan 226 orang atau 54.07% responden guru Pendidikan Islam perempuan mengatasi bilangan responden guru Pendidikan Islam lelaki.

Bagi demografi umur pula, Jadual 4.2 menunjukkan responden kajian paling ramai berumur dalam lingkungan 41-50 tahun, iaitu seramai 187 orang (44.74%), diikuti dengan umur dalam lingkungan 31-40 tahun, iaitu seramai 164 orang (39.23%). Manakala responden kajian dalam lingkungan umur 51-60 tahun adalah paling sedikit, iaitu seramai 32 orang (7.66%) diikuti dengan umur dalam lingkungan 21-30 tahun, iaitu seramai 35 orang (8.37%).

Seterusnya, responden kajian mengikut status perkahwinan, Jadual 4.2 menunjukkan majoriti responden kajian telah berkahwin, iaitu seramai 384 orang (91.87%) berbanding responden kajian yang masih bujang hanya seramai 23 orang (5.5%). Terdapat seramai 4 orang (0.96%) responden kajian yang telah bercerai dan 7 orang (1.67%) responden kajian yang telah kematian suami/isteri.

Di samping itu, Jadual 4.2 bagi taburan responden kajian mengikut kelayakan akademik menunjukkan majoriti responden kajian berkelulusan sarjana muda, iaitu seramai 382 orang (91.39%), diikuti dengan kelulusan sarjana seramai 30 orang (7.17%), diploma

seramai 5 orang (1.2%) dan hanya seorang yang berkelulusan kedoktoran (0.24%). Ini selari dengan anjakan keempat dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025), iaitu mentransformasi profesion keguruan menjadi profesion pilihan. Anjakan ini mengetatkan syarat kelayakan kemasukan guru yang perlu memenuhi syarat minimum kelayakan akademik.

Dari segi pengalaman mengajar pula, Jadual 4.2 menunjukkan responden kajian paling ramai mempunyai pengalaman mengajar antara 11-15 tahun, iaitu seramai 186 orang (44.5%), diikuti pengalaman mengajar antara 16-20 tahun, iaitu seramai 101 orang (24.16%). Seterusnya responden kajian yang mempunyai pengalaman mengajar antara 6-10 tahun ialah seramai 58 orang (13.88%), diikuti pengalaman mengajar antara 1-5 tahun dan antara 21-30 tahun masing-masing ialah seramai 36 orang (8.61%). Manakala responden kajian yang mempunyai pengalaman mengajar lebih dari 31 tahun merupakan yang paling sedikit, iaitu hanya diwakili oleh seorang responden kajian (0.24%).

Jadual 4.2 juga menunjukkan taburan responden kajian mengikut lokasi sekolah antara sekolah bandar dan sekolah luar bandar adalah seimbang dan tidak jauh berbeza. Responden kajian yang mengajar di sekolah luar bandar adalah seramai 234 orang (55.98%), manakala responden kajian yang mengajar di sekolah bandar ialah seramai 184 orang (44.02%). Perbezaan bilangan ini menunjukkan hanya 50 orang atau 11.96% responden kajian yang mengajar di sekolah luar bandar mengatasi bilangan responden kajian yang mengajar di sekolah bandar.

Dapatan Analisis Deskriptif

Jadual 4.3 menunjukkan bacaan min, sisihan piawai, nilai F , $ICC(1)$ dan korelasi antara variabel (korelasi *pearson bivariate*) di peringkat individu (Aras 1). Analisis korelasi ini adalah sebahagian pra syarat atau *rules of thumbs* (MacKinnon et al., 2004) untuk meneruskan analisis-analisis lain.

Jika korelasi pada peringkat ini tidak wujud, maka analisis selanjutnya tidak layak diteruskan dan hendaklah dihentikan. Jika analisis lanjutan masih diteruskan sedangkan korelasi tidak wujud, maka hasil analisis tersebut adalah tidak diterima. Jadual 4.3 menunjukkan wujudnya korelasi yang signifikan. Keputusan ini menunjukkan semua syarat telah dipenuhi dan analisis seterusnya boleh dijalankan.

Jadual 4.3 : Min, sisihan piawai, nilai F, ICC(1) dan korelasi antara variabel (korelasi *pearson bivariate*)

Variabel	M	SP	1	2	3	4	5	6	F _{III}	ICC(1)
1. Kepimpinan pengetua	8.06	1.49	1						3.19***	.301
2. Iklim sekolah	7.86	1.22	.77**	1					2.58***	.236
3. Motivasi	7.24	.99	.34**	.45**	1				1.50**	.090
4. Komitmen	8.96	.85	.23**	.28**	.28**	1			1.41*	.073
5. Kepuasan kerja	8.91	.94	.29**	.37**	.41**	.64**	1		2.07***	.173
6. Prestasi	8.38	.98	.39**	.49**	.50**	.52**	.64**	1	1.65**	.112

Nota : Korelasi antara variabel (korelasi *pearson bivariate*) hanya antara variabel di aras individu. N = 418.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Analisis korelasi antara variabel (korelasi *pearson bivariate*) di peringkat individu (Aras 1) telah dijalankan. Analisis ini melibatkan variabel-variabel daya kekuatan dalam guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen, kepuasan kerja) dan prestasi guru Pendidikan Islam. Hasil analisis menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi dan komitmen, $r = .28, p < .01$. Begitu juga hubungan motivasi dan kepuasan kerja. Hasil analisis korelasi menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi dan kepuasan kerja, $r = .41, p < .01$. Seterusnya, hasil analisis korelasi antara komitmen dan kepuasan kerja juga menunjukkan wujudnya hubungan yang signifikan, $r = .64, p < .01$. Manakala hasil analisis korelasi antara motivasi dan prestasi guru Pendidikan Islam menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi dan prestasi guru Pendidikan Islam, $r = .50, p < .01$. Bagi hubungan antara komitmen dan prestasi pula, hasil analisis korelasi menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen dan prestasi guru Pendidikan Islam, $r = .52, p < .01$. Akhir sekali, hasil analisis korelasi antara kepuasan kerja dan prestasi guru Pendidikan Islam juga menunjukkan wujudnya hubungan yang signifikan, $r = .64, p < .01$.

Ringkasnya, daripada ujian korelasi yang dijalankan menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara semua variabel pada peringkat individu (Aras 1). Malah, nilai korelasi bagi semua variabel tersebut adalah berada dalam julat yang dibenarkan untuk analisis selanjutnya. Nilai r terendah yang diperoleh adalah .23 manakala nilai tertinggi adalah .64. Dapatkan hasil analisis korelasi ini mengesahkan bahawa analisis selanjutnya boleh diteruskan.

Dapatan Kajian

Dapatan kajian ini dilaporkan mengikut hipotesis-hipotesis yang telah dibina. Ujian hipotesis dijalankan bagi menjawab persoalan kajian yang telah dinyatakan sebelum ini. Terdapat 12 hipotesis kajian yang diuji, iaitu:

H₁ : Kepimpinan pengetua berhubung secara positif dan signifikan dengan prestasi guru Pendidikan Islam.

H₂ : Iklim sekolah berhubung secara positif dan signifikan dengan prestasi guru Pendidikan Islam.

H₃ : Kepimpinan pengetua berhubung secara positif dan signifikan dengan motivasi guru Pendidikan Islam.

H₄ : Iklim sekolah berhubung secara positif dan signifikan dengan motivasi guru Pendidikan Islam.

H₅ : Kepimpinan pengetua berhubung secara positif dan signifikan dengan komitmen guru Pendidikan Islam.

H₆ : Iklim sekolah berhubung secara positif dan signifikan dengan komitmen guru Pendidikan Islam.

H₇ : Kepimpinan pengetua berhubung secara positif dan signifikan dengan kepuasan kerja guru Pendidikan Islam.

H₈ : Iklim sekolah berhubung secara positif dan signifikan dengan kepuasan kerja guru Pendidikan Islam.

H₉ : Motivasi berhubung secara positif dan signifikan dengan prestasi guru Pendidikan Islam.

H₁₀ : Komitmen berhubung secara positif dan signifikan dengan prestasi guru Pendidikan Islam.

H₁₁ : Kepuasan kerja berhubung secara positif dengan prestasi guru Pendidikan Islam.

Manakala hipotesis 12 merupakan hipotesis penengah (mediator). Hipotesis 12 dibahagikan kepada enam hipotesis lagi, iaitu hipotesis 12a sehingga hipotesis 12f. Hipotesis-hipotesis penengah (mediator) tersebut ialah:

H_{12a} : Motivasi menjadi penengah di antara kepimpinan pengetua dan prestasi guru Pendidikan Islam.

H_{12b} : Komitmen menjadi penengah di antara kepimpinan pengetua dan prestasi guru Pendidikan Islam.

H_{12c} : Kepuasan kerja menjadi penengah di antara kepimpinan pengetua dan prestasi guru Pendidikan Islam.

H_{12d} : Motivasi menjadi penengah di antara iklim sekolah dan prestasi guru Pendidikan Islam.

H_{12e} : Komitmen menjadi penengah di antara iklim sekolah dan prestasi guru Pendidikan Islam.

H_{12f} : Kepuasan kerja menjadi penengah di antara iklim sekolah dan prestasi guru Pendidikan Islam.

Dapatan kajian ini ditunjukkan dalam dua jadual, iaitu Jadual 4.4 dan Jadual 4.5. Berpandukan Mathieu & Taylor (2007), prosedur analisis *Multilevel Modeling* perlu dimulai dengan analisis pada aras rendah (*lower level*), diikuti dengan analisis secara silang aras (*cross level*), iaitu analisis aras tinggi (*upper level*) ke atas hasil aras rendah (*lower level*). Jadual 4.4 menunjukkan dapatan analisis HLM-*hierarchical linear modeling* pada aras rendah (*lower level*) atau pada aras individu. Manakala Jadual 4.5 pula menunjukkan

dapatkan analisis HLM-*hierarchical linear modeling* secara silang aras (*cross level*) atau pada aras kumpulan (*team level*).

Analisis pada aras rendah (*lower level*) atau pada aras individu melibatkan variabel daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) ke atas variabel prestasi guru Pendidikan Islam. Bacaan nilai *beta* (β) digunakan untuk analisis aras rendah (*lower level*). Jadual 4.4 menunjukkan dapatan analisis HLM-*hierarchical linear modeling* pada aras rendah (*lower level*) atau pada aras individu. Terdapat empat model yang dianalisis pada aras ini, iaitu Model 1 sehingga Model 4. Model 1 menunjukkan nilai *beta* (β) bagi hubungan motivasi ke atas prestasi guru Pendidikan Islam. Model 2 pula menunjukkan nilai *beta* (β) bagi hubungan komitmen ke atas prestasi guru Pendidikan Islam. Seterusnya Model 3 menunjukkan nilai *beta* (β) bagi hubungan kepuasan kerja ke atas prestasi guru Pendidikan Islam. Akhir sekali Model 4 menunjukkan nilai *beta* (β) bagi hubungan motivasi, komitmen dan kepuasan kerja ke atas prestasi guru Pendidikan Islam yang dianalisis secara serentak.

Jadual 4.4 : Dapatan Aras Rendah (*Lower Level*) analisis HLM

Kesan	Prestasi	Prestasi	Prestasi	Prestasi
Model	1	2	3	4
Kesan aras rendah				
Motivasi	.49 (.05)***			.28 (.04)***
Komitmen		.51 (.06)***		.19 (.05)***
Kepuasan kerja			.63 (.04)***	.40 (.05)***

Note : Nilai pertama ialah anggaran parameter yang *unstandardized*, dan nilai dalam kurungan ialah sisihan piawai. $n = 418$ orang guru Pendidikan Islam, 82 buah SMK.

*** $p < .001$

Manakala Jadual 4.5 pula menunjukkan dapatan analisis HLM-*hierarchical linear modeling* secara silang aras (*cross level*) atau pada aras kumpulan (*team level*). Ia dinamakan silang aras (*cross level*) kerana melibatkan analisis secara silang antara variabel yang berada pada aras tinggi (*upper level*) ke atas hasil aras rendah (*lower level*). Dalam kajian ini, analisis silang aras melibatkan variabel *qiyadah* pengetua dan iklim sekolah yang berada pada aras tinggi (*upper level*) ke atas variabel daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) dan prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada aras rendah (*lower level*). Umumnya, nilai *gamma* (γ) digunakan untuk analisis silang aras (*cross level*). Terdapat 24 model yang dianalisis secara silang aras (*cross level*) atau pada aras kumpulan (*team level*), iaitu Model 5 sehingga Model 28.

Model 5 menunjukkan nilai *gamma* (γ) bagi hubungan kepimpinan pengetua ke atas prestasi guru Pendidikan Islam. Model 6 pula menunjukkan nilai *gamma* (γ) bagi hubungan iklim sekolah ke atas prestasi guru Pendidikan Islam. Manakala Model 7 menunjukkan nilai *gamma* (γ) bagi hubungan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah ke atas prestasi guru Pendidikan Islam yang dianalisis secara serentak. Seterusnya Model 8 menunjukkan nilai *gamma* (γ) bagi hubungan kepimpinan pengetua ke atas prestasi guru Pendidikan Islam melalui motivasi guru Pendidikan Islam. Model 9 pula menunjukkan nilai *gamma* (γ) bagi hubungan iklim sekolah ke atas prestasi guru Pendidikan Islam melalui motivasi guru Pendidikan Islam. Diikuti dengan Model 10 yang menunjukkan nilai *gamma* (γ) bagi hubungan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah ke atas prestasi guru Pendidikan Islam melalui motivasi guru Pendidikan Islam yang dianalisis secara serentak.

Seterusnya Model 11 menunjukkan nilai γ bagi hubungan kepimpinan pengetua ke atas prestasi guru Pendidikan Islam melalui komitmen guru Pendidikan Islam. Model 12 pula menunjukkan nilai γ bagi hubungan iklim sekolah ke atas prestasi guru Pendidikan Islam melalui komitmen guru Pendidikan Islam. Diikuti dengan Model 13 yang menunjukkan nilai γ bagi hubungan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah ke atas prestasi guru Pendidikan Islam melalui komitmen guru Pendidikan Islam yang dianalisis secara serentak.

Manakala Model 14 pula menunjukkan nilai γ bagi hubungan kepimpinan pengetua ke atas prestasi guru Pendidikan Islam melalui kepuasan kerja guru Pendidikan Islam. Seterusnya Model 15 menunjukkan nilai γ bagi hubungan iklim sekolah ke atas prestasi guru Pendidikan Islam melalui kepuasan kerja guru Pendidikan Islam. Diikuti dengan Model 16 yang menunjukkan nilai γ bagi hubungan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah ke atas prestasi guru Pendidikan Islam melalui kepuasan kerja guru Pendidikan Islam yang dianalisis secara serentak.

Seterusnya Model 17 menunjukkan nilai γ bagi hubungan kepimpinan pengetua ke atas prestasi guru Pendidikan Islam melalui motivasi, komitmen dan kepuasan kerja guru Pendidikan Islam. Model 18 pula menunjukkan nilai γ bagi hubungan iklim sekolah ke atas prestasi guru Pendidikan Islam melalui motivasi, komitmen dan kepuasan kerja guru Pendidikan Islam. Diikuti dengan Model 19 yang menunjukkan nilai γ bagi hubungan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah ke atas prestasi guru Pendidikan Islam melalui motivasi, komitmen dan kepuasan kerja guru Pendidikan Islam yang dianalisis secara serentak.

Jadual 4.5 : Dapatan Analisis HLM Secara Silang Aras (*Cross Level*) Kepimpinan Pengetua dan Iklim Sekolah Ke Atas Hasil Aras Rendah (*Lower Level Outcome*)

Kesan	Prestasi	Prestasi	Prestasi	Prestasi	Prestasi	Prestasi
Model	5	6	7	8	9	10
Kesan aras rendah						
Motivasi				.45 (.05)***	.44 (.04)***	.44 (.05)***
Komitmen						
Kepuasan kerja						
Kesan silang aras						
Kepimpinan pengetua	.29 (.05)***		.02 (.09)	.16 (.04)***		-.04 (.08)
Iklim sekolah		.34 (.05)***	.32 (.09)***		.22 (.04)***	.25 (.08)**

Nota: Nilai pertama ialah anggaran parameter dan nilai dalam kurungan adalah sisihan piawai.

n = 418 orang guru Pendidikan Islam, 82 buah SMK.

p* < .05, *p* < .01, ****p* < .001

Jadual 4.5 : Sambungan

Kesan	Prestasi 11	Prestasi 12	Prestasi 13	Prestasi 14	Prestasi 15	Prestasi 16
Model	11	12	13	14	15	16
Kesan aras rendah						
Motivasi						
Komitmen	.49 (.06)***	.48 (.05)***	.48 (.05)***			
Kepuasan kerja				.61 (.04)***	.59 (.04)***	.60 (.04)***
Kesan silang aras						
Kepimpinan	.21 (.05)***		.01 (.06)	.16 (.04)***		.05 (.06)
pengetua						
Iklim sekolah		.34 (.06)***	.33 (.09)***		.18 (.04)***	.14 (.06)*

Nota: Nilai pertama ialah anggaran parameter dan nilai dalam kurungan adalah sisihan piawai.

n = 418 orang guru Pendidikan Islam, 82 buah SMK.

p* < .05, *p* < .01, ****p* < .001

Jadual 4.5 : Sambungan

Kesan	Prestasi	Prestasi	Prestasi	Motivasi	Motivasi	Motivasi
Model	17	18	19	20	21	22
Kesan aras rendah						
Motivasi	.26 (.04)***	.25 (.04)***	.25 (.04)***			
Komitmen	.18 (.05)***	.19 (.05)***	.19 (.05)***			
Kepuasan kerja	.39 (.05)***	.37 (.05)***	.37 (.05)***			
Kesan silang aras						
Kepimpinan pengetua	.11 (.03)***		.01 (.06)	.27 (.05)***		.13 (.08)
Iklim sekolah		.18 (.05)***	.18 (.07)*		.27 (.04)***	.17 (.08)*

Nota: Nilai pertama ialah anggaran parameter dan nilai dalam kurungan adalah sisihan piawai.

n = 418 orang guru Pendidikan Islam, 82 buah SMK.

p* < .05, *p* < .01, ****p* < .001

Jadual 4.5 : Sambungan

Kesan	Komitmen	Komitmen	Komitmen	Kepuasan kerja	Kepuasan kerja	Kepuasan kerja
Model	23	24	25	26	27	28
Kesan aras rendah						
Motivasi						
Komitmen						
Kepuasan kerja						
Kesan silang aras						
Kepimpinan	.15 (.05)**		.02 (.10)	.20 (.05)***		-.06 (.12)
pengetua						
Iklim sekolah		.23 (.06)***	.21 (.14)		.27 (.06)***	.32 (.13)*

Nota: Nilai pertama ialah anggaran parameter dan nilai dalam kurungan adalah sisihan piawai.

n = 418 orang guru Pendidikan Islam, 82 buah SMK.

p* < .05, *p* < .01, ****p* < .001

Model 20 menunjukkan nilai γ bagi hubungan kepimpinan pengetua ke atas motivasi guru Pendidikan Islam. Model 21 pula menunjukkan nilai γ bagi hubungan iklim sekolah ke atas motivasi guru Pendidikan Islam. Manakala Model 22 menunjukkan nilai γ bagi hubungan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah ke atas motivasi guru Pendidikan Islam yang dianalisis secara serentak.

Model 23 menunjukkan nilai γ bagi hubungan kepimpinan pengetua ke atas komitmen guru Pendidikan Islam. Model 24 pula menunjukkan nilai γ bagi hubungan iklim sekolah ke atas komitmen guru Pendidikan Islam. Manakala Model 25 menunjukkan nilai γ bagi hubungan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah ke atas komitmen guru Pendidikan Islam yang dianalisis secara serentak.

Model 26 menunjukkan nilai γ bagi hubungan kepimpinan pengetua ke atas kepuasan kerja guru Pendidikan Islam. Model 27 pula menunjukkan nilai γ bagi hubungan iklim sekolah ke atas kepuasan kerja guru Pendidikan Islam. Manakala Model 28 menunjukkan nilai γ bagi hubungan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah ke atas kepuasan kerja guru Pendidikan Islam yang dianalisis secara serentak.

Hasil analisis yang ditunjukkan dalam Jadual 4.4. dan Jadual 4.5 adalah hasil analisis secara keseluruhan. Walau bagaimanapun, bagi memudahkan dapatan kajian ini dibaca, pengkaji memaparkan jadual yang mempunyai model-model yang berkaitan mengikut hipotesis-hipotesis yang dibina dalam setiap laporan dapatan kajian.

1. Pengaruh kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) ke atas prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*)

Kepimpinan pengetua dan iklim sekolah merupakan faktor luaran yang didapati mempengaruhi prestasi guru. Kajian ini cuba mengkaji pengaruh kedua-dua variabel ini yang berada pada aras tinggi (*upper level*) ke atas prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada aras rendah (*lower level*) secara serentak. Kajian ini menggunakan pendekatan *multilevel modeling* untuk lebih memahami bagaimana kepimpinan pengetua dan iklim sekolah pada peringkat organisasi mempengaruhi guru Pendidikan Islam di peringkat individu. Analisis secara silang aras (*cross level*) ini menggunakan perisian HLM-*Hierarchical Linear Modeling* versi 7.0.

Bahagian ini akan menjawab persoalan kajian pertama, iaitu adakah kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) mempengaruhi prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*), maka hipotesis 1 dan hipotesis 2 telah dibina. Hipotesis 1 meramalkan *qiyadah* pengetua yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) adalah berhubung secara positif dan signifikan dengan prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*). Hipotesis 2 pula meramalkan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) adalah berhubung secara positif dan signifikan dengan prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*). Hasil analisis adalah seperti ditunjukkan dalam Model 7 dalam Jadual 4.6.

Jadual 4.6 menunjukkan dapatan kajian bagi kedua-dua hipotesis di atas. Bagi hipotesis 1, seperti yang ditunjukkan dalam Model 7, didapati hubungan kepimpinan pengetua yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) ke atas prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) adalah tidak signifikan ($\gamma = .02$, SE = .09, $t = 0.22$, ns). Ini menunjukkan bahawa kepimpinan pengetua yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) tidak berhubung secara positif dan signifikan dengan prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*). Justeru, hipotesis 1 adalah ditolak.

Jadual 4. 6 : Dapatan Analisis HLM Secara Silang Aras (Cross Level) Kepimpinan Pengetua dan Iklim Sekolah Ke Atas Hasil Aras Rendah (Lower Level Outcome) Prestasi Guru Pendidikan Islam

Kesan	Prestasi
Model	7
Kesan aras rendah	
Motivasi	
Komitmen	
Kepuasan kerja	
Kesan silang aras	
Kepimpinan pengetua	.02(.09)
Iklim sekolah	.32(.09)***

Nota: Nilai pertama ialah anggaran parameter dan nilai dalam kurungan adalah sisihan piawai. $n = 418$ orang guru Pendidikan Islam, 82 buah SMK.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Bagi hipotesis 2 pula, seperti yang ditunjukkan dalam Model 7, dapatan kajian menunjukkan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) berhubung secara positif dan sangat signifikan dengan prestasi guru Pendidikan Islam yang berada

pada peringkat individu (*individual level*) ($\gamma = .32$, SE = .09, $t = 3.55$, $p < .001$). Maka hipotesis 2 adalah diterima.

Dapatan daripada kedua-dua hipotesis ini membuktikan bahawa analisis HLM-*Hierarchical Linear Modeling* berjaya menguji kesan kepimpinan dan iklim secara serentak, dan mendapati bahawa iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) merupakan faktor peramal yang lebih dominan kepada prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) berbanding kepimpinan pengetua. Walaupun kebanyakan kajian empirikal yang telah dijalankan sebelum ini menunjukkan bahawa kedua-dua variabel dianggap dapat meningkatkan prestasi guru, namun kajian ini berjaya membuktikan bahawa iklim sekolah lebih mempengaruhi prestasi guru Pendidikan Islam berbanding kepimpinan pengetua. Selain itu, kajian ini juga berjaya membuktikan wujud kesan pengaruh variabel yang berada pada aras tinggi (*upper level*) ke atas variabel yang berada pada aras rendah (*lower level*) apabila diuji secara serentak menggunakan pendekatan *multilevel modeling*. Dengan kata lain, kajian ini menunjukkan bahawa iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) mempengaruhi prestasi guru Pendidikan Islam yang berada di peringkat individu (*individual level*).

Perbincangan seterusnya akan melaporkan dapatan kajian bagi persoalan kajian kedua. Persoalan kajian ketiga berfokus kepada kesan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) ke atas daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) yang berada pada peringkat individu (*individual level*).

2. Pengaruh kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) ke atas daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) yang berada pada peringkat individu (*individual level*)

Kepimpinan pengetua dan iklim sekolah merupakan faktor luaran yang didapati mempengaruhi daya kekuatan dalaman (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) guru. Dalam kajian ini, daya kekuatan dalaman merujuk kepada tiga indikator, iaitu motivasi, komitmen dan kepuasan kerja. Motivasi dalam kajian ini adalah difokuskan kepada motivasi pencapaian. Seterusnya komitmen merujuk kepada kepercayaan dan penerimaan guru terhadap matlamat dan nilai sekolah, usaha untuk mencapai matlamat dan nilai tersebut serta keinginan yang kuat untuk menjadi sebahagian daripada warga sekolah. Manakala kepuasan kerja pula merujuk kepada perasaan seseorang guru terhadap tugasnya sama ada tugasan yang dilakukan menimbulkan keseronokan atau sebaliknya, memenuhikehendak dan jangkaannya atau tidak dan berbangga dengan kejayaan dan kemajuan sekolah tempatnya bekerja atau tidak. ketiga-tiga indikator daya kekuatan dalaman ini berada pada peringkat individu (*individual level*).

Kajian ini cuba mengkaji pengaruh kedua-dua variabel, iaitu kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang berada pada aras tinggi (*upper level*), iaitu pada peringkat kumpulan (*team level*) ke atas daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) yang berada pada aras rendah (*lower level*), iaitu pada peringkat individu (*individual level*) secara serentak. Kajian ini menggunakan pendekatan *multilevel modeling* untuk lebih memahami bagaimana kepimpinan pengetua dan iklim sekolah pada peringkat kumpulan mempengaruhi daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) di peringkat individu. Analisis secara

silang aras (*cross level*) ini menggunakan perisian HLM-*Hierarchical Linear Modeling* versi 7.0.

Bagi menjawab persoalan kajian kedua, iaitu adakah kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) mempengaruhi daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) yang berada pada peringkat individu (*individual level*), maka enam hipotesis, iaitu hipotesis 3 hingga hipotesis 8 telah dianalisis. Hipotesis 3 meramalkan kepimpinan pengetua yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) berhubung secara positif dan signifikan dengan motivasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*). Hipotesis 4 pula meramalkan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) berhubung secara positif dan signifikan dengan motivasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*). Manakala hipotesis 5 meramalkan kepimpinan pengetua yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) berhubung secara positif dan signifikan dengan komitmen guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*). Diikuti hipotesis 6 yang meramalkan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) berhubung secara positif dan signifikan dengan komitmen guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*). Hipotesis 7 pula meramalkan kepimpinan pengetua yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) berhubung secara positif dan signifikan dengan kepuasan kerja guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*). Dan akhir sekali, hipotesis 8 meramalkan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) berhubung secara positif dan signifikan dengan kepuasan kerja guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*).

Jadual 4. 7 : Dapatan Analisis HLM Secara Silang Aras (Cross Level) Kepimpinan Pengetua dan Iklim Sekolah Ke Atas Hasil Aras Rendah (Lower Level Outcome)
Daya Kekuatan Dalaman Guru Pendidikan Islam

Kesan	Motivasi	Komitmen	Kepuasan kerja
Model	22	25	28
Kesan aras rendah			
Motivasi			
Komitmen			
Kepuasan kerja			
Kesan silang aras			
Kepimpinan pengetua	.13(.08)	.02(.10)	-.06(.12)
Iklim sekolah	.17(.05)*	.21(.14)	.32(.13)*

Nota: Nilai pertama ialah anggaran parameter dan nilai dalam kurungan adalah sisihan piawai. $n = 418$ orang guru Pendidikan Islam, 82 buah SMK.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Jadual 4.7 menunjukkan dapatan kajian bagi keenam-enam hipotesis di atas. Bagi hipotesis 3, seperti yang ditunjukkan dalam Model 22, dapatan kajian menunjukkan hubungan kepimpinan pengetua yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) ke atas motivasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) adalah tidak signifikan ($\gamma = .13$, SE = .08, $t = 1.53$, ns). Ini menunjukkan bahawa kepimpinan pengetua yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) tidak berhubung secara positif dan signifikan dengan motivasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*). Justeru, hipotesis 3 adalah ditolak.

Bagi hipotesis 4, seperti yang ditunjukkan dalam Model 22, didapati iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) berhubung secara positif dan signifikan dengan motivasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) ($\gamma = .17$, SE = .05, $t = 2.26$, $p = .027$). Maka, hipotesis 4 adalah disokong.

Bagi hipotesis 5 pula, dapatan kajian dalam Model 25 menunjukkan hubungan kepimpinan pengetua yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) ke atas komitmen guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) adalah tidak signifikan ($\gamma = .02$, $SE = .10$, $t = 0.16$, *ns*). Ini menunjukkan bahawa kepimpinan pengetua yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) tidak berhubung secara positif dan signifikan dengan komitmen guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*). Sehubungan itu, hipotesis 5 adalah ditolak.

Seterusnya, bagi hipotesis 6 seperti yang ditunjukkan dalam Model 25, didapati hubungan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) ke atas komitmen guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) adalah tidak signifikan ($\gamma = .21$, $SE = .14$, $t = 1.48$, *ns*). Oleh yang demikian, hipotesis 6 juga adalah ditolak.

Manakala bagi hipotesis 7, dapatan kajian seperti dalam Model 28 menunjukkan hubungan kepimpinan pengetua yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) ke atas kepuasan kerja guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) adalah tidak signifikan ($\gamma = -.06$, $SE = .12$, $t = -0.55$, *ns*). Ini menunjukkan bahawa kepimpinan pengetua yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) tidak berhubung secara positif dan signifikan dengan kepuasan kerja guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*). Justeru, hipotesis 7 adalah ditolak.

Namun, bagi hipotesis 8, seperti yang ditunjukkan dalam Model 28, didapati iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) berhubung secara positif dan signifikan dengan kepuasan kerja guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat

individu (*individual level*) ($\gamma = .32$, SE = .13, $t = 2.45$, $p = .017$). Justeru, hipotesis 8 adalah diterima.

Dapatan daripada keenam-enam hipotesis ini membuktikan bahawa analisis HLM-*Hierarchical Linear Modeling* berjaya menguji kesan kepimpinan dan iklim secara serentak. Dapatan kajian mendapati bahawa iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) merupakan faktor peramal yang lebih dominan kepada daya kekuatan dalaman (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) berbanding kepimpinan pengetua, kecuali bagi variabel komitmen yang didapati hubungannya tidak signifikan.

Walaupun kedua-dua variabel, iaitu kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) dianggap dapat meningkatkan daya kekuatan dalaman (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) yang berada pada peringkat individu (*individual level*), namun dapatan kajian ini mendapati iklim sekolah lebih mempengaruhi daya kekuatan dalaman (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) guru Pendidikan Islam berbanding kepimpinan pengetua, kecuali ke atas komitmen. Hubungan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) didapati tidak signifikan ke atas komitmen guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*).

Perbincangan seterusnya akan melaporkan dapatan kajian bagi persoalan kajian ketiga. Persoalan kajian ketiga menguji sama ada daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) mempengaruhi prestasi guru Pendidikan

Islam, yang mana semua variabel ini berada pada peringkat yang sama, iaitu peringkat individu (*individual level*).

3. Pengaruh daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) ke atas prestasi guru Pendidikan Islam sekolah yang berada pada peringkat individu (*individual level*)

Daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) merupakan faktor dalaman yang didapati mempengaruhi prestasi guru. Kajian ini cuba mengkaji pengaruh variabel-variabel motivasi, komitmen dan kepuasan kerja ke atas prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada aras yang sama, iaitu pada aras rendah (*lower level*) atau pada peringkat individu (*individual level*). Kajian ini menggunakan pendekatan *multilevel modeling* untuk lebih memahami bagaimana motivasi, komitmen dan kepuasan kerja di peringkat individu mempengaruhi prestasi guru Pendidikan Islam yang juga berada pada peringkat yang sama, iaitu di peringkat individu. Analisis aras rendah (*lower level*) ini menggunakan perisian HLM-*Hierarchical Linear Modeling* versi 7.0.

Bagi menjawab persoalan kajian ketiga, iaitu adakah daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) mempengaruhi prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*), maka tiga hipotesis, iaitu hipotesis 9, hipotesis 10 dan hipotesis 11 telah dibina. Hipotesis 9 meramalkan motivasi berhubung secara positif dan signifikan dengan prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*). Seterusnya hipotesis 10 meramalkan komitmen berhubung secara positif dan signifikan dengan prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*). Manakala

hipotesis 11 meramalkan kepuasan kerja berhubung secara positif dan signifikan dengan prestasi guru Pendidikan Islam yang juga berada pada peringkat individu (*individual level*).

Jadual 4.8 menunjukkan dapatan kajian bagi ketiga-tiga hipotesis. Bagi hipotesis 9, seperti yang ditunjukkan dalam Model 1, didapati motivasi yang berada pada peringkat individu (*individual level*) berhubung secara positif dan signifikan dengan prestasi guru Pendidikan Islam yang juga berada pada peringkat individu (*individual level*) ($\beta = .49$, SE = .05, $t = 10.18$, $p < .001$). Oleh itu, hipotesis 9 adalah diterima.

Jadual 4. 8 : Dapatan Aras Rendah (*Lower Level*) analisis HLM Daya Kekuatan Dalaman Ke Atas Prestasi Guru Pendidikan Islam

Kesan	Prestasi	Prestasi	Prestasi
Model	1	2	3
Kesan aras rendah			
Motivasi	.49 (.05)***		
Komitmen		.51 (.06)***	
Kepuasan kerja			.63 (.04)***

Note : Nilai pertama ialah anggaran parameter yang *unstandardized*, dan nilai dalam kurungan ialah sisaan piawai. $n = 418$ orang guru Pendidikan Islam, 82 buah SMK.

*** $p < .001$

Seterusnya, bagi hipotesis 10, seperti yang ditunjukkan dalam Model 2, didapati komitmen yang berada pada peringkat individu (*individual level*) berhubung secara positif dan signifikan dengan prestasi guru Pendidikan Islam yang juga berada pada peringkat individu (*individual level*) ($\beta = .51$, SE = .06, $t = 9.31$, $p < .001$). Maka, hipotesis 10 adalah diterima.

Manakala bagi hipotesis 11, dapatan kajian seperti dalam Model 3 menunjukkan bahawa kepuasan kerja yang berada pada peringkat individu (*individual level*) berhubung secara positif dan signifikan dengan prestasi guru Pendidikan Islam yang juga berada pada peringkat individu (*individual level*) ($\beta = .63$, SE = .04, $t = 16.75$, $p < .001$). Justeru, Hipotesis 11 jug adalah diterima.

Dapatan daripada ketiga-tiga hipotesis ini membuktikan bahawa ketiga-tiga indikator daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam, iaitu motivasi, komitmen dan kepuasan kerja yang berada pada peringkat individu (*individual level*) mempunyai hubungan langsung (*direct effect*) yang positif dan sangat signifikan dengan prestasi guru Pendidikan Islam yang juga berada pada peringkat individu (*individual level*).

Perbincangan seterusnya akan melaporkan dapatan kajian bagi persoalan kajian keempat. Persoalan kajian keempat berfokus kepada daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja), sama ada berfungsi sebagai mediator atau pun sebaliknya di antara hubungan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) terhadap prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*).

4. Fungsi daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) sebagai mediator di antara hubungan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) terhadap prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*)

Kepimpinan pengetua dan iklim sekolah didapati berhubung secara langsung (*direct effect*) dengan prestasi guru. Namun, kajian ini cuba menilai sama ada hubungan kepimpinan yang

berada pada peringkat kumpulan (*team level*) terhadap prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) adalah dihubung oleh faktor daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam, iaitu motivasi, komitmen dan kepuasan kerja. Di samping itu, kajian ini juga cuba mengkaji sama ada hubungan iklim yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) terhadap prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) adalah dihubung oleh faktor daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam, iaitu motivasi, komitmen dan kepuasan kerja.

Bagi menjawab persoalan kajian keempat, iaitu adakah daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) berfungsi sebagai mediator di antara hubungan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) terhadap prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*), enam hipotesis penengah (mediator) telah dibina, iaitu hipotesis 12a sehingga hipotesis 12f. Hipotesis 12a meramalkan motivasi guru Pendidikan Islam menjadi penengah di antara kepimpinan pengetua yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) dan prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*). Seterusnya hipotesis 12b meramalkan komitmen guru Pendidikan Islam menjadi penengah di antara kepimpinan pengetua yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) dan prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*). Manakala hipotesis 12c meramalkan kepuasan kerja guru Pendidikan Islam menjadi penengah di antara kepimpinan pengetua yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) dan prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*).

Hipotesis 12d pula meramalkan motivasi guru Pendidikan Islam menjadi penengah di antara iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) dan prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*). Selanjutnya, hipotesis 12e meramalkan komitmen guru Pendidikan Islam menjadi penengah di antara iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) dan prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*). Manakala hipotesis yang terakhir, iaitu hipotesis 12f pula meramalkan kepuasan kerja guru Pendidikan Islam menjadi penengah di antara iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) dan prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*).

Untuk menguji hipotesis-hipotesis penengah (mediator) ini, pengkaji telah berpandukan kepada 3 syarat yang ditetapkan dalam prinsip pengujian penengah (mediator) oleh Baron & Kenny, 1986. Sekiranya ketiga-tiga syarat tersebut telah dipenuhi, barulah pengujian penengah (mediator) dapat dijalankan. Syarat-syarat tersebut ialah:

- (i) hubungan yang signifikan antara variabel bebas (X) ke atas variabel hasil (Y); ($X \rightarrow Y$).
- (ii) hubungan yang signifikan antara variabel bebas (X) ke atas mediator (M); ($X \rightarrow M$).
- (iii) hubungan yang signifikan antara mediator (M) ke atas variabel hasil (Y); ($M \rightarrow Y$).

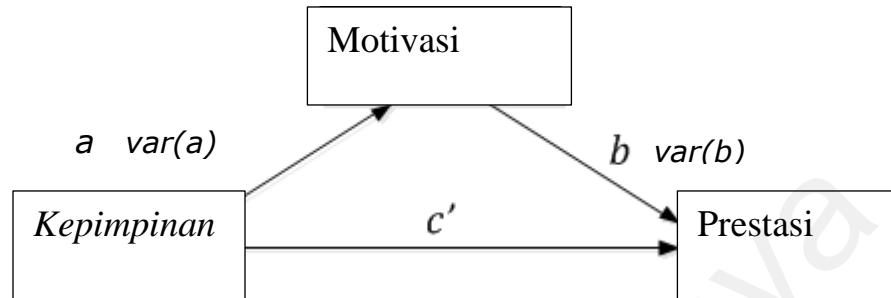
Bagi mengesahkan kewujudan kesan penengah (mediator), pengkaji telah melanjutkan analisis dengan menggunakan metode Monte Carlo *bootstrapping* (Selig & Preacher, 2008). Pengkaji menggunakan metode Monte Carlo kerana pengujian penengah

(mediator) menggunakan metode ini lebih baik berbanding ujian Sobel (*Sobel test*) bagi analisis secara *Multilevel Modeling* (MacKinnon et al., 2004). Pengkaji menggunakan metode Monte Carlo pada aras 95% selama keyakinan dengan 20,000 kali pengulangan. Bagi mengesahkan nilai signifikan penengah (mediator), nilai *lower level* (LL) dan *upper level* (UL) mestilah tidak mengandungi nilai sifar (*not content zero*) (MacKinnon et al., 2004).

Bagi menguji hipotesis 12a yang meramalkan motivasi guru Pendidikan Islam menjadi penengah (mediator) di antara kepimpinan pengetua yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) dan prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*), semua prinsip asas pengujian bersandarkan kepada 3 syarat (Baron & Kenny, 1986) telah dipenuhi. Syarat pertama ialah hubungan yang signifikan antara variabel bebas (X) ke atas variabel hasil (Y). Dapatkan kajian ini, seperti yang ditunjukkan dalam Model 5 mendapati hubungan antara kepimpinan pengetua yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) ke atas prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) adalah signifikan ($\gamma = .29$, $SE = .05$, $t = 5.88$, $p < .001$).

Syarat kedua ialah hubungan yang signifikan antara variabel bebas (X) ke atas mediator (M). Dapatkan kajian ini, seperti yang ditunjukkan dalam Model 20 mendapati hubungan antara kepimpinan pengetua yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) ke atas motivasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) adalah signifikan ($\gamma = .27$, $SE = .05$, $t = 5.60$, $p < .001$). Syarat ketiga ialah hubungan yang signifikan antara mediator (M) ke atas variabel hasil (Y). Dapatkan kajian ini, seperti yang ditunjukkan dalam Model 8 mendapati hubungan antara motivasi guru Pendidikan Islam ke atas prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu

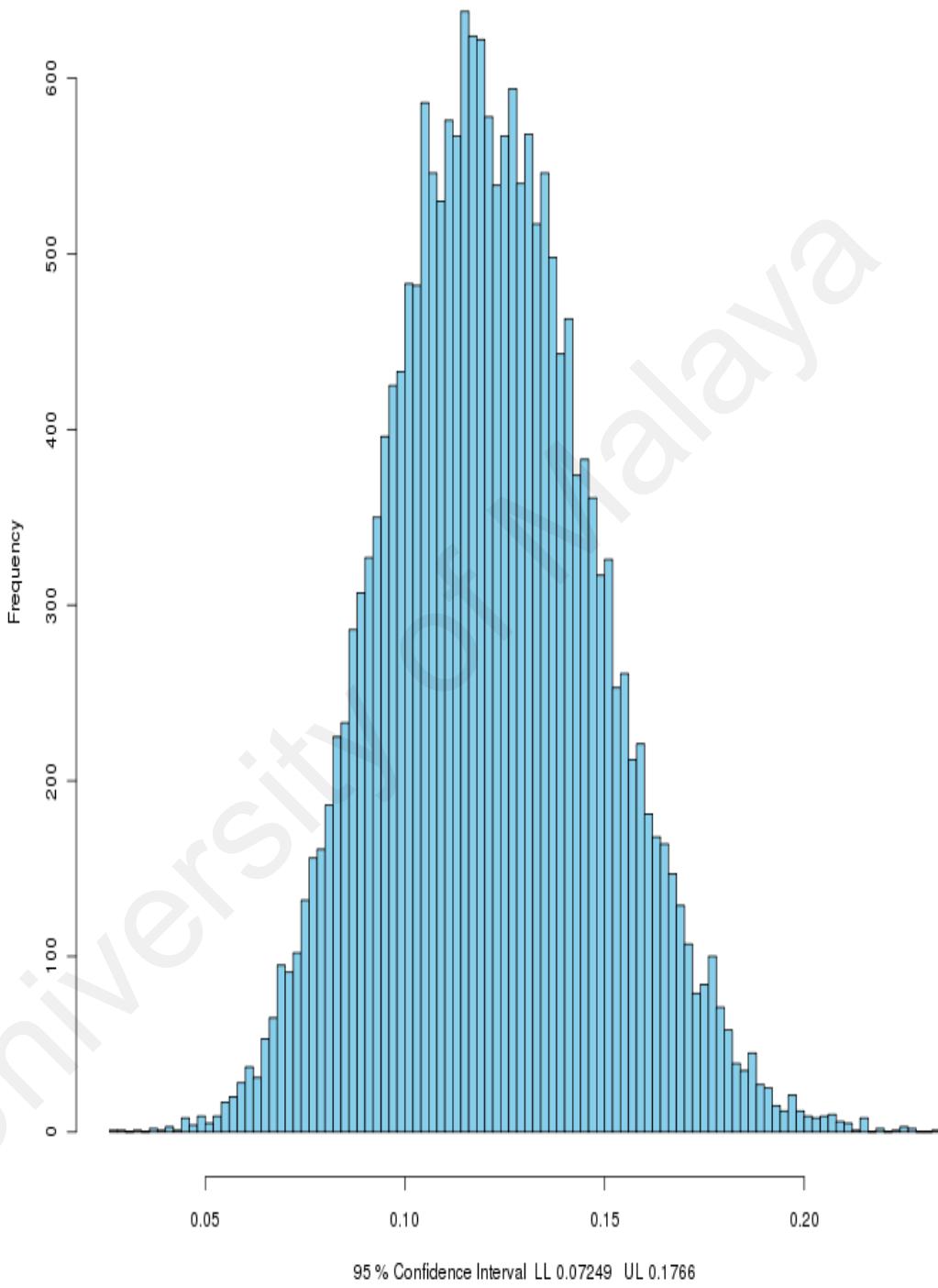
(*individual level*) adalah signifikan ($\gamma = .45$, SE = .05, $t = 9.75$, $p < .001$). Rajah 4. 2 berikut menunjukkan ilustrasi mediator bagi hipotesis 12a.



Rajah 4. 2 : Ilustrasi Mediator Bagi Hipotesis 12a

Selanjutnya, untuk mengesahkan kesan tidak langsung (mediator), metode Monte Carlo *bootstrapping* (Selig & Preacher, 2008) digunakan. Berdasarkan dapatan daripada ujian Monte Carlo *bootstrapping* yang dijalankan di website <http://www.quantpsy.org/medmc/medmc.htm>, di dapati nilai *lower level* (LL) dan *upper level* (UL) adalah positif dan tidak mengandungi nilai sifar (*not content zero*); (95% *confident interval* [CI], *lower level* [LL] = .072 *upper level* [UL] = .177). Ini membuktikan bahawa motivasi menjadi penengah (mediator) antara kepimpinan pengetua yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) dan prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*). Justeru, Hipotesis 12a adalah diterima. Rajah 4.3 berikut menunjukkan histogram Monte Carlo *bootstrapping* bagi Hipotesis 12a.

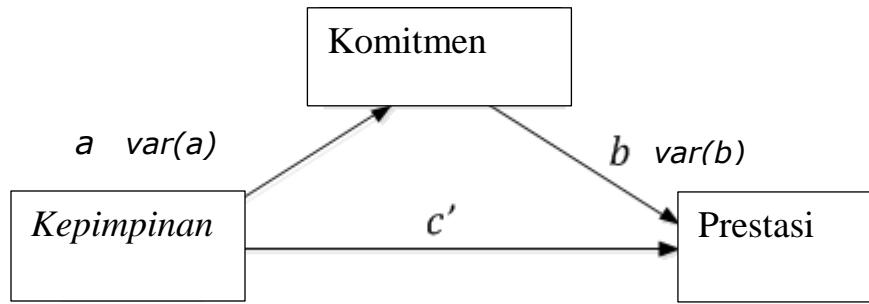
Distribution of Indirect Effect



Rajah 4. 3 : Histogram Monte Carlo bootstrapping bagi Hipotesis 12a

Seterusnya bagi Hipotesis 12b yang meramalkan komitmen guru Pendidikan Islam menjadi penengah (mediator) di antara kepimpinan pengetua yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) dan prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*), didapati syarat asas yang ditetapkan oleh Baron & Kenny (1986) untuk menjalankan ujian penengah (mediator) telah dipenuhi. Syarat pertama ialah hubungan yang signifikan antara variabel bebas (X) ke atas variabel hasil (Y). Dapatan kajian ini, seperti yang ditunjukkan dalam Model 5 mendapati hubungan antara kepimpinan pengetua yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) ke atas prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) adalah signifikan ($\gamma = .29$, $SE = .05$, $t = 5.88$, $p < .001$).

Syarat kedua ialah hubungan yang signifikan antara variabel bebas (X) ke atas mediator (M). Dapatan kajian ini, seperti yang ditunjukkan dalam Model 23 mendapati hubungan antara kepimpinan pengetua yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) ke atas komitmen guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) adalah signifikan ($\gamma = .15$, $SE = .05$, $t = 3.25$, $p = .002$). Syarat ketiga ialah hubungan yang signifikan antara mediator (M) ke atas variabel hasil (Y). Dapatan kajian ini, seperti yang ditunjukkan dalam Model 11 mendapati hubungan antara komitmen guru Pendidikan Islam ke atas prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) adalah signifikan ($\gamma = .49$, $SE = .06$, $t = 8.88$, $p < .001$). Rajah 4.4 berikut menunjukkan ilustrasi mediator bagi hipotesis 12b.

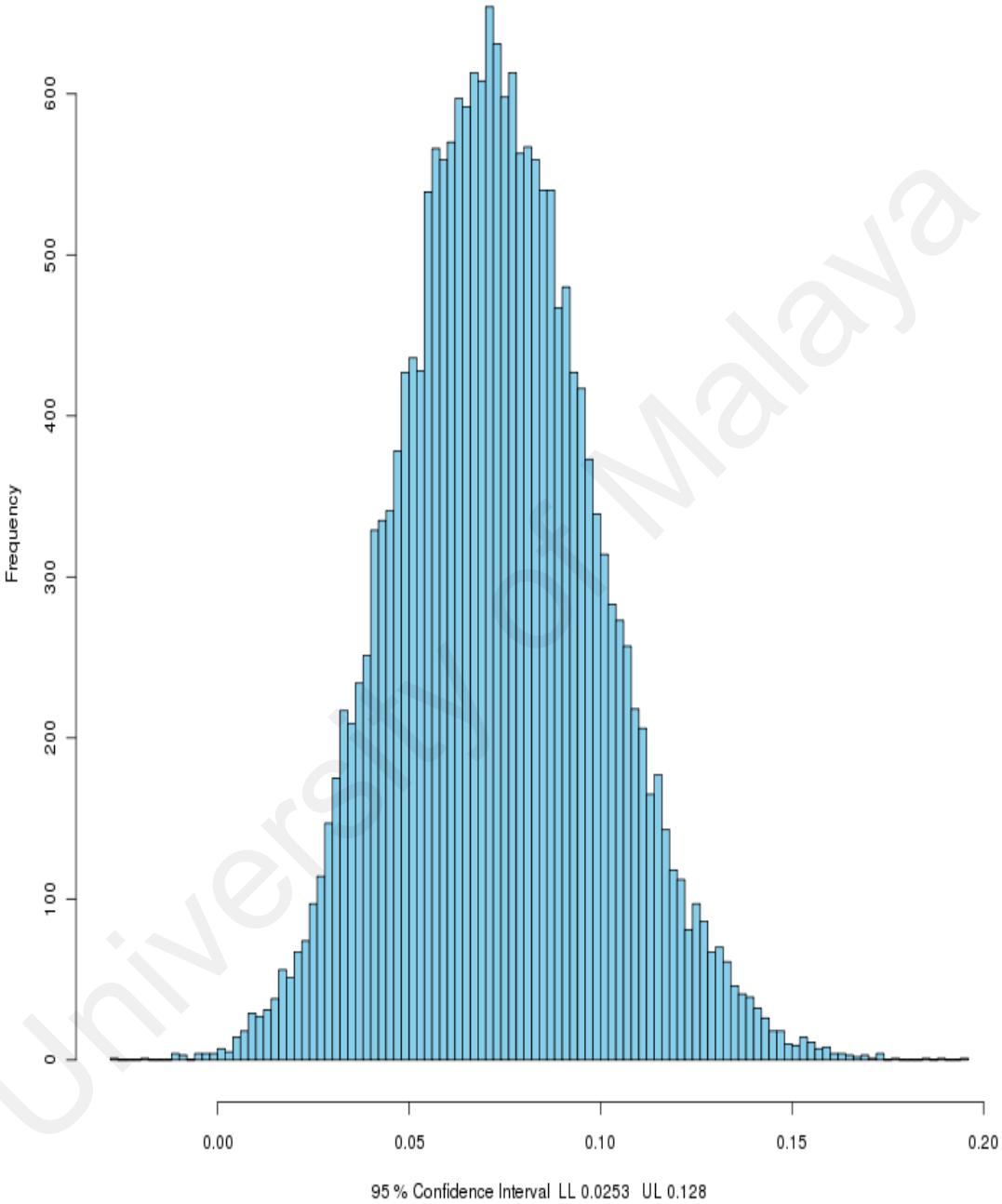


$$\begin{aligned}
 a &= .15 \\
 \text{var}(a) &= .05^2 \\
 b &= .49 \\
 \text{var}(b) &= .06^2
 \end{aligned}$$

Rajah 4.4 : Ilustrasi Mediator Bagi Hipotesis 12b

Selanjutnya, untuk mengesahkan kesan tidak langsung (mediator), metode Monte Carlo *bootstrapping* (Selig & Preacher, 2008) digunakan. Berdasarkan dapatan daripada ujian Monte Carlo *bootstrapping* yang dijalankan di website <http://www.quantpsy.org/medmc/medmc.htm>, di dapati nilai *lower level* (LL) dan *upper level* (UL) adalah positif dan tidak mengandungi nilai sifar (*not content zero*); (95% *confident interval* [CI], *lower level* [LL] = .025, *upper level* [UL] = .128). Ini membuktikan bahawa komitmen menjadi penengah (mediator) bagi hubungan antara kepimpinan pengetua yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) dan prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*). Justeru, Hipotesis 12b adalah diterima. Rajah 4.5 berikut menunjukkan histogram Monte Carlo *bootstrapping* bagi Hipotesis 12b.

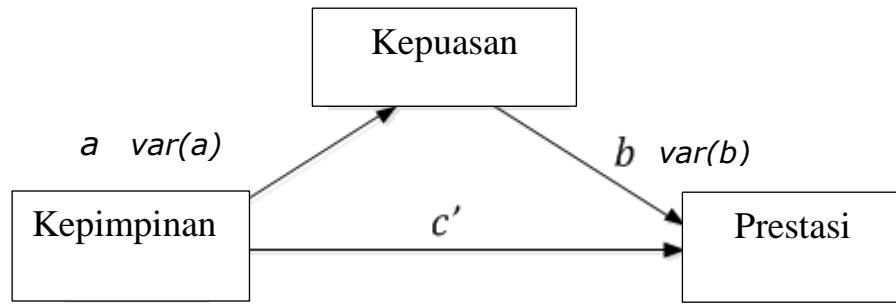
Distribution of Indirect Effect



Rajah 4. 5 : Histogram Monte Carlo bootstrapping bagi Hipotesis 12b

Bagi hipotesis 12c yang meramalkan kepuasan kerja guru Pendidikan Islam menjadi penengah (mediator) di antara kepimpinan pengetua yang berada pada peringkat kumpulan (*individual level*) dan prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*), semua prinsip asas pengujian bersandarkan kepada 3 syarat Baron and Kenny (1986) telah dipenuhi. Syarat pertama ialah hubungan yang signifikan antara variabel bebas (X) ke atas variabel hasil (Y). Dapatan kajian ini, seperti yang ditunjukkan dalam Model 5 mendapatkan hubungan antara kepimpinan pengetua yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) ke atas prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) adalah signifikan ($\gamma = .29$, $SE = .05$, $t = 5.88$, $p < .001$).

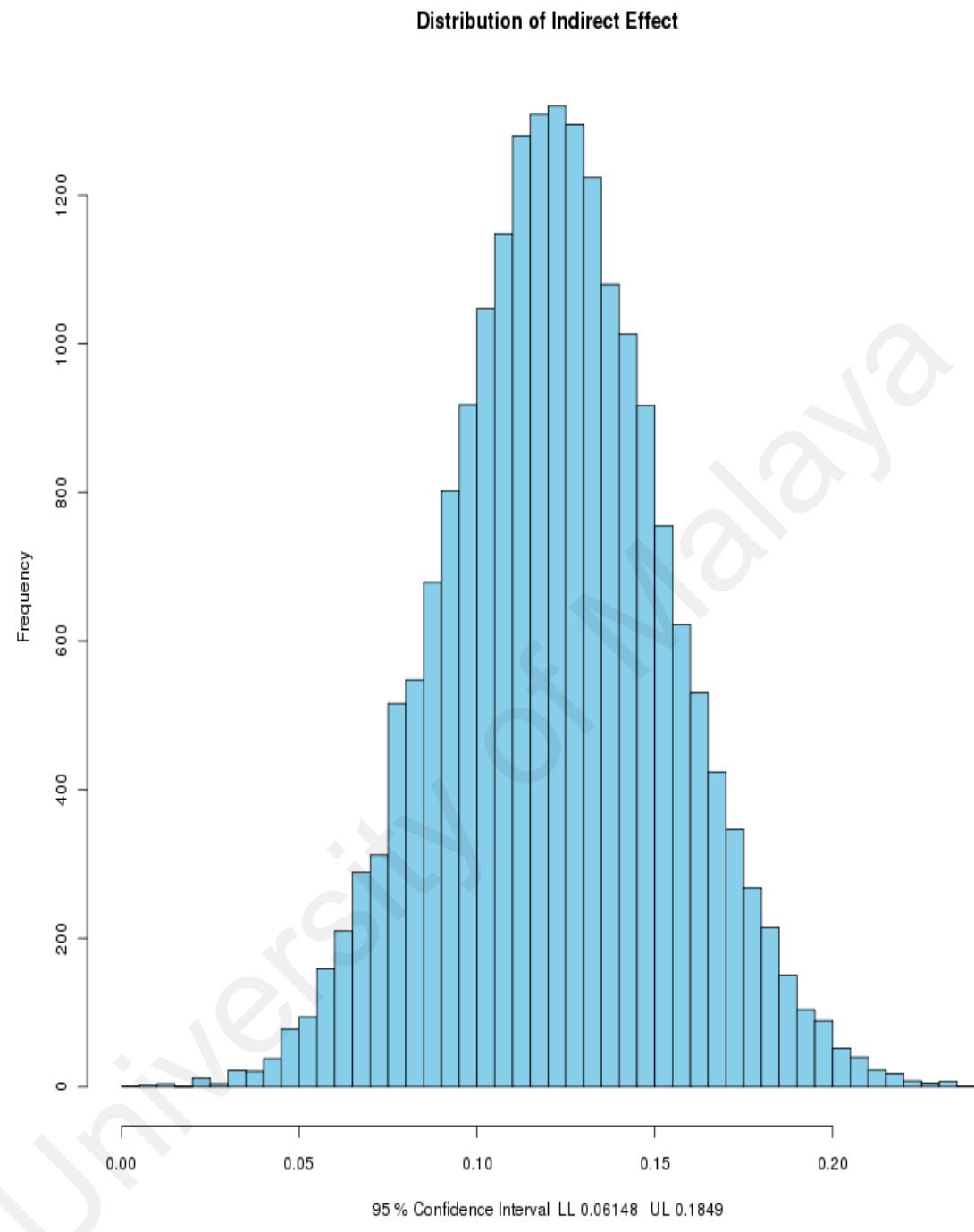
Syarat kedua ialah hubungan yang signifikan antara variabel bebas (X) ke atas mediator (M). Dapatan kajian ini, seperti yang ditunjukkan dalam Model 26 mendapatkan hubungan antara kepimpinan pengetua yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) ke atas kepuasan kerja guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) adalah signifikan ($\gamma = .20$, $SE = .05$, $t = 3.87$, $p < .001$). Syarat ketiga ialah hubungan yang signifikan antara mediator (M) ke atas variabel hasil (Y). Dapatan kajian ini, seperti yang ditunjukkan dalam Model 14 mendapatkan hubungan antara kepuasan kerja guru Pendidikan Islam ke atas prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) adalah signifikan ($\gamma = .61$, $SE = .04$, $t = 16.63$, $p < .001$). Rajah 4. 6 berikut menunjukkan ilustrasi mediator bagi hipotesis 12c.



$$\begin{aligned}
 a &= .20 \\
 \text{var}(a) &= .05^2 \\
 b &= .61 \\
 \text{var}(b) &= .04^2
 \end{aligned}$$

Rajah 4. 6 : Ilustrasi Mediator Bagi Hipotesis 12c

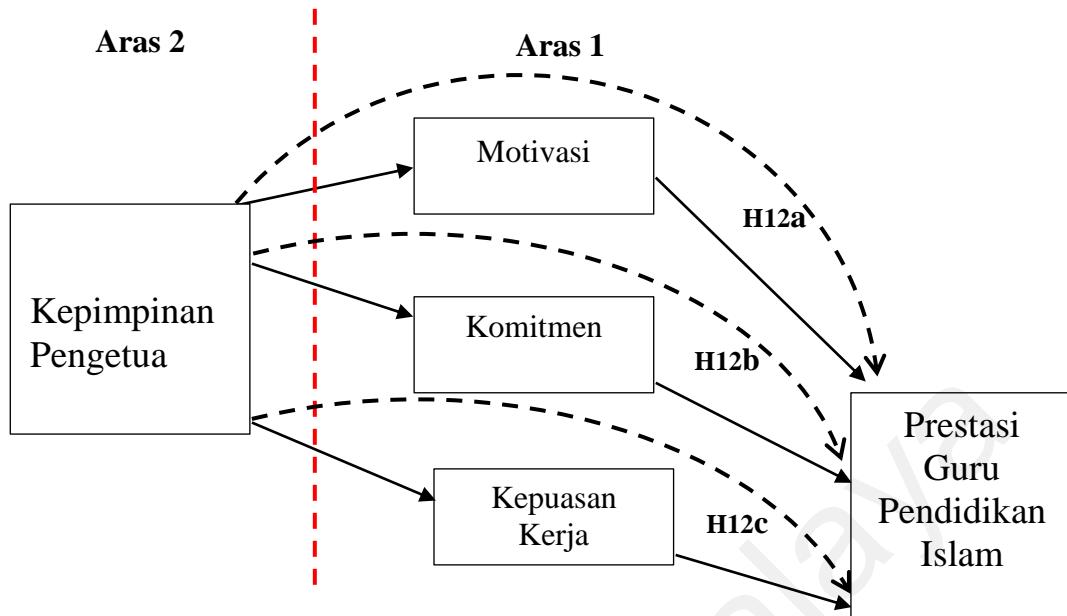
Seterusnya, untuk mengesahkan kesan tidak langsung (mediator), metode Monte Carlo *bootstrapping* (Selig & Preacher, 2008) digunakan. Berdasarkan dapatan daripada ujian Monte Carlo *bootstrapping* yang dijalankan di website <http://www.quantpsy.org/medmc/medmc.htm>, di dapati nilai *lower level* (LL) dan *upper level* (UL) adalah positif dan tidak mengandungi nilai sifar (*not content zero*); (95% *confident interval* [CI], *lower level* [LL] = .061, *upper level* [UL] = .185). Ini menunjukkan bahawa kepuasan kerja guru Pendidikan Islam menjadi penengah (mediator) di antara kepimpinan pengetua yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) dan prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*). Justeru, Hipotesis 12c adalah diterima. Rajah 4.7 berikut menunjukkan histogram Monte Carlo *bootstrapping* bagi Hipotesis 12c.



Rajah 4.7 : Histogram Monte Carlo bootstrapping bagi Hipotesis 12c

Dapatan daripada hipotesis-hipotesis 12a, 12b dan 12c ini membuktikan bahawa motivasi, komitmen dan kepuasan kerja guru Pendidikan Islam berfungsi sebagai penengah (mediator) bagi hubungan di antara kepimpinan pengetua yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) dengan prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*). Dapatan ini membuktikan bahawa faktor dalaman, iaitu motivasi, komitmen dan kepuasan kerja guru Pendidikan Islam memainkan peranan penting untuk mempengaruhi prestasi mereka.

Walaupun hubungan langsung kepimpinan pengetua yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) ke atas prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) adalah positif dan signifikan, namun ujian Monte Carlo telah mengesahkan bahawa ketiga-tiga indikator kepada daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam, iaitu motivasi, komitmen dan kepuasan kerja turut mempengaruhi prestasi guru-guru Pendidikan Islam secara tidak langsung. Hubungan tidak langsung atau kesan mediator bagi ketiga-tiga indikator kepada daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam, iaitu motivasi, komitmen dan kepuasan kerja bagi hubungan di antara kepimpinan pengetua dan prestasi guru Pendidikan Islam digambarkan dalam Rajah 4.8 berikut:



Petunjuk :

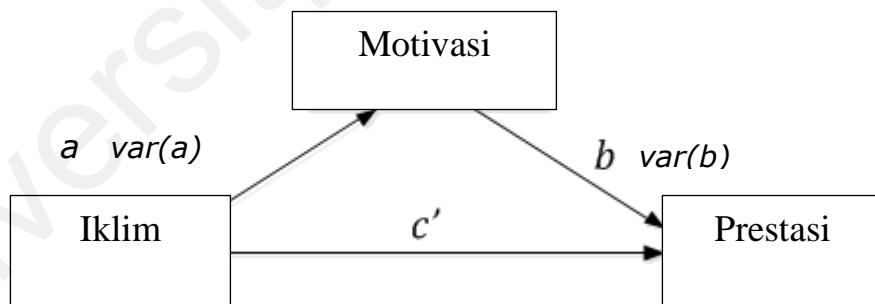
- Kesan langsung
- - - → Kesan tidak langsung

Rajah 4.8 : Kesan Mediator Daya Kekuatan Dalaman (Motivasi, Komitmen Dan Kepuasan Kerja) Bagi Hubungan Di Antara Kepimpinan Pengetua dan Prestasi Guru Pendidikan Islam

Seterusnya, hipotesis 12d meramalkan motivasi guru Pendidikan Islam menjadi penengah (mediator) bagi hubungan di antara iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) dan prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*). Kesemua prinsip asas pengujian bersandarkan kepada 3 syarat Baron and Kenny (1986) telah dipenuhi. Syarat pertama ialah hubungan yang signifikan antara variabel bebas (*X*) ke atas variabel hasil (*Y*). Dapatan kajian ini, seperti yang ditunjukkan dalam Model 6 mendapat hubungan antara iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) ke atas prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada

peringkat individu (*individual level*) adalah signifikan ($\gamma = .34$, SE = .05, $t = 6.82$, $p < .001$).

Syarat kedua ialah hubungan yang signifikan antara variabel bebas (X) ke atas mediator (M). Dapatan kajian ini, seperti yang ditunjukkan dalam Model 21 mendapatkan hubungan antara iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) ke atas motivasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) adalah signifikan ($\gamma = .27$, SE = .04, $t = 6.69$, $p < .001$). Syarat ketiga ialah hubungan yang signifikan antara mediator (M) ke atas variabel hasil (Y). Dapatan kajian ini, seperti yang ditunjukkan dalam Model 9 mendapatkan hubungan antara motivasi guru Pendidikan Islam ke atas prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) adalah signifikan ($\gamma = .44$, SE = .04, $t = 9.77$, $p < .001$). Rajah 4. 9 berikut menunjukkan ilustrasi mediator bagi hipotesis 12d.

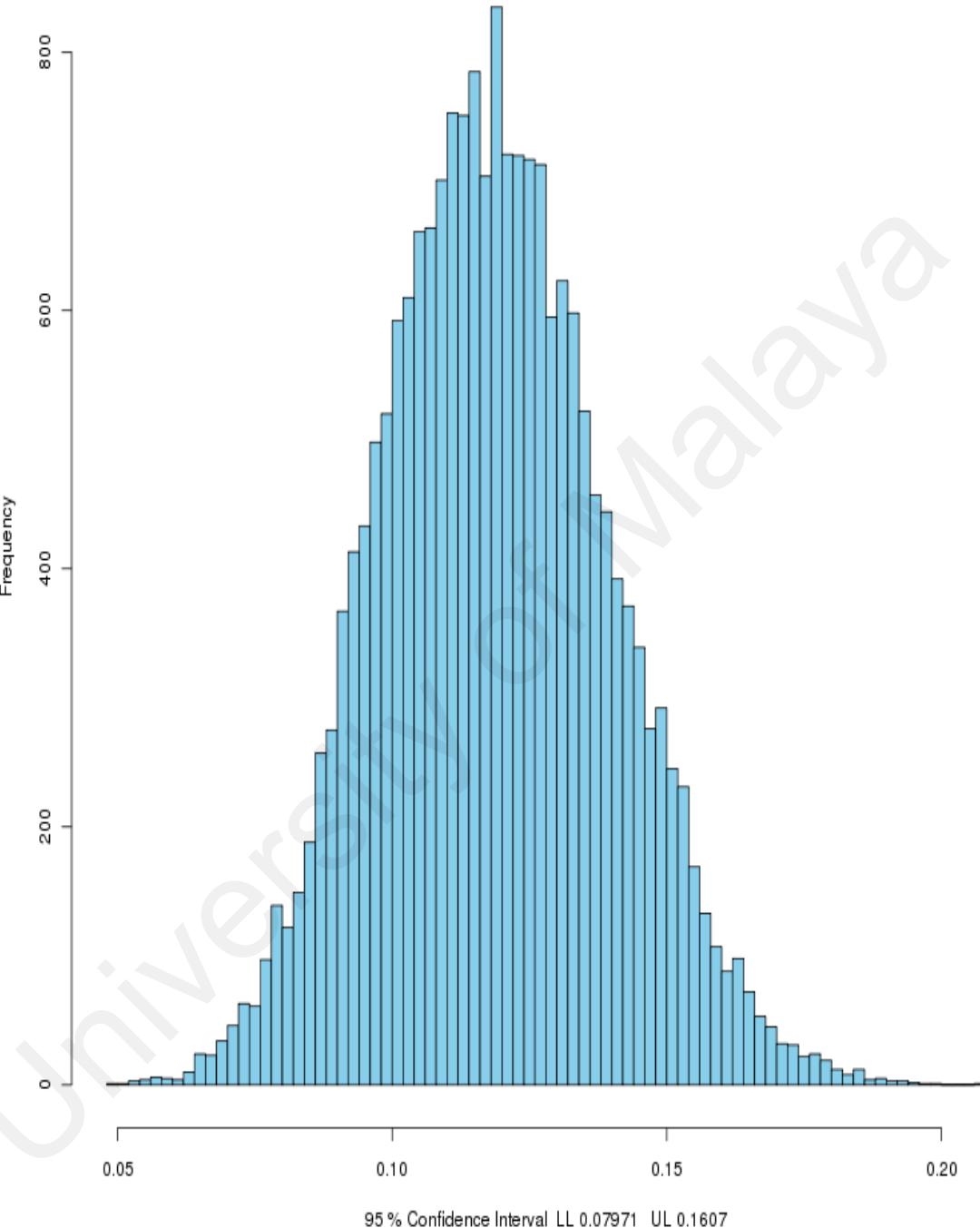


$$\begin{aligned}
 a &= .27 \\
 \text{var}(a) &= .04^2 \\
 b &= .44 \\
 \text{var}(b) &= .04^2
 \end{aligned}$$

Rajah 4. 9 : Ilustrasi Mediator Bagi Hipotesis 12d

Seterusnya, untuk mengesahkan kesan tidak langsung (mediator), metode Monte Carlo *bootstrapping* (Selig & Preacher, 2008) digunakan. Berdasarkan dapatan daripada ujian Monte Carlo *bootstrapping* yang dijalankan di website <http://www.quantpsy.org/medmc/medmc.htm>, di dapati nilai *lower level* (LL) dan *upper level* (UL) adalah positif dan tidak mengandungi nilai sifar (*not content zero*); (95% *confident interval* [CI], *lower level* [LL] = .078 , *upper level* [UL] = .161). Ini menunjukkan bahawa motivasi guru Pendidikan Islam menjadi penengah (mediator) di antara iklim sekolah dan prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*). Justeru, Hipotesis 12d adalah diterima. Histogram dalam Rajah 4.10 berikut menunjukkan taburan kesan tidak langsung motivasi guru Pendidikan Islam bagi hubungan di antara iklim sekolah dan prestasi guru Pendidikan Islam menggunakan ujian Monte Carlo.

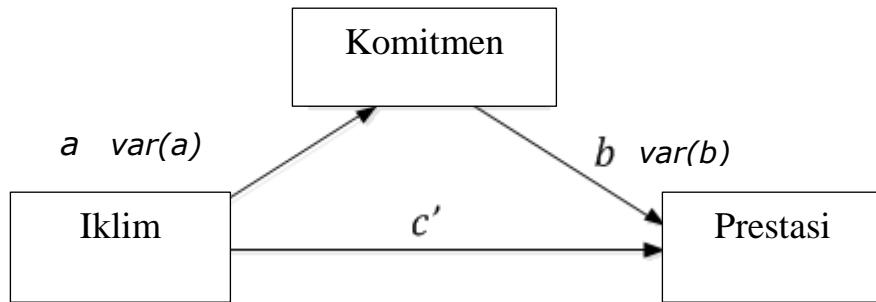
Distribution of Indirect Effect



Rajah 4. 10 : Histogram Monte Carlo bootstrapping bagi Hipotesis 12d

Seterusnya hipotesis 12e meramalkan komitmen guru Pendidikan Islam menjadi penengah (mediator) di antara iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) dan prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*). Semua prinsip asas pengujian bersandarkan kepada 3 syarat Baron and Kenny (1986) telah dipenuhi. Syarat pertama ialah hubungan yang signifikan antara variabel bebas (*X*) ke atas variabel hasil (*Y*). Dapatan kajian ini, seperti yang ditunjukkan dalam Model 6 mendapatkan hubungan antara iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) ke atas prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) adalah signifikan ($\gamma = .34$, $SE = .05$, $t = 6.82$, $p < .001$).

Syarat kedua ialah hubungan yang signifikan antara variabel bebas (*X*) ke atas mediator (*M*). Dapatan kajian ini, seperti yang ditunjukkan dalam Model 24 mendapatkan hubungan antara iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) ke atas komitmen guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) adalah signifikan ($\gamma = .23$, $SE = .06$, $t = 3.59$, $p = .001$). Syarat ketiga ialah hubungan yang signifikan antara mediator (*M*) ke atas variabel hasil (*Y*). Dapatan kajian ini, seperti yang ditunjukkan dalam Model 12 mendapatkan hubungan antara komitmen guru Pendidikan Islam ke atas prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) adalah signifikan ($\gamma = .48$, $SE = .05$, $t = 8.79$, $p < .001$). Rajah 4.11 berikut menunjukkan ilustrasi mediator bagi hipotesis 12e.

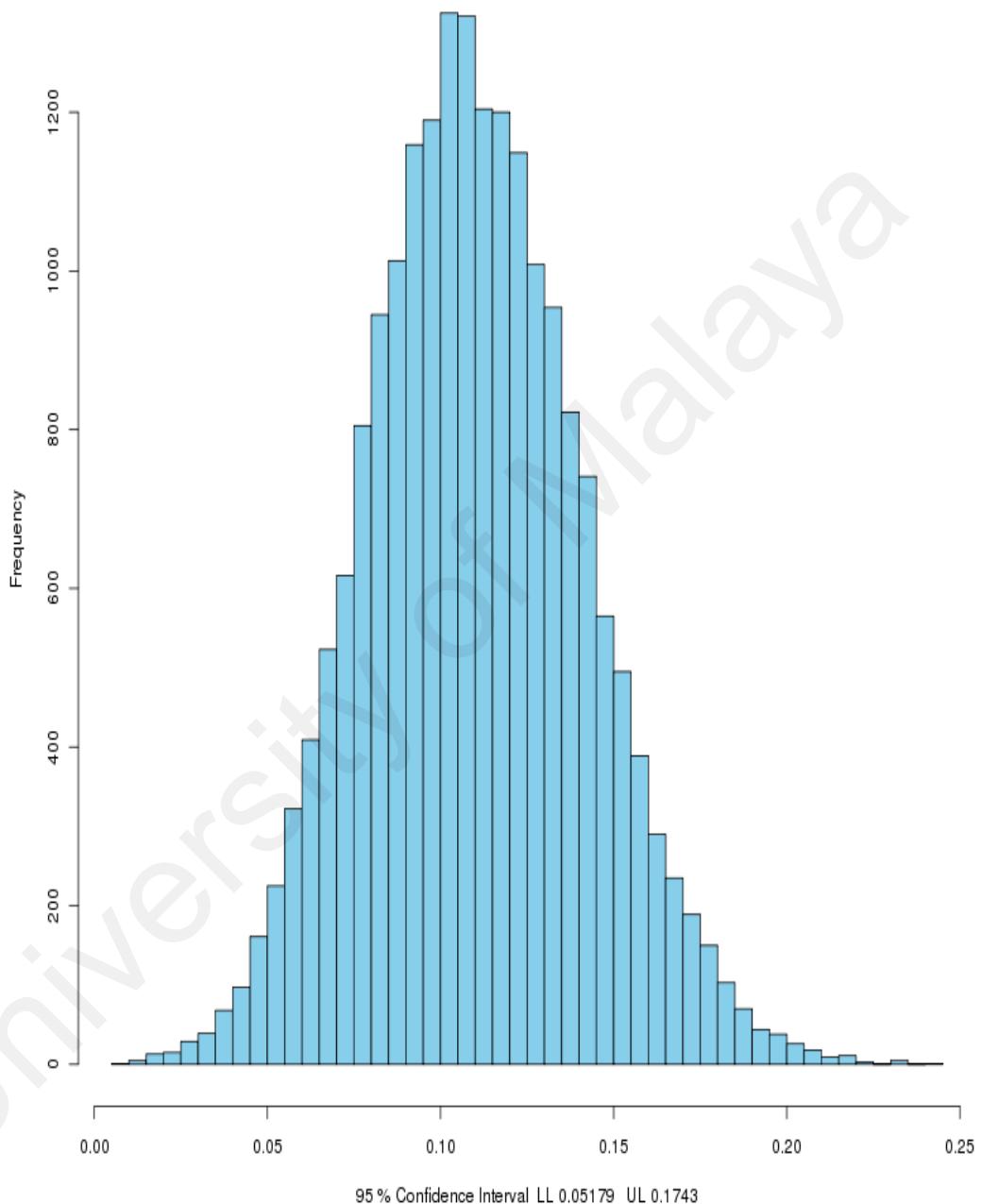


$$\begin{aligned}
 a &= .23 \\
 \text{var}(a) &= .06^2 \\
 b &= .48 \\
 \text{var}(b) &= .05^2
 \end{aligned}$$

Rajah 4. 11 : Ilustrasi Mediator bagi Hipotesis 12e

Seterusnya, untuk mengesahkan kesan tidak langsung (mediator), metode Monte Carlo *bootstrapping* (Selig & Preacher, 2008) digunakan. Berdasarkan dapatan daripada ujian Monte Carlo *bootstrapping* yang dijalankan di website <http://www.quantpsy.org/medmc/medmc.htm>, di dapati nilai *lower level* (LL) dan *upper level* (UL) adalah positif dan tidak mengandungi nilai sifar (*not content zero*); (95% *confident interval* [CI], *lower level* [LL] = .052 , *upper level* [UL] = .174). Ini menunjukkan bahawa komitmen guru Pendidikan Islam menjadi penengah (mediator) di antara iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) dan prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*). Justeru, hipotesis 12e adalah diterima. Histogram dalam Rajah 4.12 berikut menunjukkan taburan kesan tidak langsung komitmen guru Pendidikan Islam bagi hubungan di antara iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) dan prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) menggunakan ujian Monte Carlo.

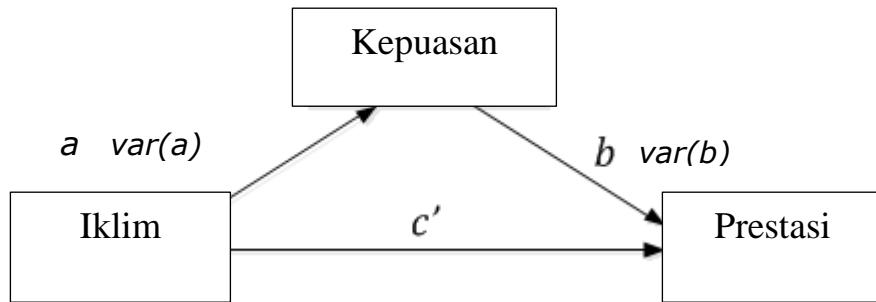
Distribution of Indirect Effect



Rajah 4.12 : Histogram Monte Carlo bootstrapping bagi Hipotesis 12e

Manakala hipotesis 12f pula meramalkan kepuasan kerja guru Pendidikan Islam menjadi penengah di antara iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) dan prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*). Semua prinsip asas pengujian bersandarkan kepada 3 syarat (Baron & Kenny, 1986) telah dipenuhi. Syarat pertama ialah hubungan yang signifikan antara variabel bebas (X) ke atas variabel hasil (Y). Dapatan kajian ini, seperti yang ditunjukkan dalam Model 6 mendapatkan hubungan antara iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) ke atas prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) adalah signifikan ($\gamma = .34$, $SE = .05$, $t = 6.82$, $p < .001$).

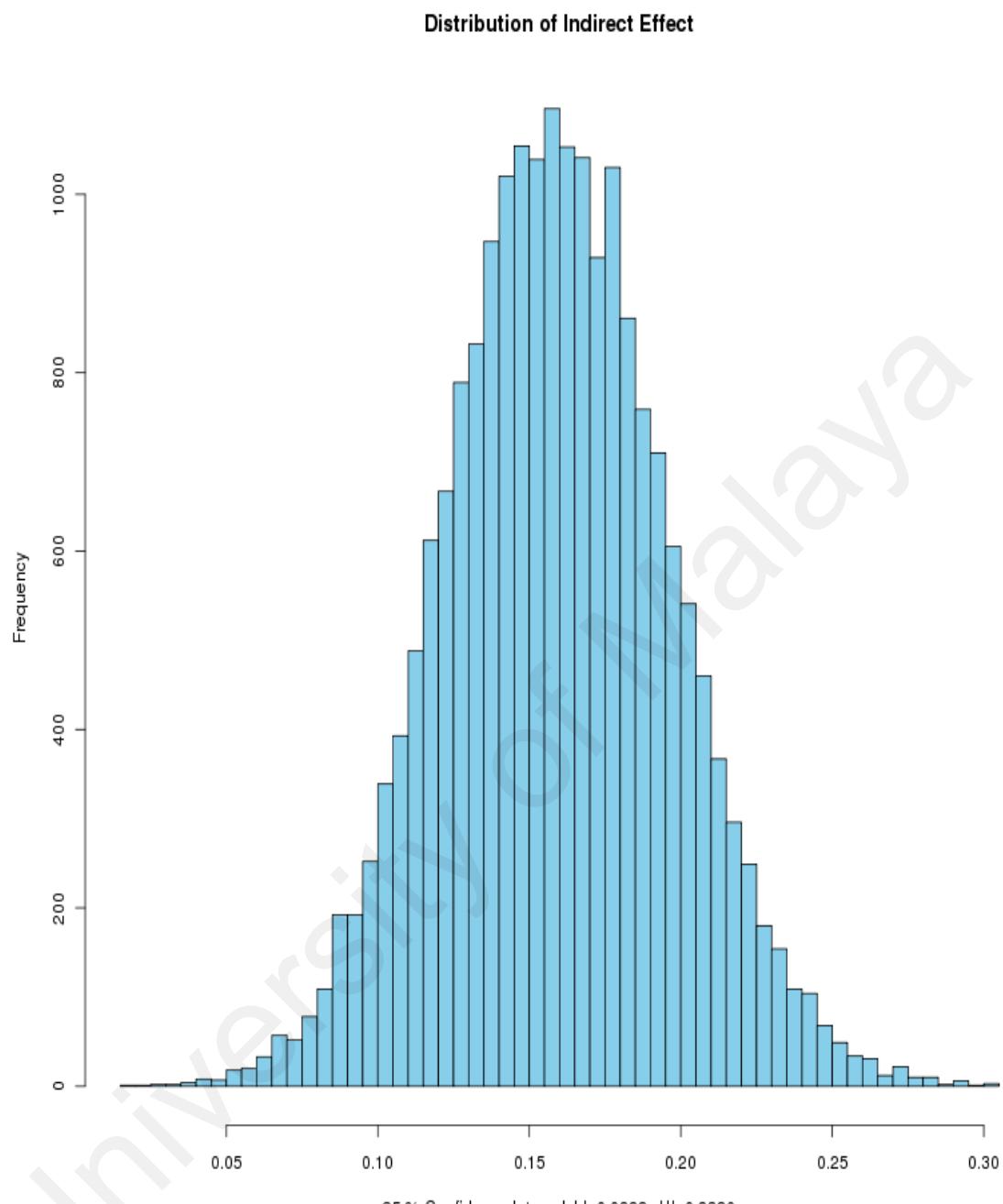
Syarat kedua ialah hubungan yang signifikan antara variabel bebas (X) ke atas mediator (M). Dapatan kajian ini, seperti yang ditunjukkan dalam Model 27 mendapatkan hubungan antara iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) ke atas kepuasan kerja guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) adalah signifikan ($\gamma = .27$, $SE = .06$, $t = 4.19$, $p < .001$). Syarat ketiga ialah hubungan yang signifikan antara mediator (M) ke atas variabel hasil (Y). Dapatan kajian ini, seperti yang ditunjukkan dalam Model 15 mendapatkan hubungan antara kepuasan kerja guru Pendidikan Islam ke atas prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) adalah signifikan ($\gamma = .59$, $SE = .04$, $t = 16.16$, $p < .001$). Rajah 4.13 berikut menunjukkan ilustrasi mediator bagi hipotesis 12f.



$$\begin{aligned}
 a &= .27 \\
 \text{var}(a) &= .06^2 \\
 b &= .59 \\
 \text{var}(b) &= .04^2
 \end{aligned}$$

Rajah 4. 13 : Ilustrasi Mediator Bagi Hipotesis 12f

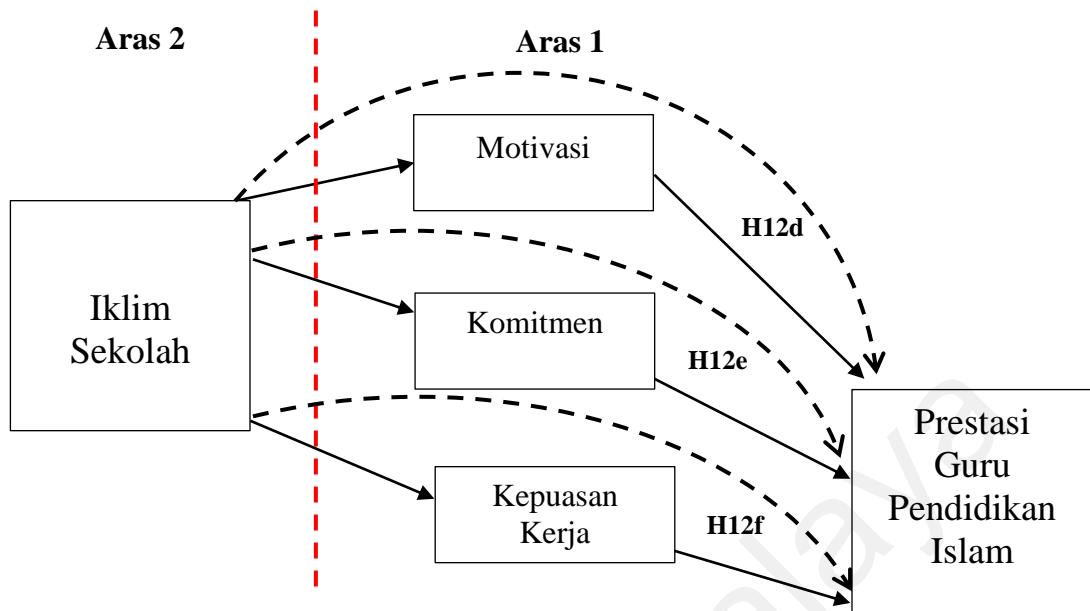
Seterusnya, untuk mengesahkan kesan tidak langsung (mediator), metode Monte Carlo *bootstrapping* (Selig & Preacher, 2008) digunakan. Berdasarkan dapatan daripada ujian Monte Carlo *bootstrapping* yang dijalankan di website <http://www.quantpsy.org/medmc/medmc.htm>, di dapati nilai *lower level* (LL) dan *upper level* (UL) adalah positif dan tidak mengandungi nilai sifar (*not content zero*); (95% *confident interval* [CI], *lower level* [LL] = .088 , *upper level* [UL] = .234). Ini menunjukkan bahawa kepuasan kerja guru Pendidikan Islam menjadi penengah (mediator) di antara iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) dan prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*). Justeru, hipotesis 12f adalah disokong. Histogram dalam Rajah 4.14 berikut menunjukkan taburan kesan tidak langsung kepuasan kerja guru Pendidikan Islam bagi hubungan di antara iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) dan prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) menggunakan ujian Monte Carlo.



Rajah 4. 14 : Histogram Monte Carlo bootstrapping bagi Hipotesis 12f

Dapatan daripada hipotesis-hipotesis 12d, 12e dan 12f ini membuktikan bahawa motivasi, komitmen dan kepuasan kerja guru Pendidikan Islam berfungsi sebagai penengah (mediator) bagi hubungan di antara iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) dengan prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*). Dapatan ini membuktikan bahawa faktor dalaman, iaitu motivasi, komitmen dan kepuasan kerja guru Pendidikan Islam memainkan peranan penting untuk mempengaruhi prestasi mereka.

Walaupun hubungan langsung iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) ke atas prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) adalah positif dan signifikan, namun ujian Monte Carlo telah mengesahkan bahawa ketiga-tiga indikator kepada daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam, iaitu motivasi, komitmen dan kepuasan kerja turut memberikan kesan kepada prestasi guru-guru Pendidikan Islam secara tidak langsung. Hubungan tidak langsung atau kesan mediator daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) digambarkan dalam Rajah 4.15 berikut:



Petunjuk :

- Kesan langsung
- - - - - → Kesan tidak langsung

Rajah 4. 15 : Kesan Mediator Daya Kekuatan Dalaman (Motivasi, Komitmen Dan Kepuasan Kerja) Bagi Hubungan Di Antara Iklim Sekolah dan Prestasi Guru Pendidikan Islam

Kesimpulan

Kesimpulannya, dalam bab 4 ini pengkaji telah menjalankan analisis-analisis bagi mendapatkan keputusan dan menjawab persoalan-persoalan kajian yang dikemukakan. Data yang diperoleh dalam kajian ini telah dianalisis secara *Multilevel Modeling* menggunakan pendekatan HLM-*hierarchical linear modeling*. Setelah analisis dijalankan, pengkaji mendapati wujudnya kesan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) terhadap prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*).

Dapatan analisis menunjukkan bahawa kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) kedua-duanya mempengaruhi prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) secara positif dan signifikan. Namun, melalui analisis secara *Multilevel Modeling* menggunakan pendekatan HLM-*hierarchical linear modeling*, kajian ini membuktikan bahawa iklim sekolah yang berada pada aras tinggi (*upper level*), iaitu peringkat kumpulan (*team level*) merupakan faktor peramal yang lebih dominan kepada prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada aras rendah (*lower level*), iaitu peringkat individu (*individual level*) berbanding kepimpinan pengetua.

Selain itu, dapatan analisis juga membuktikan bahawa iklim sekolah yang berada pada aras tinggi (*upper level*), iaitu peringkat kumpulan (*team level*) juga merupakan faktor peramal yang lebih dominan kepada daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) yang berada pada aras rendah (*lower level*), iaitu peringkat individu (*individual level*) berbanding kepimpinan pengetua. Dengan kata lain, apabila dianalisis secara serentak, maka didapati iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) lebih mempengaruhi daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) dan prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) berbanding kepimpinan pengetua.

Di samping itu, analisis penengah (mediator) pula menunjukkan bahawa daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) memberikan kesan tidak langsung ke atas prestasi guru Pendidikan Islam. Kesan tidak langsung daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) ini wujud bagi kedua-dua hubungan, iaitu hubungan di antara kepimpinan pengetua

yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) dan prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*), serta hubungan di antara iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) dan prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*).

BAB 5

RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI KAJIAN

Pendahuluan

Bab ini mengandungi lima bahagian utama, iaitu rumusan kajian, perbincangan, implikasi, cadangan kajian dan penutup. Bahagian ringkasan kajian meliputi perbincangan secara ringkas dari aspek-aspek persoalan kajian, metodologi, pemilihan sampel dan penganalisisan data. Bahagian perbincangan pula mengupas dapatan kajian mengikut persoalan kajian, berdasarkan teori-teori dan dapatan kajian-kajian lepas. Manakala bahagian implikasi membincangkan implikasi dapatan kajian ini terhadap teori dan amalan pengurusan pendidikan. Seterusnya bahagian cadangan mengutarakan cadangan-cadangan kepada pihak-pihak berkepentingan terhadap kajian ini seperti KPM, BPI, IPG, JPN, PPD, pengetua, ketua panitia atau guru Pendidikan Islam itu sendiri. Perbahasan bab lima ini diakhiri dengan penutup yang mengandungi rumusan pembentangan bab.

Rumusan Kajian

Kajian ini secara umumnya adalah bertujuan untuk menganalisis kesan faktor yang mempengaruhi prestasi guru Pendidikan Islam. Ia menjelaskan hubungan antara kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) terhadap daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) dan prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*). Secara spesifiknya, kajian ini melihat sejauh mana terdapatnya kesan variabel

penengah di antara kedua-dua faktor tersebut (kepimpinan pengetua dan iklim sekolah) terhadap prestasi guru Pendidikan Islam.

Kajian ini dijalankan secara tinjauan rentasan (*cross sectional*) yang menggunakan pendekatan kuantitatif untuk pengumpulan serta penganalisisan data. Kajian ini menggunakan satu set soal selidik sebagai instrumen kajian. Bagi menjelaskan hubungan antara kepimpinan pengetua, iklim sekolah dan daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) terhadap prestasi guru Pendidikan Islam, sebanyak empat persoalan kajian telah dikemukakan. Bagi menjawab persoalan-persoalan kajian tersebut, beberapa hipotesis telah dibina dan dianalisis menggunakan pendekatan *multilevel modeling* seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 5.1.

Semua persoalan dan hipotesis kajian telah dianalisis dan dijawab mengikut kaedah kajian berbentuk kuantitatif. Data telah dianalisis menggunakan perisian HLM (*hierarchical linear modeling*) versi 7.0. Perisian HLM (*hierarchical linear modeling*) digunakan dalam kajian ini adalah kerana ia merupakan perisian yang sesuai direka khusus untuk analisis statistik *multilevel modeling* (Snijders & Bosker, 1999). Perisian HLM (*hierarchical linear modeling*) berupaya menganggar impak variabel yang berada pada aras yang berbeza ke atas variabel hasil pada aras individu secara serentak (Raudenbush et al., 2005) serta memberi ketelitian statistik yang lebih tinggi dan boleh dipercayai berbanding pendekatan model satu aras (Raudenbush & Bryk, 2002). Data yang dianalisis telah diperoleh melalui soal selidik yang telah diedarkan kepada responden yang terdiri daripada guru-guru Pendidikan Islam di seluruh Malaysia.

Jadual 5. 1 : Soalan Dan Hipotesis Kajian Serta Analisis Yang Digunakan

Bil	Persoalan Kajian	Hipotesis kajian	Analisis / Statistik
1	Adakah kepimpinan pengetua dan iklim sekolah mempengaruhi prestasi guru Pendidikan Islam?	<p>H₁ : Kepimpinan pengetua berhubung secara positif dan signifikan dengan prestasi guru Pendidikan Islam.</p> <p>H₂ : Iklim sekolah berhubung secara positif dan signifikan dengan prestasi guru Pendidikan Islam.</p>	Inferensi / Analisis silang aras (<i>cross level</i>) menggunakan pendekatan <i>multilevel modeling</i>
2	Adakah kepimpinan pengetua dan iklim sekolah mempengaruhi daya kekuatan dalam guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja)?	<p>H₃ : Kepimpinan pengetua berhubung secara positif dan signifikan dengan motivasi guru Pendidikan Islam.</p> <p>H₄ : Iklim sekolah berhubung secara positif dan signifikan dengan motivasi guru Pendidikan Islam.</p> <p>H₅ : Kepimpinan pengetua berhubung secara positif dan signifikan dengan komitmen guru Pendidikan Islam.</p> <p>H₆ : Iklim sekolah berhubung secara positif dan signifikan dengan komitmen guru Pendidikan Islam.</p> <p>H₇ : Kepimpinan pengetua berhubung secara positif dan signifikan dengan kepuasan kerja guru Pendidikan Islam.</p> <p>H₈ : Iklim sekolah berhubung secara positif dan signifikan dengan kepuasan kerja guru Pendidikan Islam.</p>	Inferensi / Analisis silang aras (<i>cross level</i>) menggunakan pendekatan <i>multilevel modeling</i>

Jadual 5.1 : Sambungan

3	Adakah daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) mempengaruhi prestasi guru Pendidikan Islam?	<p>H₉ : Motivasi berhubung secara positif dan signifikan dengan prestasi guru Pendidikan Islam.</p> <p>H₁₀ : Komitmen berhubung secara positif dan signifikan dengan prestasi guru Pendidikan Islam.</p> <p>H₁₁ : Kepuasan kerja berhubung secara positif dengan prestasi guru Pendidikan Islam.</p>	Inferensi / Analisis aras rendah (lower level) menggunakan pendekatan <i>multilevel modeling</i>
4	Adakah daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) berfungsi sebagai mediator di antara hubungan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah terhadap prestasi guru Pendidikan Islam?	<p>H_{12a}: Motivasi menjadi penengah di antara kepimpinan pengetua dan prestasi guru Pendidikan Islam.</p> <p>H_{12b}: Komitmen menjadi penengah di antara kepimpinan pengetua dan prestasi guru Pendidikan Islam.</p> <p>H_{12c} : Kepuasan kerja menjadi penengah di antara kepimpinan pengetua dan prestasi guru Pendidikan Islam.</p> <p>H_{12d} : Motivasi menjadi penengah di antara iklim dan prestasi guru Pendidikan Islam.</p> <p>H_{12e} : Komitmen menjadi penengah di antara iklim sekolah dan prestasi guru Pendidikan Islam.</p> <p>H_{12f} : Kepuasan kerja menjadi penengah di antara iklim sekolah dan prestasi guru Pendidikan Islam.</p>	Inferensi/ Ujian mediator secara <i>multilevel modeling</i> menggunakan metode Monte Carlo <i>bootstrapping</i>

Populasi kajian ialah seramai 13207 orang guru-guru Pendidikan Islam di SMK seluruh Malaysia (data sehingga 31 Januari 2013). Ciri-ciri guru yang terlibat dalam populasi kajian ialah guru-guru terlatih yang ditugaskan mengajar Pendidikan Islam di sekolah menengah kebangsaan, sama ada dikategorikan sebagai guru baharu (pengalaman mengajar kurang dari 5 tahun) atau guru berpengalaman (pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun). Bagi mendapatkan data mengenai populasi, pengkaji telah menggunakan kaedah pensampelan. Teknik pensampelan berkelompok dan pensampelan berlapis berkadar digunakan dalam penentuan bilangan sampel kelompok zon kerana populasi kajian adalah tidak seragam dari segi bilangan.

Sampel kajian ini terdiri daripada 418 orang guru Pendidikan Islam daripada 82 buah SMK di seluruh negara mengikut lima zon yang telah ditetapkan. Bilangan sampel ini adalah mencukupi kerana bagi analisis *multilevel modeling*, 30 organisasi adalah bilangan minima yang boleh diterima (Kreft & De Leeuw, 1998), dan dicadangkan saiz kumpulan 5 orang individu dari setiap buah organisasi (Maas & Hox, 2005). Sekolah-sekolah yang terlibat adalah SMK dari negeri Kedah, 27.75% (Zon Utara), Selangor, 18.42% (Zon Tengah), Negeri Sembilan, 13.16% (Zon Selatan), Kelantan 25.12% (Zon Timur) dan Sarawak, 15.55% (Zon Borneo) yang dipilih melalui pensampelan rawak berkelompok. Sampel kajian ini mempunyai latar belakang demografi yang berbeza dari segi jantina, umur, status perkahwinan, kelayakan akademik, pengalaman mengajar dan lokasi sekolah.

Responden kajian terdiri daripada 22.97% guru Pendidikan Islam lelaki dan 77.03% guru Pendidikan Islam perempuan. Kebanyakan guru Pendidikan Islam yang terlibat berumur dalam lingkungan 41-50 tahun (44.74%) dan telah berkahwin (91.87%). Majoriti responden kajian ini berkelulusan sarjana muda (91.39%) dan mempunyai pengalaman

mengajar antara 11-15 tahun (44.5%). Kebanyakan daripada mereka agak seimbang dari segi lokasi sekolah. Responden kajian yang mengajar di sekolah luar bandar adalah sebanyak 55.98%, manakala responden yang mengajar di sekolah bandar adalah sebanyak 44.02%.

Data yang dianalisis diperoleh melalui soal selidik yang telah diedarkan kepada responden. Item-item dalam soal selidik ini merupakan gabungan beberapa soal selidik daripada pengkaji-pengkaji lepas. Instrumen yang digunakan terdiri daripada soal selidik *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) untuk mengukur kepimpinan pengetua, *Organizational Climate Description Questionnaire- Rutgers Secondary* (OCDQ-RS) untuk mengukur iklim sekolah, *A Questionnaire Measure of Individual Differences In Achieving Tendency (QMAT)*) untuk mengukur motivasi guru Pendidikan Islam, instrumen *work commitment* untuk mengukur komitmen guru Pendidikan Islam, *Job Satisfaction Survey* untuk mengukur kepuasan kerja guru Pendidikan Islam dan instrumen yang telah dibentuk oleh Strauss dan Sayles (1981) untuk mengukur prestasi guru Pendidikan Islam. Untuk tujuan kajian ini, soal selidik yang digunakan telah diadaptasi dan dimodifikasi supaya bersesuaian dengan persekitaran tempatan dan latar belakang guru Pendidikan Islam. Set soal selidik ini memiliki kesahan dan kebolehpercayaan kerana item soal selidik telah melalui proses pengesahan pakar dan kajian rintis. Keputusan ujian menunjukkan semua variabel dalam soal selidik mempunyai nilai *Alpha Cronbach (α)* antara 0.974 hingga 0.752. Ini menunjukkan bahawa semua variabel ini mempunyai nilai kebolehpercayaan yang boleh diterima.

Pengkaji telah menggunakan dua pendekatan semasa proses pengedaran dan pengumpulan soal selidik. Bagi sekolah-sekolah di Semenanjung Malaysia, pengkaji telah

mentadbir sendiri soal selidik tersebut. Manakala bagi Zon Borneo, pengkaji telah melantik wakil atau pembantu penyelidik. Pengkaji terlebih dahulu memberikan penerangan secukupnya kepada wakil di setiap sekolah tentang soal selidik yang diedarkan. Responden juga telah diberi masa secukupnya untuk menjawab soal selidik tersebut. Wakil di setiap sekolah telah bertindak bagi pihak pengkaji untuk mengedarkan soal selidik kepada responden dan memungutnya kembali. Sampul surat bersetem beralamat pengkaji turut disertakan bersama-sama soal selidik bagi membolehkan responden mengembalikannya semula.

Soal selidik yang dikumpul telah disemak secara manual terlebih dahulu sebagai satu proses pembersihan data. Soal selidik yang tidak lengkap telah diasingkan dan tidak diproses untuk dianalisis. Hanya soal selidik yang lengkap sahaja dimasukkan datanya ke dalam SPSS untuk diproses dan dianalisis selanjutnya. Data yang terkumpul dalam SPSS sekali lagi telah disemak bagi mengesan sebarang kesilapan. Data yang bersih kemudiannya telah diuji dan disemak terlebih dahulu *Cronbach Alpha*, *Evaluation Factor Analysis* (EFA) dan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) untuk dipastikan kebolehpercayaan dan kesahannya sebelum analisis selanjutnya dijalankan.

Data yang diperoleh dalam kajian ini dianalisis secara *multilevel modeling*. Kajian ini melihat perbezaan yang wujud antara data yang diukur pada pelbagai aras, iaitu pada aras kumpulan (*team level*) dan aras individu (*individual level*), seterusnya membuat inferensi berkaitan proses yang wujud dalam setiap aras. Pendekatan *HLM-hierarchical linear modeling*, (Raudenbush, Bryk, Cheong & Congdon, 2005) digunakan untuk menguji semua hipotesis. Kajian ini selari dengan kajian-kajian terkini yang menggunakan kaedah yang sama, iaitu secara *multilevel modeling*. Kaedah ini bukan sahaja mampu menguji

hubungan daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) terhadap prestasi guru Pendidikan Islam pada peringkat individu (*individual level*), tetapi juga mampu menguji kesan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah pada peringkat kumpulan (*team level*) sebagai faktor peramal kepada daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) dan prestasi guru Pendidikan Islam pada peringkat individu (*individual level*). Kajian ini selari dengan kajian-kajian terkini tentang kepimpinan dan iklim yang telah menggunakan kaedah *multilevel modeling* dalam kajian mereka (Braun et al., 2013; Eyal & Roth, 2011; Herman & Chiu, 2014; Mayer et al., 2010; Schneider et al., 2013; G. Wang, Oh, Courtright, & Colbert, 2011; X.-H. F. Wang & Howell, 2012; Yeh-Yun Lin & Liu, 2012; Zohar, Huang, Lee, & Robertson, 2015).

Perbincangan Kajian

Kajian ini menguji model yang dicadangkan menggunakan pendekatan *multilevel modeling*, melibatkan beberapa variabel yang memberi kesan terhadap prestasi guru Pendidikan Islam. Kajian ini menganalisis kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang berada pada aras yang lebih tinggi (*upper level*) sebagai faktor luaran, serta daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) sebagai faktor dalaman yang penting yang memberi kesan terhadap prestasi guru Pendidikan Islam sebagai pengikut yang berada pada aras yang lebih rendah (*lower level*).

Bahagian ini membincangkan dapatan kajian sebagaimana dilaporkan dalam Bab 4. Perbincangan kajian ini adalah berdasarkan persoalan-persoalan kajian yang telah dikemukakan dalam kajian ini. Perbincangan kajian ini membentangkan keputusan dapatan

dan kaitan dapatan tersebut dengan teori dan dapatan kajian lepas. Justeru, perbincangan kajian dibahagikan kepada empat bahagian, iaitu:

1. Pengaruh kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) ke atas prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*)
2. Pengaruh kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) ke atas daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) yang berada pada peringkat individu (*individual level*)
3. Pengaruh daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) ke atas prestasi guru Pendidikan Islam sekolah yang berada pada peringkat individu (*individual level*)
4. Fungsi daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) sebagai mediator di antara hubungan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) terhadap prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*)

1. Pengaruh kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) ke atas prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*)

Kepimpinan pengetua dan iklim sekolah adalah amat penting bagi memastikan keberkesanan dan kejayaan sesebuah sekolah. Kajian-kajian empirikal telah membuktikan bahawa kepimpinan memberi kesan kepada prestasi pekerja (MacKenzie et al., 2001; M. Salanova et al., 2011) . Begitu juga kajian-kajian tentang iklim telah menjelaskan bahawa iklim merupakan mekanisme penting yang mempengaruhi prestasi pekerja (Nishii et al., 2008; Schneider et al., 2005; Yang, Mossholder, & Peng, 2007).

Dalam kajian ini, kepimpinan pengetua merujuk kepada kepemimpinan transformasional. Walaupun kajian literatur mengesahkan dakwaan bahawa kepemimpinan transformasional menghasilkan kesan positif ke atas organisasi, terutama dalam meningkatkan prestasi (Dumdad et al., 2002; F. O. Walumbwa et al., 2008), namun kajian ini telah berjaya menemui daptan yang baharu. Dapatan kajian ini telah membuktikan secara empirikal bahawa apabila kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang berada pada peringkat organisasi atau kumpulan (*team level*) dianalisis secara serentak menggunakan perisian HLM-*Hierarchical Linear Modeling*, maka didapati bahawa iklim sekolah merupakan faktor peramal yang lebih dominan kepada prestasi guru Pendidikan Islam yang berada di peringkat individu, berbanding kepimpinan pengetua.

Kebanyakan kajian empirikal tentang kepimpinan pengetua dan iklim sekolah hanya tertumpu pada kesan langsung, sama ada kepimpinan pemimpin ke atas prestasi pekerja atau iklim organisasi ke atas prestasi pekerja yang dijalankan secara berasingan (Ostroff &

Bowen, 2000; Schneider, 1975; Yammarino & Dansereau, 2008). Namun kajian ini berjaya menguji kesan kepimpinan dan iklim secara serentak, dan mendapati bahawa iklim sekolah merupakan faktor peramal yang lebih dominan kepada prestasi guru Pendidikan Islam berbanding kepimpinan. Hal ini kerana iklim mempunyai sifat persefahaman bersama yang tertanam (*embedded*) dalam diri setiap individu dalam sesebuah organisasi (Schaubroeck et al., 2012) dan melibatkan kedua-dua aspek, iaitu aspek yang berkait dengan kepemimpinan dan juga aspek yang berkait dengan interaksi guru. Malah, dalam kajian ini kedua-dua aspek dalam iklim sekolah tersebut turut dikaji. Satu aspek berkait dengan kepemimpinan pengetua – *supportive and directive behaviours* dan satu aspek lagi berkait dengan interaksi guru – *engaged behaviours*. Kedua-dua aspek dalam iklim sekolah ini didapati mempengaruhi prestasi guru Pendidikan Islam secara positif dan signifikan.

Seandainya guru-guru tidak berpuas hati dengan iklim sekolah, maka guru-guru akan lebih terkesan dan memberikan pengaruh negatif kepada prestasi mereka kerana iklim bukan sahaja melibatkan interaksi guru dengan pengetua, malah turut melibatkan interaksi sesama guru. Sebaliknya kepimpinan pula hanya melibatkan aspek kepemimpinan sahaja. Seandainya guru-guru tidak berpuas hati dengan kepimpinan pengetua di sekolah, perasaan tidak berpuas hati tersebut hanya melibatkan interaksi antara guru dengan pengetua sahaja, tanpa mengganggu interaksi sesama guru. Oleh yang demikian, jelaslah bahawa iklim sekolah lebih mempengaruhi prestasi guru berbanding kepimpinan pengetua.

Dapatan ini selari dengan kajian literatur tentang iklim sekolah, yang telah dibuktikan sangat mempengaruhi tingkah laku orang di dalamnya (Howard, 1974). Malah, lebih dari separuh abad yang lalu, para sarjana telah mengkaji tentang iklim bagi memahami betapa penting pengaruhnya ke atas prestasi organisasi dan juga individu

(Abbey & Dickson, 1983; Lawler III et al., 1974; Lewin et al., 1939; A. Ryan et al., 1996; Schneider, 1973, 1975).

Selain itu, kajian ini juga telah membuktikan bahawa iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) mempengaruhi prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*). Berasaskan dakwaan bahawa kepimpinan pengetua dan iklim sekolah bersifat dengan ciri-ciri *multilevel* (Chun et al., 2009), kajian ini berjaya membuktikan wujud kesan pengaruh variabel yang berada pada aras tinggi (*upper level*) ke atas variabel yang berada pada aras rendah (*lower level*) apabila diuji secara serentak menggunakan pendekatan *multilevel modeling*. Dengan kata lain, dapatan kajian ini telah memberi sumbangan literatur yang baharu kepada bidang kepemimpinan pendidikan.

Walaupun jelas bahawa kepimpinan dan iklim bersifat dengan ciri-ciri *multilevel*, namun sehingga kini kajian-kajian empirikal tentang kepimpinan dan iklim serta hasilnya secara *multilevel* adalah terhad. Sering kali wujud kekeliruan dan perdebatan tentang kepimpinan dan iklim; sama ada ia bersifat kumpulan atau bersifat individu. Namun, kajian-kajian terkini menunjukkan bahawa penggunaan item-item soal selidik adalah merujuk kepada sifat-sifat kumpulan daripada perspektif individu itu sendiri. Respons yang diberikan oleh individu ketika menjawab soal selidik akan diaggregatkan, dan dengan cara ini akan menghasilkan kesepakatan atau konsensus yang lebih baik. Konsensus ini menunjukkan bahawa persepsi adalah dikongsi (Bliese, 2000; Chan, 1998; Klein & Kozlowski, 2000; LeBreton & Senter, 2008). Justeru, dapatan kajian ini telah berjaya membuktikan secara empirikal kesan pengaruh kepimpinan dan iklim serta hasilnya secara *multilevel*.

2. Pengaruh kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) ke atas daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) yang berada pada peringkat individu (*individual level*)

Selain mempengaruhi prestasi, kepimpinan dan iklim juga turut mempengaruhi daya kekuatan dalaman individu. Kepimpinan dan iklim bukan sahaja dapat meningkatkan keberkesanan prestasi ahli dalam sesebuah organisasi, tetapi juga meningkatkan sifat dalaman seseorang untuk menghasilkan sesuatu hasil di luar jangkaan (Bass & Avolio, 1997; Wayne & Miskel, 2000). Malah sebaliknya pula, kepimpinan yang lemah dan iklim yang tidak solehah akan mempengaruhi tingkah laku pengikut yang negatif (Hannah, Avolio, & May, 2011). Berasaskan andaian bahawa kepimpinan dan iklim adalah bersifat kumpulan dan berkongsi persepsi, maka kajian ini juga telah menganalisis hubungan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah pada peringkat kumpulan (*team level*) ke atas daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam pada peringkat individu (*individual level*), iaitu melibatkan indikator-indikator motivasi, komitmen dan kepuasan kerja guru Pendidikan Islam.

Dapatan kajian ini yang menggunakan analisis HLM-*hierarchical linear modeling* membuktikan bahawa analisis HLM-*Hierarchical Linear Modeling* berjaya menguji kesan kepimpinan dan iklim secara serentak. Dapatan kajian ini mendapati bahawa iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) merupakan faktor peramal yang lebih dominan kepada daya kekuatan dalaman (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) berbanding kepimpinan pengetua, kecuali bagi variabel komitmen yang didapati hubungannya tidak

signifikan. Kepimpinan pengetua didapati hubungannya tidak signifikan dengan ketiga-tiga indikator daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam, iaitu motivasi, komitmen dan kepuasan kerja guru Pendidikan Islam (hipotesis 3, hipotesis 5 dan hipotesis 7).

Manakala iklim sekolah pula didapati berhubung secara positif dan signifikan dengan dua indikator daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam, iaitu motivasi dan kepuasan kerja guru Pendidikan Islam (hipotesis 4 dan hipotesis 8). Sebaliknya, bagi satu lagi indikator daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam, iaitu komitmen, hubungan iklim sekolah didapati tidak signifikan dengan komitmen guru Pendidikan Islam (hipotesis 6).

Walaupun kedua-dua variabel, iaitu kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) dianggap dapat meningkatkan daya kekuatan dalaman (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) yang berada pada peringkat individu (*individual level*), namun dapatan kajian ini mendapati iklim sekolah lebih mempengaruhi daya kekuatan dalaman (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) guru Pendidikan Islam berbanding kepimpinan pengetua, kecuali ke atas komitmen. Hubungan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) didapati tidak signifikan ke atas komitmen guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*).

Dapatan ini membuktikan bahawa iklim sekolah lebih mempengaruhi daya kekuatan dalaman guru-guru. Justeru, iklim sekolah yang baik adalah sangat penting untuk diwujudkan kerana *iklim* mampu memberi implikasi ke atas prestasi individu (McKay et al., 2008) dan juga prestasi kumpulan (Colquitt et al., 2002). Malah lebih dari itu, iklim turut

memberi impak ke atas *syakhsiyah*, akhlak dan etika individu (Bartels et al., 1998; K. D. Martin & Cullen, 2006; Peterson, 2002; Schwepker et al., 1997; Vardi, 2001; Wimbush et al., 1997). Maka, guru yang mempunyai persepsi positif terhadap iklim sekolah akan lebih berkeyakinan untuk menjalankan tugas, seterusnya menghasilkan prestasi kerja yang tinggi dan begitu juga sebaliknya (Mahd Ishak Abdul Aziz, 1991; McKay et al., 2008).

Dapatan kajian ini yang mendapati iklim sekolah berhubung secara positif dan signifikan dengan motivasi adalah selari dengan kajian Yeh-Yun Lin dan Liu (2012). Kajian mereka mendapati secara khusus, pekerja yang mendapati iklim yang kreatif wujud dalam organisasi mereka, maka pekerja tersebut lebih bermotivasi untuk bekerja, seterusnya memberi kesan positif terhadap inovasi organisasi. Manakala bagi hubungan iklim sekolah yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja pula, dapatan ini adalah selari dengan kajian Collie, Shapka dan Perry (2012). Kajian mereka mendapati persepsi positif guru terhadap iklim sekolah adalah berhubung secara positif dan signifikan dengan kepuasan kerja mereka. Model dalam kajian mereka menunjukkan bahawa 46% daripada varians adalah berada dalam kepuasan kerja.

Selain kesan ke atas motivasi dan kepuasan pekerja, kebanyakan kajian empirikal turut membuktikan bahawa iklim dan kepimpinan memberi kesan ke atas komitmen pekerja (Chaudhry et al., 2012; P. M. Podsakoff et al., 1996; M. Salanova et al., 2011). Malangnya, walaupun iklim dan kepimpinan mempunyai kesan ke atas komitmen secara bebas, tetapi hal ini tidak berlaku apabila kedua-dua variabel iklim dan kepimpinan tersebut dikawal di dalam model. Dengan kata lain, apabila kedua-dua variabel iklim sekolah dan kepimpinan pengetua dalam kajian ini diuji secara serentak menggunakan analisis HLM-*hierarchical linear modeling* dalam model (rujuk Model 25), didapati bahawa kedua-duanya tidak lagi

berhubung secara signifikan ke atas komitmen. Sedangkan, kedua-dua variabel iklim sekolah dan kepimpinan pengetua didapati berhubung secara signifikan dengan komitmen apabila diuji secara berasingan (Model 23 dan Model 24).

Jadual 5.2 : Dapatan Analisis HLM Secara Silang Aras (*Cross Level*) Kepimpinan Pengetua dan Iklim sekolah Ke Atas Hasil Aras Rendah (*Lower Level Outcome*)

Kesan	Komitmen	Komitmen	Komitmen
Model	23	24	25
Kesan aras rendah			
Motivasi			
Komitmen			
Kepuasan kerja			
Kesan silang aras			
Kepimpinan pengetua	.15 (.05)**		.02 (.10)
Iklim sekolah		.23 (.06)***	.21 (.14)

Nota: Nilai pertama ialah anggaran parameter dan nilai dalam kurungan adalah sisihan piawai.

n = 418 orang guru Pendidikan Islam, 82 buah SMK.

p* < .05, *p* < .01, ****p* < .001

Dalam Jadual 5.2, Model 23 menunjukkan bahawa kepimpinan pengetua yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) memberi kesan ke atas komitmen guru-guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*). Begitu juga dalam Model 24, menunjukkan bahawa iklim sekolah memberi kesan ke atas komitmen guru-guru Pendidikan Islam. Namun, dalam kajian ini, nilai yang diambil untuk menguji kesan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah ke atas komitmen guru Pendidikan Islam ialah nilai dalam Model 25, iaitu ujian ke atas kedua-dua variabel kepimpinan pengetua dan iklim sekolah secara serentak menggunakan analisis HLM-*hierarchical linear modeling*.

Dapatan kajian ini membuktikan bahawa kemungkinan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah bukan penyebab langsung (*direct antecedent*) ke atas komitmen guru-guru Pendidikan Islam. Malah, terdapat sarjana yang mendakwa bahawa komitmen dan motivasi boleh berkongsi ciri yang serupa (Halpin & Winer, 1957). Justeru, kemungkinan ciri-ciri yang sama dalam variabel komitmen terdapat dalam variabel motivasi. Malah, komitmen dan motivasi sering digunakan oleh para sarjana sebagai indikator kepada variabel ‘libat sama dalam pekerjaan’ (*work engagement*) (Dollard & Bakker, 2010; Mohd Awang Idris, Dollard, & Tuckey, 2015; Schaufeli & Bakker, 2004).

Justeru, apabila kepimpinan pengetua dan iklim sekolah dianalisis secara serentak, didapati hubungan kedua-dua variabel tersebut ke atas komitmen adalah tidak signifikan. Sedangkan, apabila analisis kepimpinan pengetua dan iklim sekolah dijalankan ke atas motivasi, didapati hubungan iklim sekolah ke atas motivasi adalah signifikan. Penjelasan lain adalah disebabkan oleh pengagihan varians. Pengkaji menjangkakan bahawa hubungan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah ke atas komitmen akan signifikan jika diuji dengan menggunakan aras individu sahaja.

3. Pengaruh daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) ke atas prestasi guru Pendidikan Islam sekolah yang berada pada peringkat individu (*individual level*)

Daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam boleh didefinisikan sebagai tenaga penggerak dalam jiwa yang memainkan peranan dalam pembentukan tingkah laku guru Pendidikan Islam. Istilah daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam digunakan untuk menggambarkan identiti profesional guru Pendidikan Islam. Indikator-indikator kepada

daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam dalam kajian ini terdiri daripada motivasi, komitmen dan kepuasan kerja.

Dalam kajian ini, motivasi difokuskan kepada motivasi pencapaian. Motivasi pencapaian yang dimaksudkan adalah merujuk kepada keinginan bekerja dan melaksanakan tugas serta tanggungjawab untuk berjaya mencapai darjah kecemerlangan. Seterusnya komitmen guru pula merujuk kepada kepercayaan guru dan penerimaan terhadap matlamat dan nilai sekolah, usaha oleh guru untuk mencapai matlamat dan nilai tersebut serta keinginan yang kuat untuk menjadi sebahagian daripada warga sekolah. Manakala kepuasan kerja adalah perasaan seseorang guru terhadap tugasnya sama ada tugas yang dilakukan menimbulkan keseronokan atau sebaliknya, memenuhi kehendak dan jangkaannya atau tidak dan berbangga dengan kejayaan dan kemajuan sekolah tempatnya bekerja atau tidak.

Kajian ini telah menganalisis pengaruh variabel-variabel motivasi, komitmen dan kepuasan kerja ke atas prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada aras yang sama, iaitu pada aras rendah (*lower level*) atau pada peringkat individu (*individual level*). Kajian ini menggunakan pendekatan *multilevel modeling* untuk lebih memahami bagaimana motivasi, komitmen dan kepuasan kerja di peringkat individu mempengaruhi prestasi guru Pendidikan Islam yang juga berada pada peringkat yang sama, iaitu di peringkat individu. Analisis aras rendah (*lower level*) ini menggunakan perisian *HLM-Hierarchical Linear Modeling* versi 7.0.

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa ketiga-tiga indikator daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam, iaitu motivasi, komitmen dan kepuasan kerja yang berada

pada peringkat individu (*individual level*) mempunyai hubungan langsung (*direct effect*) yang positif dan sangat signifikan dengan prestasi guru Pendidikan Islam yang juga berada pada peringkat individu (*individual level*). Ini membuktikan bahawa ketiga-tiga indikator daya kekuatan dalaman, iaitu motivasi, komitmen dan kepuasan kerja merupakan faktor dalaman yang mempengaruhi prestasi guru.

Dapatan ini selari dengan kajian-kajian empirikal yang mendapati motivasi (Ryan & Deci, 2000, Zohar et al., 2015), komitmen (Schaufeli & Bakker, 2004; Yousef, 2000) dan kepuasan kerja (Braun et al., 2013; Fu & Deshpande, 2014) berhubung secara positif dan signifikan dengan prestasi.

Motivasi merupakan mekanisme psikologi dan juga tenaga dalaman yang berfungsi sebagai faktor utama dalam mencapai kejayaan. Motivasi boleh memandu sikap dan tingkah laku seseorang ke arah mencapai sesuatu matlamat. Motivasi berupaya menjadikan seseorang pekerja ghairah (*passion*) dengan tugas yang diamanahkan dan melaksanakannya dengan perasaan gembira (Oldham & Hackman, 2010; Ryan & Deci, 2000), seterusnya meningkatkan prestasi kerja. Di samping itu, kajian-kajian lepas juga membuktikan bahawa pekerja yang komited dengan tugas akan beroleh kepuasan kerja, seterusnya mempengaruhi ketinggian prestasi kerja mereka. Komitmen dan kepuasan kerja berkait rapat dengan motivasi. Apabila pekerja berasa bermotivasi, mereka akan menjana bukan sahaja hasil yang positif dalam konteks komitmen untuk bekerja tetapi juga kesan positif untuk organisasi apabila mereka menunjukkan prestasi kerja yang baik. Jelasnya, motivasi akan mempengaruhi pekerja yang berpuas hati dengan tugas mereka (Sheldon & Kasser, 1995), meningkatkan komitmen (Hemphill & Coons, 1957), dan dengan itu menghasilkan prestasi kerja yang baik (Ostinelli, Luna, & Ringberg, 2014).

Dapatkan ini juga selari dengan Teori Jangkaan Vroom. Dalam teori ini, Vroom cuba menekankan aspek-aspek yang mendorong manusia untuk melakukan sesuatu supaya matlamat tertentu dapat dicapai. Vroom benar-benar yakin bahawa motivasi mendorong manusia ke arah melakukan sesuatu dengan lebih baik. Walau bagaimanapun, proses ke arah pencapaian matlamat tersebut tidak boleh diabaikan. Dalam hal ini, ia banyak berfokus kepada perasaan dalaman seseorang individu, iaitu sama ada mereka berupaya atau tidak membuat jangkaan kebarangkalian terhadap tingkah laku tertentu. Tingkah laku tersebut pula dianggap oleh Vroom sebagai penyebab tercapai sesuatu matlamat. Dapatkan kajian ini telah membuktikan Teori Jangkaan Vroom ini boleh diterima. Perasaan dalaman atau daya kekuatan dalaman guru-guru Pendidikan Islam dalam kajian ini, iaitu motivasi, komitmen dan kepuasan kerja telah menggerakkan mereka untuk menjalankan tugas dan menghasilkan prestasi kerja yang baik. Kesimpulannya, daya kekuatan dalaman guru-guru Pendidikan Islam memberi kesan dan pengaruh ke atas prestasi mereka.

4. Fungsi daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) sebagai mediator di antara hubungan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) terhadap prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*)

Dalam kajian ini, kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) telah dibuktikan berhubung secara langsung (*direct effect*) dengan prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*). Seterusnya, kajian ini juga berjaya membuktikan bahawa hubungan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) terhadap prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) adalah dihubung

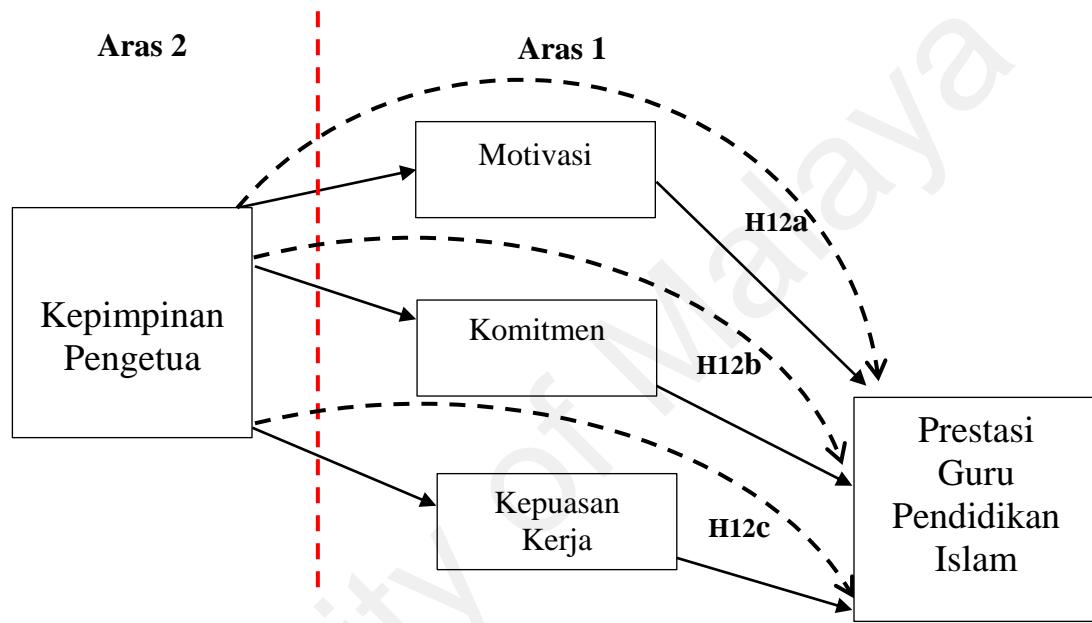
oleh faktor daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam, iaitu motivasi, komitmen dan kepuasan kerja sebagai mediator.

Ujian mediator bagi hubungan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) terhadap prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) telah dijalankan berpandukan kepada 3 syarat yang ditetapkan dalam prinsip pengujian penengah (mediator) oleh Baron & Kenny, 1986. Ketiga-tiga syarat tersebut telah dipenuhi, dan pengujian penengah (mediator) dapat dijalankan. Syarat-syarat tersebut ialah:

- (iv) hubungan yang signifikan antara variabel bebas (X) ke atas variabel hasil (Y); ($X \rightarrow Y$).
- (v) hubungan yang signifikan antara variabel bebas (X) ke atas mediator (M); ($X \rightarrow M$).
- (vi) hubungan yang signifikan antara mediator (M) ke atas variabel hasil (Y); ($M \rightarrow Y$).

Seterusnya, bagi mengesahkan kewujudan kesan penengah (mediator), pengkaji telah melanjutkan analisis dengan menggunakan metode Monte Carlo *bootstrapping* (Selig & Preacher, 2008). Pengkaji menggunakan metode Monte Carlo kerana pengujian penengah (mediator) menggunakan metode ini lebih baik berbanding ujian Sobel (*Sobel test*) bagi analisis secara *Multilevel Modeling* (MacKinnon et al., 2004). Pengkaji menggunakan metode Monte Carlo pada aras 95% sela keyakinan dengan 20,000 kali pengulangan. Bagi mengesahkan nilai signifikan penengah (mediator), nilai *lower level* (LL) dan *upper level* (UL) mestilah tidak mengandungi nilai sifar (*not content zero*)

Dapatan daripada ujian mediator menunjukkan bahawa wujudnya hubungan tidak langsung atau kesan mediator bagi ketiga-tiga indikator kepada daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam, iaitu motivasi, komitmen dan kepuasan kerja bagi hubungan di antara kepimpinan pengetua dan prestasi guru Pendidikan Islam. Hubungan tidak langsung atau kesan mediator bagi hubungan ini digambarkan dalam Rajah 5.1 berikut:



Petunjuk :

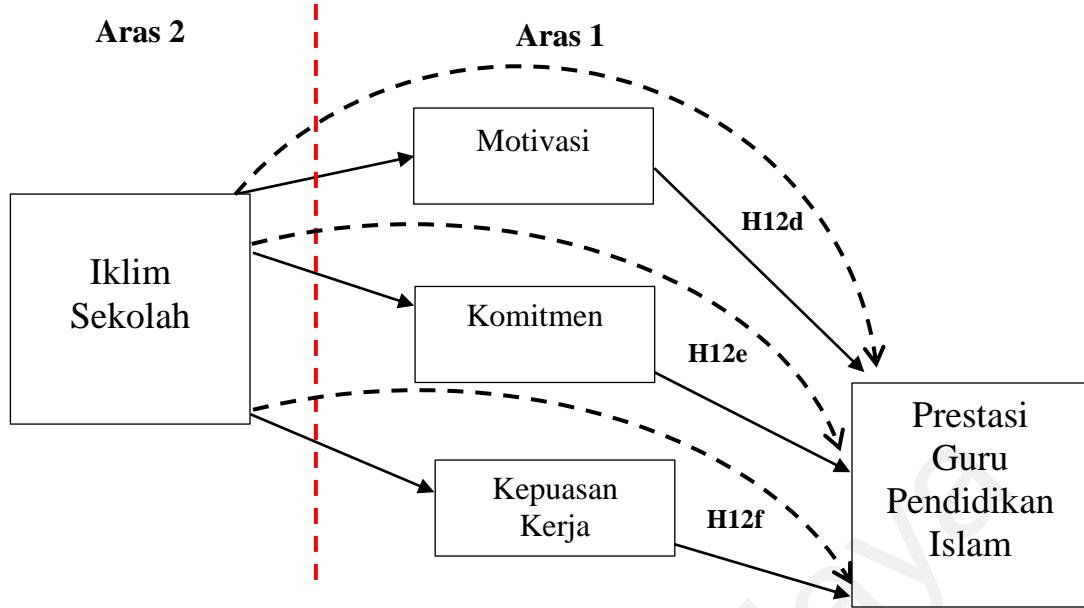
- Kesan langsung
- - - → Kesan tidak langsung

Rajah 5. 1 : Kesan Mediator Daya Kekuatan Dalaman (Motivasi, Komitmen Dan Kepuasan Kerja) Bagi Hubungan Di Antara Kepimpinan Pengetua dan Prestasi Guru Pendidikan Islam

Kajian-kajian empirikal telah membuktikan bahawa kepimpinan, khususnya kepimpinan transformasional amat berkesan untuk meningkatkan daya kekuatan dalaman pekerja, yang seterusnya akan meningkatkan aras prestasi pekerja (Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002; Oluseyi & Ayo, 2009; Suliman, 2002; Yousef, 2000). Pengetua yang mengamalkan kepimpinan transformasional berupaya mempengaruhi guru-guru dengan

menjaga kebijakan mereka dan ini mendorong guru-guru melaksanakan amanah dan tuntutan kerja dengan baik. Pengetua begini sentiasa menyediakan visi dan matlamat yang mencabar, mengamalkan *empowerment* dan kerja berkumpulan, seterusnya merangsang daya kekuatan dalaman para guru untuk menghasilkan prestasi kerja yang cemerlang (Shin & Zhou, 2003; Vandenabeele, 2009). Dengan kata lain, daya kekuatan dalaman menjadi pengantara hubungan antara kepimpinan transformasional dan prestasi (Bono & Judge, 2003; Charbonneau et al., 2001).

Di samping itu, dapatan daripada ujian mediator juga membuktikan bahawa wujudnya hubungan tidak langsung atau kesan mediator bagi ketiga-tiga indikator kepada daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam, iaitu motivasi, komitmen dan kepuasan kerja bagi hubungan di antara iklim sekolah dan prestasi guru Pendidikan Islam. Hubungan tidak langsung atau kesan mediator bagi hubungan ini digambarkan dalam Rajah 5.2 berikut:



Petunjuk :

- Kesan langsung
- Kesan tidak langsung

Rajah 5.2 : Kesan Mediator Daya Kekuatan Dalaman (Motivasi, Komitmen Dan Kepuasan Kerja) Bagi Hubungan Di Antara Iklim Sekolah dan Prestasi Guru Pendidikan Islam

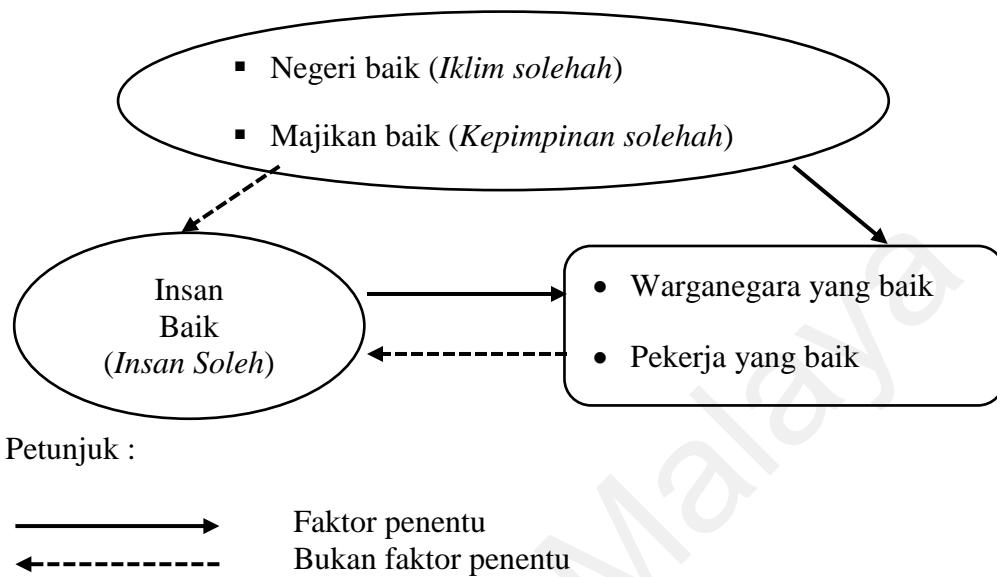
Selain kepimpinan, kajian-kajian empirikal juga membuktikan bahawa iklim juga memberi kesan kepada daya kekuatan dalaman seseorang pekerja, seterusnya meningkatkan prestasi kerja. Iklim sangat penting dan kajian tentangnya perlu dititikberatkan. Hal ini kerana iklim memberi implikasi ke atas individu, termasuk daya kekuatan dalaman (Colquitt et al., 2002; K. D. Martin & Cullen, 2006) dan juga prestasi individu (McKay et al., 2008). Dakwaan ini disokong oleh Isaac, Zerbe dan Pitt (2001), di mana dalam kajian mereka mendapati aras prestasi pekerja meningkat di luar jangkaan mereka dalam iklim yang memberi motivasi dan individu yang memberi inspirasi.

Sebagaimana yang telah dibincangkan sebelum ini bahawa iklim mempunyai sifat persefahaman bersama yang tertanam (*embedded*) dalam diri setiap individu dalam

sesebuah organisasi (Schaubroeck et al., 2012) melibatkan dua aspek, iaitu aspek yang berkait dengan kepimpinan atau kepemimpinan (*supportive and directive behaviours*) dan juga aspek yang berkait dengan interaksi guru (*engaged behaviours*). Walau bagaimanapun, tanggapan bahawa kepimpinan merupakan penyumbang kepada iklim, kajian tentangnya adalah sangat terhad (Hersey & Blanchard, 1982; Saal & Knight, 1988). Sebaliknya iklim dianggap sebagai satu variabel penting, yang mana persepsi tentangnya dikongsi bersama oleh ahli-ahli dalam sesebuah organisasi. Justeru, apabila iklim sekolah adalah *solehah* atau baik mengikut persepsi guru-guru di sekolah, maka pada masa yang sama turut merangsang motivasi (Dollard & Bakker, 2010; Mohd Awang Idris et al., 2015; Zohar et al., 2015), komitmen (Cullen, Parboteeah, & Victor, 2003) dan kepuasan kerja (Fu & Deshpande, 2014; Schepker, 2001). Kesimpulannya motivasi, komitmen dan kepuasan kerja merupakan pengantara antara iklim dan prestasi (Chen et al., 2007; Collie et al., 2012).

Dapatkan kajian ini menyokong Teori Insan Baik (*Good Man Theory*)- al-Attas (1978). Teori ini menekankan kepentingan kekuatan jiwa seseorang individu. Apabila seseorang individu itu telah memiliki daya kekuatan dalaman, maka lahirlah insan yang baik (*soleh*), seterusnya menjadi warganegara dan pekerja yang baik. Teori ini juga menjelaskan tentang pengaruh negeri yang baik (iklim *solehah*) dan majikan yang baik (kepimpinan *solehah*). Kedua-dua faktor ini mempengaruhi seseorang menjadi warganegara dan pekerja yang baik. Namun sebaliknya, kedua-dua faktor ini bukan faktor penentu untuk menjadi insan yang baik. Dengan kata lain, seorang warganegara dan pekerja yang baik, belum pasti akan menjadi insan yang baik juga. Namun, seorang insan yang baik, pasti menjadi warganegara dan pekerja yang baik. Dalam kajian ini, daya kekuatan dalaman dikaitkan dengan motivasi, komitmen dan kepuasan kerja guru-guru Pendidikan Islam. Manakala negeri yang baik pula dikaitkan dengan iklim sekolah yang baik dan

majikan yang baik dikaitkan dengan kepimpinan pengetua yang baik. Rajah 5.3 berikut menjelaskan tentang Teori Insan Baik (*Good Man Theory*).

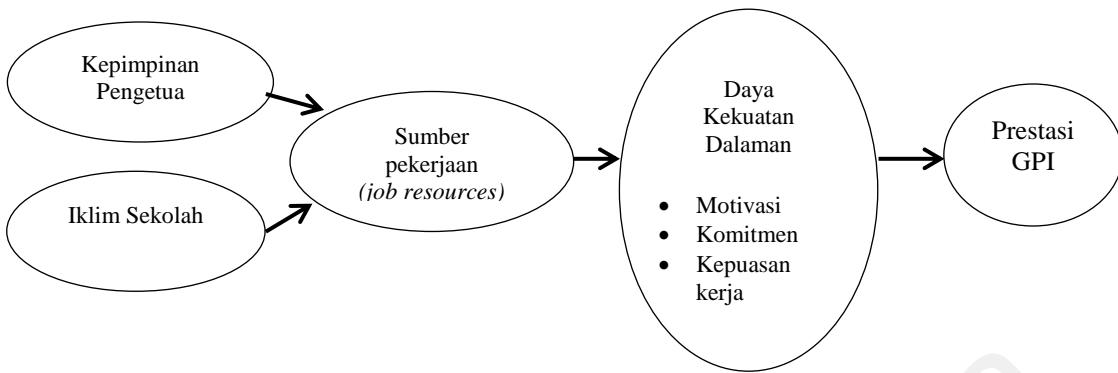


Rajah 5.3 : Teori Insan Baik (*Good Man Theory*)
Sumber : Adaptasi dari al-Attas (1978), m.s. 141

Selain itu juga, dapatan kajian ini turut menyokong model *Job Demand-Resources* (*JD-R*) (Bakker & Demerouti, 2007). Model ini telah diadaptasi dan diubahsuai oleh pengkaji sesuai dengan kajian ini. Berdasarkan model *Job Demand-Resources* (*JD-R*) (Bakker & Demerouti, 2007), ciri-ciri persekitaran kerja terbahagi kepada dua kategori umum, iaitu tuntutan pekerjaan (*job demand*) dan sumber pekerjaan (*job resources*). Tuntutan pekerjaan (*job demand*) merupakan aspek-aspek fizikal, sosial atau organisasi kerja yang memerlukan tenaga fizikal atau psikologi. Manakala sumber pekerjaan (*job resources*) pula meliputi aspek fizikal, sosial atau aspek organisasi kerja. Sumber pekerjaan (*job resources*) ini berfungsi untuk mencapai matlamat yang berkaitan dengan kerja, mengurangkan tuntutan pekerjaan yang berkait dengan kos fisiologi dan psikologi,

serta merangsang pembangunan peribadi atau daya kekuatan dalaman (Xanthopoulou et al., 2007).

Model ini yang mengandaikan bahawa tuntutan pekerjaan (*job demand*) dan sumber pekerjaan (*job resources*) akan menyebabkan dua jenis proses psikologi berlaku iaitu, kemerosotan dari sudut kesihatan dan mencetuskan proses motivasi (Schaufeli & Bakker, 2004). Walau bagaimanapun, pengkaji hanya menumpukan kepada sumber pekerjaan (*job resources*). Kepimpinan pengetua dan iklim sekolah dalam kajian ini yang dikaitkan sebagai sumber pekerjaan (*job resources*) memainkan peranan memberikan motivasi sama ada secara intrinsik atau ekstrinsik. Oleh yang demikian, peranan tersebut boleh memberikan tenaga motivasi dan daya kekuatan dalaman kepada pekerja untuk memberi sepenuh penglibatan kepada organisasi, seterusnya membawa kepada peningkatan prestasi kerja (A. B. Bakker et al., 2008). Dapatan kajian ini telah mengesahkan dakwaan model ini bahawa daya kekuatan dalaman berfungsi sebagai penengah atau mediator kepada proses peningkatan prestasi bagi hubungan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah dengan prestasi guru Pendidikan Islam. Rajah di bawah menjelaskan fungsi mediator sebagai proses berdasarkan model *Job Demand-Resources (JD-R)* (Bakker & Demerouti, 2007) yang telah diubahsuai.



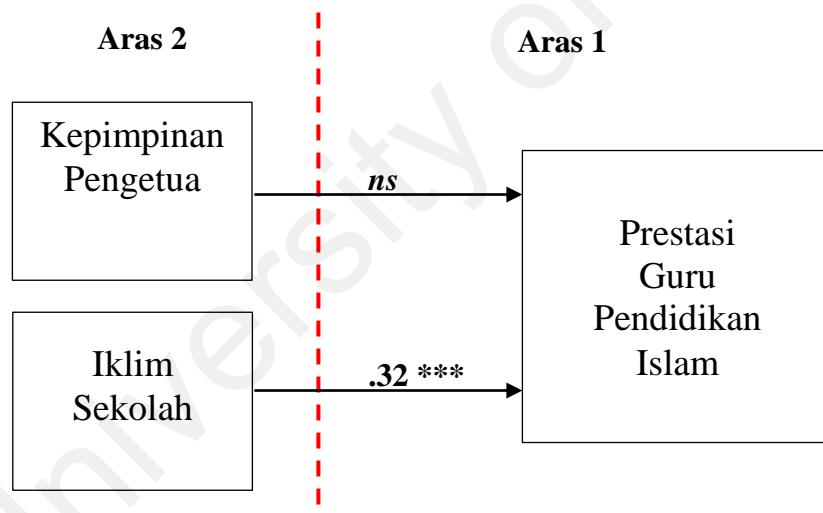
Rajah 5.4 : Model Job Demand-Resources (JD-R)
Sumber : Adaptasi dari (*Bakker & Demerouti, 2007*)

Rumusan Perbincangan Kajian

Kajian ini telah dijalankan untuk menganalisis kesan faktor yang mempengaruhi prestasi guru Pendidikan Islam. Variabel yang terlibat dalam kajian ini ialah kepimpinan pengetua, iklim sekolah, daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam yang terdiri daripada indikator motivasi, komitmen dan kepuasan kerja, serta akhir sekali variabel prestasi guru Pendidikan Islam. Kepimpinan pengetua dan iklim sekolah merupakan variabel bebas manakala prestasi guru Pendidikan Islam ialah variabel bersandar. Dengan analisis secara *multilevel modeling* menggunakan perisian HLM (*hierarchical linear modeling*) versi 7.0, dan ujian mediator menggunakan metode Monte Carlo *bootstrapping*, variabel daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam yang terdiri daripada indikator motivasi, komitmen dan kepuasan kerja dikenal pasti sebagai penengah atau mediator bagi hubungan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah terhadap prestasi guru Pendidikan Islam.

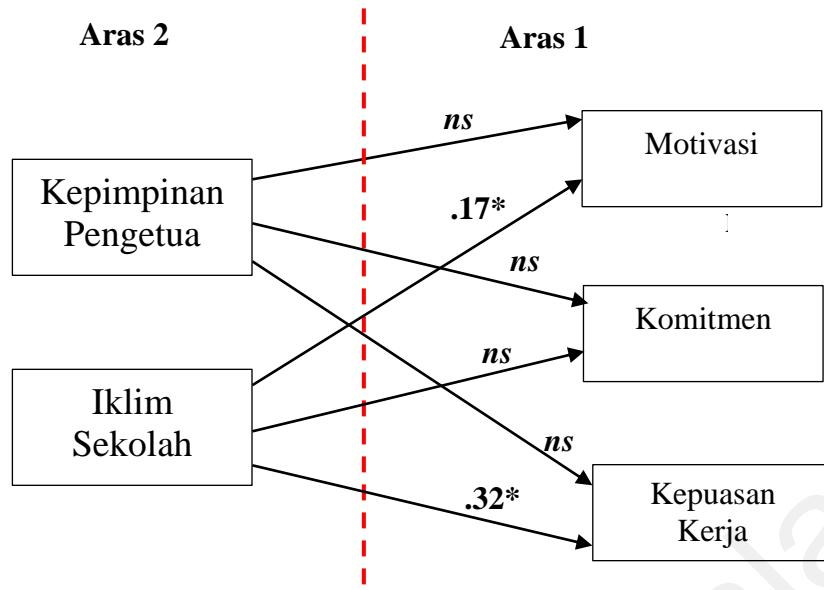
Analisis data kajian ini secara *multilevel modeling* menggunakan perisian HLM (*hierarchical linear modeling*) versi 7.0 menunjukkan bahawa kepimpinan pengetua yang

berada pada peringkat kumpulan (*team level*) tidak berhubung secara positif dan signifikan dengan prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*). Sebaliknya, iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) pula didapati berhubung secara positif dan sangat signifikan dengan prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*). Dapatan ini menunjukkan bahawa iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) merupakan faktor peramal yang lebih dominan kepada prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) berbanding kepimpinan pengetua. Pengaruh kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) ke atas prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) digambarkan dalam Rajah 5.5 berikut:



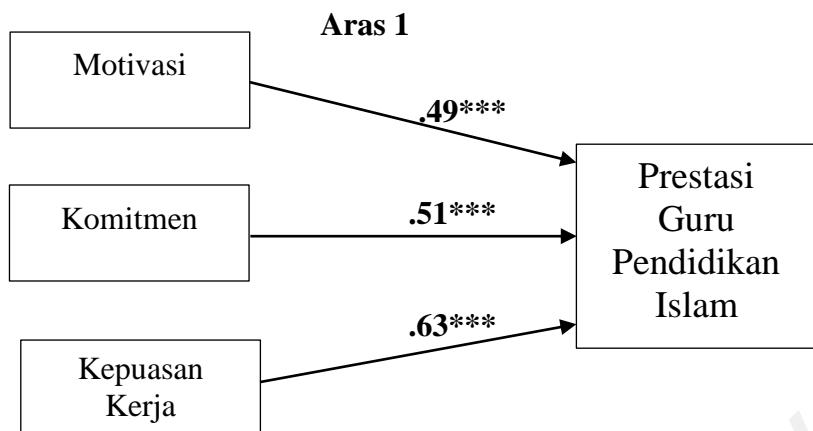
Rajah 5.5 : Pengaruh Kepimpinan Pengetua Dan Iklim Sekolah Ke Atas Prestasi Guru Pendidikan Islam

Seterusnya, bagi analisis pengaruh kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) ke atas daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) yang berada pada peringkat individu (*individual level*), dapatan kajian menunjukkan bahawa hubungan kepimpinan pengetua yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) ke atas motivasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) adalah tidak signifikan. Namun sebaliknya, iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) didapati berhubung secara positif dan signifikan dengan motivasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*). Bagi hubungan kepimpinan pengetua yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) ke atas komitmen guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) adalah tidak signifikan. Begitu juga dengan hubungan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) ke atas komitmen guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) adalah tidak signifikan. Bagi hubungan kepimpinan pengetua yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) ke atas kepuasan kerja guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) pula, dapatan kajian menunjukkan hubungannya adalah tidak signifikan. Namun, bagi hubungan *iklim* sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) ke atas kepuasan kerja guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) pula, dapatan menunjukkan hubungan yang signifikan. Pengaruh kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) ke atas daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) yang berada pada peringkat individu (*individual level*) digambarkan dalam Rajah 5.6 berikut:



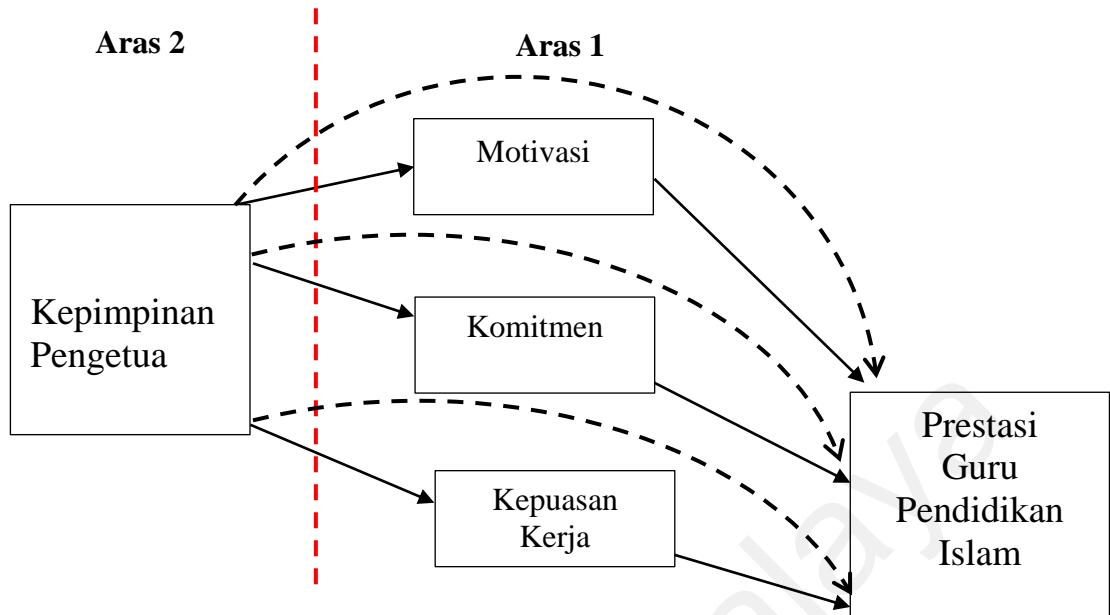
Rajah 5.6 : Pengaruh Kepimpinan Pengetua Dan Iklim Sekolah Ke Atas Daya Kekuatan Dalam Guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja)

Selain itu juga, analisis juga dijalankan untuk menguji pengaruh daya kekuatan dalam guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) ke atas prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*). Dapatkan kajian menunjukkan bahawa ketiga-tiga indikator daya kekuatan dalam guru Pendidikan Islam, iaitu motivasi, komitmen dan kepuasan kerja yang berada pada peringkat individu (*individual level*) berhubung secara positif dan signifikan dengan prestasi guru Pendidikan Islam yang juga berada pada peringkat individu (*individual level*). Pengaruh daya kekuatan dalam guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) ke atas prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) digambarkan dalam Rajah 5.7 berikut:

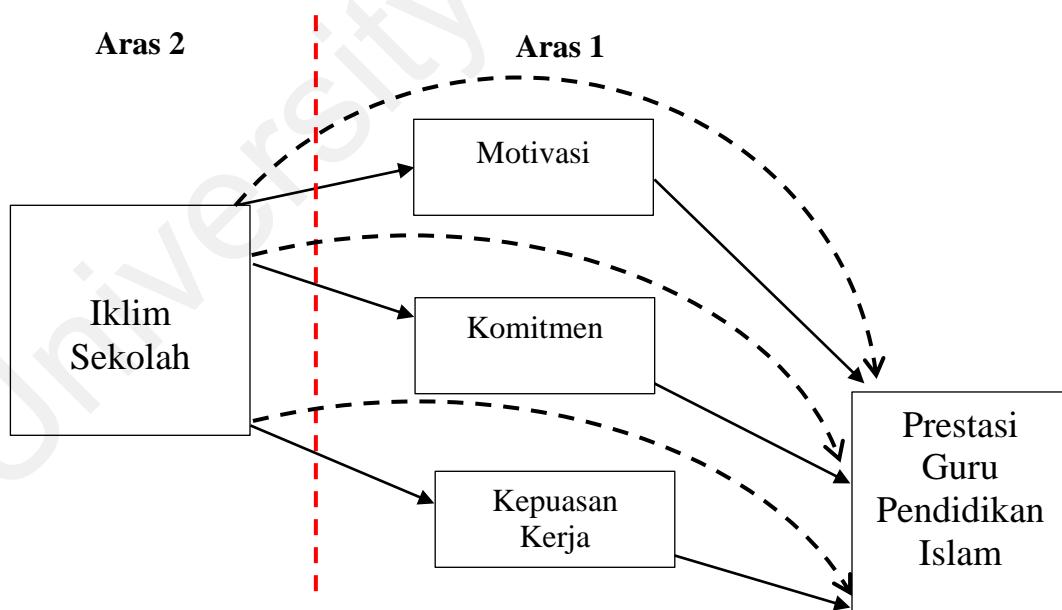


Rajah 5.7 : Daya Kekuatan Dalam Guru Pendidikan Islam (Motivasi, Komitmen Dan Kepuasan Kerja) Ke Atas Prestasi Guru Pendidikan Islam

Akhir sekali, analisis mediator untuk menguji fungsi daya kekuatan dalam guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) sebagai penengah atau mediator di antara hubungan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) terhadap prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*) telah dijalankan. Dapatan kajian menunjukkan bahawa ketiga-tiga indikator daya kekuatan dalam guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) menjadi pengantara bagi hubungan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah yang berada pada peringkat kumpulan (*team level*) terhadap prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada peringkat individu (*individual level*). Fungsi daya kekuatan dalam guru Pendidikan Islam (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) sebagai penengah atau mediator bagi hubungan kepimpinan pengetua dan *iklim* sekolah terhadap prestasi guru Pendidikan Islam dalam Rajah 5.8 dan Rajah 5.9 berikut:



Rajah 5.8 : Kesan Mediator Daya Kekuatan Dalam (Motivasi, Komitmen Dan Kepuasan Kerja) Bagi Hubungan Di Antara Kepimpinan Pengetua dan Prestasi Guru Pendidikan Islam



Rajah 5.9 : Kesan Mediator Daya Kekuatan Dalam (Motivasi, Komitmen Dan Kepuasan Kerja) Bagi Hubungan Di Antara Iklim Sekolah dan Prestasi Guru Pendidikan Islam

Sebagai rumusannya, hasil daripada keseluruhan dapatan kajian mendapati terdapat kesan hubungan langsung dan tidak langsung antara variabel-variabel kepimpinan pengetua, iklim sekolah, daya kekuatan dalaman guru (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) dan prestasi guru Pendidikan Islam.

Implikasi Kajian

Implikasi kajian ini dapat dilihat dari dua aspek, iaitu implikasi pengetahuan dan model, serta implikasi praktikal.

Implikasi Pengetahuan dan Model

Secara keseluruhannya, kajian ini menyokong Teori Insan Baik (*Good Man Theory*)- al-Attas (1978). Teori ini menekankan kepentingan kekuatan jiwa (daya kekuatan dalaman) seseorang individu. Apabila seseorang individu itu telah memiliki daya kekuatan dalaman, maka lahirlah insan yang baik (*soleh*), seterusnya menjadi warganegara dan pekerja yang baik. Dalam kajian ini, daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam didapati mempengaruhi prestasi mereka. Teori ini juga menjelaskan tentang pengaruh negeri yang baik (iklim *solehah*) dan majikan yang baik (kepimpinan *solehah*). Dalam kajian ini, pengaruh kepimpinan pengetua dan iklim sekolah didapati turut memberi kesan ke atas prestasi guru Pendidikan Islam. Menurut Teori Insan Baik (*Good Man Theory*), kedua-dua faktor ini mempengaruhi seseorang menjadi warganegara dan pekerja yang baik. Namun sebaliknya, kedua-dua faktor ini bukan faktor penentu untuk menjadi insan yang baik. Dengan kata lain, seorang warganegara dan pekerja yang baik, belum pasti akan menjadi insan yang baik juga. Namun, seorang insan yang baik, pasti menjadi warganegara dan pekerja yang baik. Kajian ini turut membuktikan bahawa walaupun faktor kepimpinan

pengetua dan iklim sekolah mempengaruhi prestasi guru Pendidikan Islam, namun apa yang lebih penting ialah faktor dalaman guru Pendidikan Islam itu sendiri, iaitu daya kekuatan dalaman (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) yang berfungsi sebagai penengah atau mediator untuk menghasilkan prestasi kerja yang baik.

Selain itu juga, kajian ini turut menyokong model *Job Demand-Resources (JD-R)* (Bakker & Demerouti, 2007). Model ini menjelaskan bahawa sumber pekerjaan (*job resources*) berfungsi untuk mencapai matlamat yang berkaitan dengan kerja, mengurangkan tuntutan pekerjaan yang berkait dengan kos fisiologi dan psikologi, serta merangsang pembangunan peribadi atau daya kekuatan dalaman (Xanthopoulou et al., 2007). Model ini yang mengandaikan bahawa sumber pekerjaan (*job resources*) ini akan menyebabkan dua jenis proses psikologi berlaku iaitu, kemerosotan dari sudut kesihatan dan mencetuskan proses motivasi (Schaufeli & Bakker, 2004). Kepimpinan pengetua dan iklim sekolah dalam kajian ini dikaitkan sebagai sumber pekerjaan (*job resources*) yang memainkan peranan memberikan motivasi sama ada secara intrinsik atau ekstrinsik. Oleh yang demikian, peranan tersebut memberikan tenaga motivasi dan daya kekuatan dalaman kepada pekerja untuk memberi sepenuh penglibatan kepada organisasi, seterusnya membawa kepada peningkatan prestasi kerja (A. B. Bakker et al., 2008). Dapatan kajian ini telah mengesahkan dakwaan model ini bahawa daya kekuatan dalaman berfungsi sebagai penengah atau mediator kepada proses peningkatan prestasi bagi hubungan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah dengan prestasi guru Pendidikan Islam

Dapatan ini juga selari dengan Teori Jangkaan Vroom. Dalam teori ini, Vroom menekankan bahawa motivasi mendorong manusia ke arah melakukan sesuatu dengan lebih baik. Walau bagaimanapun menurut Vroom, proses ke arah pencapaian matlamat tersebut

tidak boleh diabaikan. Dalam hal ini, ia banyak berfokus kepada perasaan dalaman seseorang individu, iaitu sama ada mereka berupaya atau tidak membuat jangkaan kebarangkalian terhadap tingkah laku tertentu. Tingkah laku tersebut pula dianggap oleh Vroom sebagai penyebab tercapai sesuatu matlamat. Dalam kajian ini, Teori Jangkaan Vroom ini telah dibuktikan apabila dapatan menunjukkan bahawa perasaan dalaman yang dinyatakan oleh Vroom, atau dalam kajian ini dinyatakan sebagai daya kekuatan dalaman memainkan peranan yang sangat penting. Daya kekuatan dalaman guru-guru Pendidikan Islam dalam kajian ini, iaitu motivasi, komitmen dan kepuasan kerja telah merangsang dan menggerakkan mereka untuk menjalankan tugas dan menghasilkan prestasi kerja yang baik. Dengan kata lain, daya kekuatan dalaman guru-guru Pendidikan Islam memberi kesan dan pengaruh ke atas prestasi mereka.

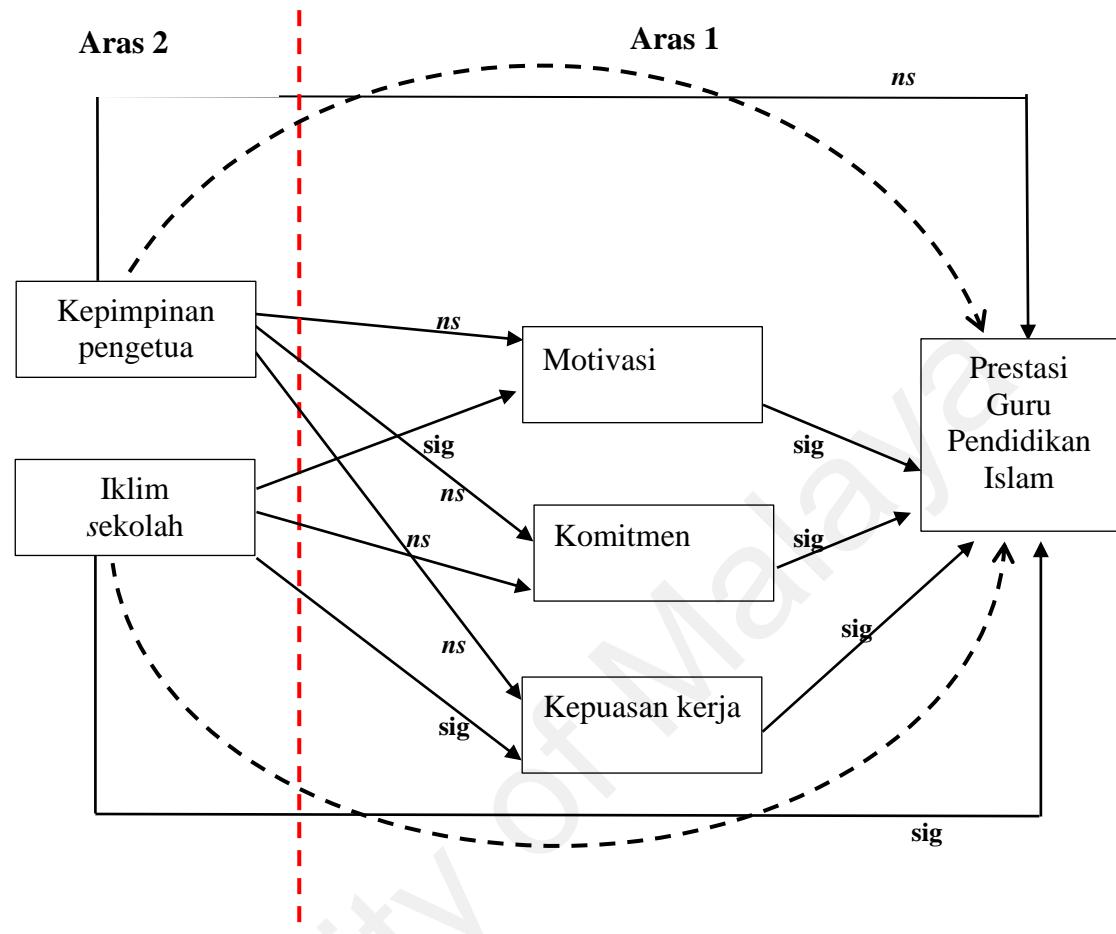
Selain itu, kajian ini juga menyumbang kepada pengetahuan baharu kepada model kajian. Kajian-kajian sebelum ini tentang kepimpinan dan iklim hanya tertumpu pada kesan langsung sama ada kepimpinan pemimpin atau iklim organisasi ke atas tingkah laku pekerja yang dijalankan secara berasingan (Ostroff & Bowen, 2000; Schneider, 1975; Yammarino & Dansereau, 2008). Kajian-kajian dalam bidang ini telah dibahagikan kepada dua, iaitu bergantung kepada kepimpinan sahaja dan bergantung kepada *iklim* sahaja (Zohar & Luria, 2005). Kajian sebelum ini jarang mengkaji kesan kedua-dua variabel secara serentak (MacCormick & Parker, 2010). Walaupun kemungkinan kedua-duanya memberikan kesan yang sama, namun persoalannya ialah yang mana satu antara kedua-dua variabel tersebut adalah peramal yang lebih baik kepada prestasi. Namun, kajian ini berjaya menguji kesan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah secara serentak, yang manakah faktor peramal yang lebih dominan kepada prestasi guru Pendidikan Islam. Walaupun kedua-dua variabel dianggap dapat meningkatkan prestasi pekerja, namun kajian ini berjaya

membuktikan bahawa iklim sekolah lebih mempengaruhi prestasi guru Pendidikan Islam, berbanding kepimpinan pengetua.

Di samping itu, kajian ini juga telah menghasilkan penemuan baharu berkaitan hubungan antara kepimpinan pengetua dan iklim sekolah terhadap prestasi guru Pendidikan Islam secara *multilevel*. Walaupun kepimpinan dan iklim bersifat dengan ciri-ciri *multilevel* (Chun et al., 2009), namun sehingga kini kajian-kajian empirikal tentang kepimpinan dan iklim serta hasilnya secara *multilevel* adalah terhad. Sedangkan, fenomena kepimpinan dan iklim perlu dikaji menggunakan pendekatan *multilevel* (Mathieu & Taylor, 2007) untuk memberikan pemahaman yang lebih baik tentang impak kedua-dua variabel tersebut dalam organisasi. Walau bagaimanapun, para sarjana telah membahaskan konsep kepimpinan dan iklim, sama ada kedua-dua variabel ini berada di peringkat individu (*individual level*) atau di peringkat kumpulan (*team level*). Sebahagian sarjana menegaskan bahawa kepimpinan dan iklim berada di peringkat kumpulan (*team level*), iaitu persepsi kumpulan yang dikongsi bersama (Bliese et al., 2002). Manakala sebahagian yang lain pula berpendapat bahawa kepimpinan dan iklim berada di peringkat individu (*individual level*) (Judge et al., 2006; Judge & Piccolo, 2004). Namun, kajian ini lebih cenderung dengan pandangan bahawa kepimpinan dan iklim adalah berada di peringkat kumpulan (*team level*). Hal ini adalah kerana kedudukan kedua-dua variabel ini di peringkat individu tidak dapat menjelaskan sama ada kesan kepimpinan dan iklim kepada tingkah laku pekerja adalah disebabkan oleh pengaruh organisasi atau individu (Yammarino et al., 2005). Melalui analisis secara *Multilevel Modeling* menggunakan pendekatan HLM-*hierarchical linear modeling*, kajian ini berjaya membuktikan bahawa iklim sekolah yang berada pada aras tinggi (*upper level*) atau peringkat kumpulan (*team level*) merupakan faktor peramal yang

lebih dominan kepada prestasi guru Pendidikan Islam yang berada pada aras rendah (*lower level*) atau peringkat individu (*individual level*).

Selain itu, kajian ini juga berjaya menganalisis beberapa variabel penengah atau mediator, iaitu daya kekuatan dalaman (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) secara serentak. Kajian-kajian terdahulu telah menguji beberapa mekanisme psikologi atau daya kekuatan dalaman; seperti motivasi (Bono & Judge, 2003), komitmen (Yousef, 2000) dan kepuasan kerja (Vandenabeele, 2009) sebagai mediator antara hubungan kepimpinan atau iklim ke atas prestasi dan tingkah laku pengikut secara berasingan. Namun begitu, hanya beberapa kajian yang telah mengkaji beberapa mediator secara serentak bagi hubungan tersebut (Piccolo & Colquitt, 2006). Kajian ini telah mengisi jurang atau gap yang wujud berkaitan kajian tentang faktor daya kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam sebagai mediator yang menghubungkan antara kepimpinan pengetua dan iklim sekolah dengan prestasi guru Pendidikan Islam yang belum terdapat dalam mana-mana kajian sebelum ini. Dengan itu, satu model akhir kajian dicadangkan bagi mewakili proses yang terlibat untuk meningkatkan prestasi guru Pendidikan Islam melalui semua variabel tersebut. Model akhir kajian ini ditunjukkan dalam Rajah 5.10 berikut:

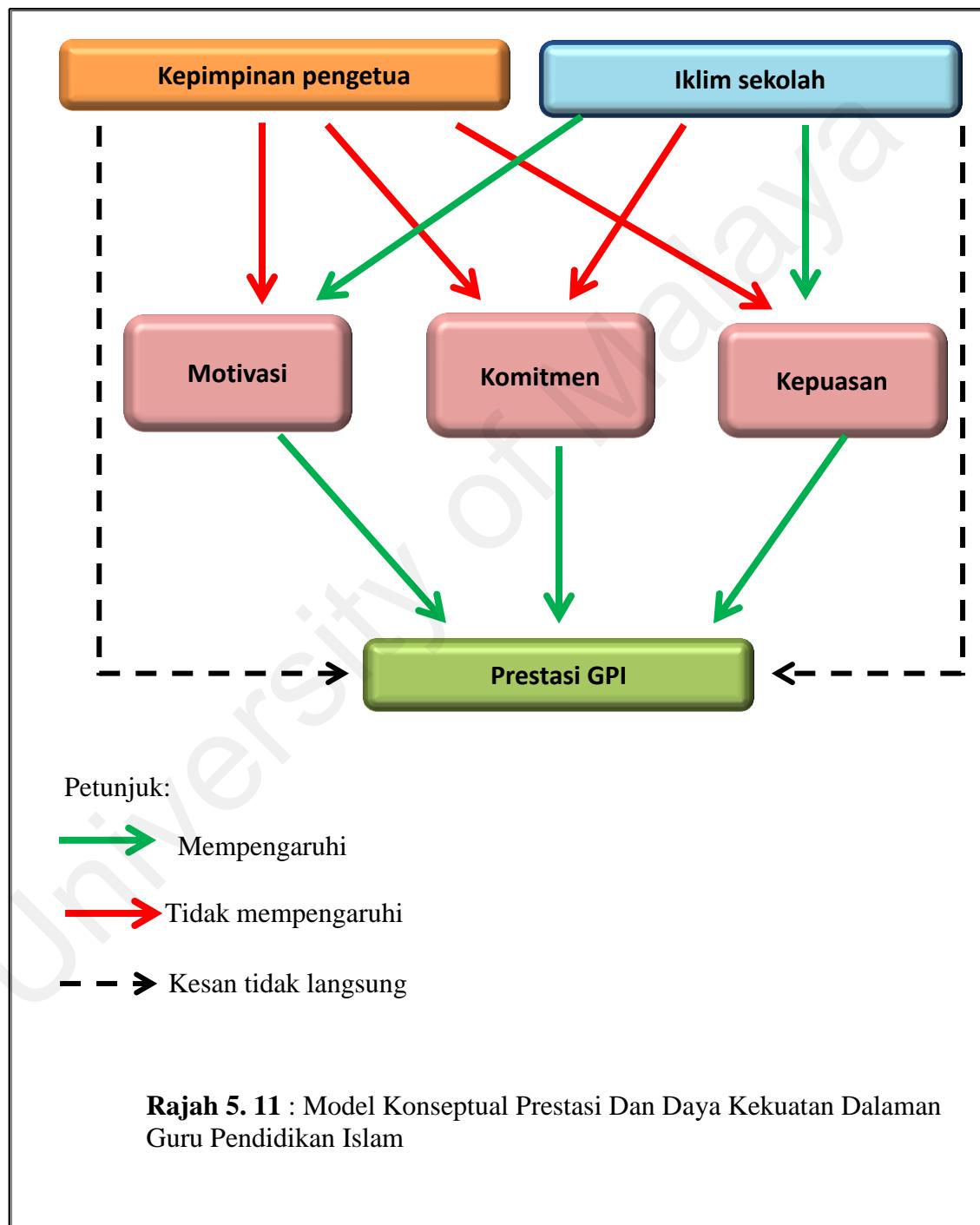


Rajah 5.10 : Model Daya Kekuatan Dalaman & Prestasi Guru

Petunjuk :

- Kesan langsung
- - - → Kesan tidak langsung
- sig Hubungan yang signifikan
- ns Hubungan yang tidak signifikan

Justeru, dapatan kajian ini telah menyumbang kepada pembentukan Model Konseptual Prestasi Dan Daya Kekuatan Dalaman Guru Pendidikan Islam. Model Konseptual Prestasi Dan Daya Kekuatan Dalaman Guru Pendidikan Islam ditunjukkan dalam Rajah 5.11 berikut:



Berdasarkan Model Konseptual Prestasi Dan Daya Kekuatan Dalaman Guru Pendidikan Islam tersebut, menjelaskan bahawa prestasi guru Pendidikan Islam perlu didorong oleh kepimpinan pengetua, iklim sekolah serta kekuatan dalaman guru Pendidikan Islam itu sendiri, iaitu daya kekuatan dalaman (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja). Dalam hubungan langsung dengan prestasi guru Pendidikan Islam, iklim sekolah memainkan peranan yang lebih dominan berbanding kepimpinan pengetua.

Manakala bagi hubungan langsung daya kekuatan dalaman (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) ke atas prestasi guru Pendidikan Islam, ketiga-tiga indikator ini, iaitu motivasi, komitmen dan kepuasan kerja memainkan peranan yang amat penting. Di samping itu, pengaruh iklim sekolah adalah lebih dominan ke atas daya kekuatan dalaman (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) guru Pendidikan Islam berbanding kepimpinan pengetua. Ini menunjukkan bahawa kepimpinan pengetua bukan faktor penentu untuk seseorang guru memiliki kekuatan dalaman yang mantap.

Walau bagaimanapun, kekuatan dalaman guru, iaitu daya kekuatan dalaman (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) memainkan peranan penting sebagai pengantara antara kepimpinan pengetua dan iklim sekolah untuk meningkatkan prestasi guru Pendidikan Islam. Ini membuktikan bahawa faktor *in-out* atau faktor kekuatan dalaman ke atas individu untuk menghasilkan sesuatu adalah lebih penting dan kesannya lebih lama berbanding faktor *out-in* atau faktor luaran ke atas individu untuk menghasilkan sesuatu.

Implikasi Praktikal

Kajian ini juga memberi implikasi kepada amalan pengurusan di sekolah bagi mengurus guru-guru Pendidikan Islam khususnya, dan guru-guru mata pelajaran lain amnya. Dapatkan kajian ini dapat membantu pihak pengurusan, iaitu KPM, BPI, IPG, JPN, PPD, pengetua, ketua panitia atau guru Pendidikan Islam itu sendiri untuk mempertingkatkan lagi kecekapan dan keberkesanannya pengurusan mereka. Hasil daripada analisis kajian ini, beberapa penemuan penting boleh disimpulkan, seterusnya pihak pengurusan dapat mengambil tindakan sewajarnya, iaitu dapat merancang langkah-langkah untuk melaksanakan bimbingan dan penambahbaikan prestasi guru Pendidikan Islam.

Dapatkan kajian ini menunjukkan bahawa iklim sekolah lebih memberikan kesan dan pengaruh kepada guru-guru untuk menghasilkan prestasi kerja yang baik, berbanding kepimpinan pengetua. Justeru, usaha untuk mewujudkan iklim sekolah yang *solehah* haruslah dilakukan. Iklim mempunyai sifat persefahaman bersama yang tertanam (*embedded*) dalam diri setiap individu dalam sesbuah organisasi (Schaubroeck et al., 2012). Oleh yang demikian, iklim sekolah perlu *solehah* dari aspek kepemimpinan pengetua – *supportive and directive behaviours* dan juga *solehah* dari aspek berkait dengan interaksi guru – *engaged behaviours*. Kedua-dua aspek dalam iklim sekolah ini telah dibuktikan mempengaruhi prestasi guru Pendidikan Islam secara positif dan signifikan.

Di samping itu, kajian ini membuktikan bahawa iklim sekolah juga lebih mempengaruhi daya kekuatan dalaman (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) guru-guru Pendidikan Islam berbanding kepimpinan pengetua. Justeru, iklim sekolah yang *solehah* adalah sangat penting untuk diwujudkan kerana iklim mampu memberi impak ke atas *syakhsiyah*, akhlak dan etika guru-guru. Maka, guru yang mempunyai persepsi positif

terhadap iklim sekolah akan lebih berkeyakinan untuk menjalankan tugas, seterusnya menghasilkan prestasi kerja yang tinggi dan begitu juga sebaliknya. Pihak pengurusan, khasnya pengetua di sekolah hendaklah mewujudkan iklim positif yang mendorong kepada inovasi guru-guru. Demi mewujudkan iklim kerja yang seronok dan kondusif, pengetua seharusnya bijak dalam mengurus sekolah di samping boleh mengurus emosinya sendiri.

Seterusnya, dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa faktor dalaman guru, iaitu daya kekuatan dalaman (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) berfungsi sebagai penengah atau mediator untuk menghasilkan prestasi kerja yang baik. Ini membuktikan bahawa daya kekuatan dalaman (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) adalah mekanisme penting yang perlu diberi keutamaan oleh semua pihak supaya program dasar pendidikan yang dilaksanakan dapat dimajukan dengan jayanya. Semua pihak tidak kira sama ada terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam sistem pendidikan perlu memastikan aras daya kekuatan dalaman (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) guru sentiasa berada pada aras yang tinggi. Pengetua perlu berpegang kepada prinsip bahawa guru-guru adalah aset yang sangat bernilai kepada organisasi sekolah. Oleh itu, pengetua seharusnya mendengar, memimpin, memantau serta mewujudkan peluang pembangunan sama ada mental atau spiritual terhadap para guru di bawah tanggungjawab dan amanahnya. Dengan cara ini, guru-guru akan sedar tentang keupayaan dan kelainan yang terdapat pada diri mereka. Selain pengetua, Institut Pendidikan Guru (IPG) dan Bahagian Pendidikan Islam (BPI) juga memainkan peranan untuk meningkatkan daya kekuatan dalaman (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) dari semasa ke semasa. Kursus-kursus peningkatan profesionalisme kepada guru-guru perlu dilaksanakan dengan terancang, dengan pengisian-pengisian yang dapat membangunkan kekuatan jati diri dan profesionalisme guru-guru secara optima.

Cadangan Kajian Lanjutan

Berdasarkan keputusan kajian ini, beberapa cadangan untuk kajian lanjutan boleh dihasilkan. Antaranya ialah:

- a) Kajian ini melibatkan hubungan langsung dan tidak langsung antara kepimpinan pengetua dan iklim sekolah ke atas prestasi guru-guru Pendidikan Islam. Model kajian ini boleh dikembangkan dengan menambah variabel bebas yang lain, seperti kepimpinan pengarah PPD dan kepimpinan pengarah JPN. Pengembangan model kajian boleh diteruskan dalam kajian yang mempunyai ciri-ciri *multilevel*, menjadikan kajian seterusnya melibatkan bukan sahaja *multilevel* dua aras, tetapi tiga atau empat aras. Hal ini menjadikan kajian lebih menarik dan lebih komprehensif bagi menyerlahkan lagi kepentingan kepimpinan di semua aras pengurusan pendidikan.
- b) Kajian ini melibatkan hubungan langsung dan tidak langsung antara kepimpinan pengetua dan iklim sekolah ke atas prestasi guru-guru Pendidikan Islam. Model yang dibina dalam kajian ini boleh dikembangkan dengan kajian lanjutan yang mengkaji hubungan langsung dan tidak langsung antara kepimpinan pengetua dan iklim sekolah ke atas variabel hasil yang lain seperti prestasi kerja guru dan pencapaian akademik pelajar.
- c) Kajian ini menguji variabel daya kekuatan dalaman (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) sebagai penengah atau mediator bagi hubungan antara kepimpinan

pengetua dan iklim sekolah ke atas prestasi guru-guru Pendidikan Islam. Kajian lanjutan boleh diteruskan dengan menguji variabel-variabel yang lain sebagai penengah atau mediator seperti *flow*, kegembiraan (*happiness*) dan efikasi kerja supaya kajian menjadi lebih menarik dan lengkap.

- d) Kajian ini hanya melibatkan guru-guru Pendidikan Islam di SMK seluruh negara. Kajian selanjutnya boleh dijalankan dengan melibatkan guru-guru atau pensyarah di pelbagai jenis institusi pendidikan. Misalnya guru-guru di SK, sekolah-sekolah swasta, SMKA, pensyarah-pensyarah di IPTA dan IPTS.
- e) Kajian ini adalah kajian rentas (*cross sectional*). Kajian selanjutnya boleh diteruskan dengan kajian sela masa (*longitudinal study*). Keputusan yang diperoleh daripada kajian sela masa (*longitudinal study*) akan mempunyai nilai yang lebih tinggi dan tekal.
- f) Kajian ini merupakan kajian kuantitatif. Dapatan diperoleh melalui soal selidik yang diedarkan. Kajian lanjutan boleh dijalankan secara kualitatif untuk mendalami dan mengesahkan lagi dapatan kajian ini. Kajian lanjutan juga boleh dijalankan secara *dyad study* bagi melihat sama ada dapatan yang sama boleh dikekalkan atau sebaliknya.

Kesimpulan

Dalam bab ini, pengkaji telah membincangkan ringkasan hasil dapatan kajian ini serta perbandingan dengan kajian-kajian lepas. Seterusnya pengkaji juga telah merumuskan

peranan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah, serta daya kekuatan dalaman guru (motivasi, komitmen dan kepuasan kerja) dan pengaruhnya kepada prestasi guru-guru Pendidikan Islam. Beberapa implikasi kajian juga dibincangkan sebagai praktikal hasil dapatan kajian yang boleh dilaksanakan oleh pihak berkepentingan. Satu model juga dicadangkan, iaitu Model Daya Kekuatan Dalaman & Prestasi Guru. Akhir sekali, beberapa cadangan kajian lanjutan telah dikemukakan agar model dan hasil kajian seterusnya nanti akan lebih bermakna dan bermanfaat kepada teori dan ilmu pengetahuan serta kesarjanaan pengkaji masa hadapan.

RUJUKAN

- 'Ali bin Hisam al-Din al-Muttaqi al-Hindi. (t.t). *Kanz al-'Ummal Kitab al-Ijarah min Qism al-Aqwal* (Vol. 1): Dar al-Fikr.
- 'Ali Murad Yahya Hasan. (2003). *Adab al-'alim wa al-muta'alim 'ind al-mufakkirin al-muslimin min muntasif al-qarn al-thani al-Hijriy wa hatta nihayah al-qarn al-sabi*. Beirut: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah.
- Ab. Halim Tamuri. (2000). *A Study of the Students' Knowledge of Akhlak in the Malaysia Secondary School (With Special Reference to the Islamic Education ICSS/KBSM)*. Tesis PhD., University of Birmingham, United Kingdom.
- Ab. Halim Tamuri. (2005). *Penilaian Pelajar-pelajar Sekolah Menengah Terhadap Kepimpinan Guru Pendidikan Islam di Sekolah Menengah*. Paper presented at the Seminar Penyelidikan Pendidikan Guru Kebangaan 2005, Kota Kinabalu.
- Ab. Halim Tamuri, Adnan Yusopp, Kamisah Osman, Shahrin Awaluddin, Zamri Abdul Rahim, & Khadijah Abdul Razak. (2004). Keberkesanan Kaedah Pengajaran dan Pembelajaran Pendidikan Islam ke Atas Pembangunan Diri Pelajar *Laporan Penyelidikan*: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Ab. Mumin Ab. Ghani. (2006). *Sistem pengurusan Islam: Tinjauan menyeluruh dari aspek konsep*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
- Ab. Rasab Mamat, & Normazwim Yahya. (2007). *Work stres in correlation with social support and anxiety level among teachers in Malaysia*. Tidak Diterbitkan Bahagian Sumber Manusia, Kementerian Pelajaran Malaysia
- Abbey, A., & Dickson, J. W. (1983). R&D work climate and innovation in semiconductors. *Academy of Management Journal*, 26(2), 362-368.
- Abd. Rahim Abd. Rashid. (2007). *Profesionalisme Keguruan: Prospek dan Cabaran*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Abd. Shukor Shaari, Noran Fauziah Yaakub, & Rosna Awang Hashim. (2002). Job Motivation and Performance of Secondary School Teachers. *Malaysian Management Journal* 6(1&2), 17-24.

- Abdul Aziz Jamin, Chan, Y. F., Tan, S. E., & Sathiamoorthy, K. (2004). *Amalan pengurusan dan kepimpinan pengetua kanan di Malaysia*: Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Abdul Ghani Abdullah, Abd. Rahman Hj. Abd Aziz, & Tang Keow Ngang. (2008). Pincang laku kepimpinan pengetua menurut perspektif guru: Satu kajian kes. *Jurnal Pendidikan*, 33, 47-60.
- Abdul Ghani Kanesan Abdullah. (2002). *Kajian mengenai mengganti kepimpinan sebagai moderator terhadap caragaya kepimpinan transformasi*. Tesis PhD, Universiti Sains Malaysia.
- Abdul Hayei Abdul Sukor. (2008). *Islam Dalam Sabda: Manusia dan Kemanusiaan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Abdullah Sani Yahaya. (2005). *Mengurus Disiplin Pelajar*. Pahang: PTS Profesional Sdn. Bhd.
- Abidah Hj. Omar. (2000). *Hubungan iklim Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Di Kalangan Guru-guru Di Sekolah Menengah*. Kertas Projek Master Sains yang tidak diterbitkan, Universiti Putra Malaysia, Serdang.
- Adib Adham. (1997). *Hubungan di antara iklim organisasi dengan prestasi kerja : Satu kajian di Pejabat Tanah dan Galian Johor*. Tesis Sarjana, Universiti Teknologi Malaysia.
- Ahmad Antony Hussain. (1986). *Tingkah laku organisasi dalam pengurusan moden*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ahmad bin Hambal al-Imam Abu Abdullah ibn Muhammad Ibn hambal Ibn Hilal al-Shaibani. (1994). *Musnad li al-Imam Ahmad ibn Hambal* (Vol. Juz. 1-12). Mesir: Dar al-Ma'arif.
- Ahmad Mustafa al-Maraghiy. (2001). *Tafsir al-Maraghiy* (Vol. Jilid 10). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ahmad Zabidi Abdul Razak. (2006). Ciri iklim sekolah berkesan: Implikasinya terhadap motivasi pembelajaran. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 31, 3-19.
- Al-Attas, M. N. (1978). *Islam and secularism: Muslim Youth Movement of Malaysia*. Kuala Lumpur.

- Al-Ba'labaki Dr. Ruhi. (2003). *Al-mawrid qamus 'arabiyy-injliziy*. Beirut: Dar al-'ilm li al-malayinn.
- Al-Ghazali. (1988). *Ihya Ulum al-Din* (Vol. 2). Terjemahan Singapura: Pustaka Nasional Pte. Ltd.
- Al-Na'imy Abdullah al-Amin. (1994). *Kaedah dan teknik pengajaran menurut Ibn Khaldun dan al-qabisi. Terjemahan Mohd. Ramzi Omar*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Al-Talib, H. (1992). *Training guide for Islamic workers* (2nd ed.). Herndon, VA: The International Institute of Islamic Thought (IIIT).
- Al-Tarmidhi Abu Ismail Muhammad Isa. (1994). *Sunan al-Tirmidhi wa hua al-jami al-mukhtasar min al-sunani 'an rasulullah S.A.W wa-makrifat al-sahih wa al-ma'lul wa maklul wa ma 'alaiah al-'amal* (Vol. Jld. 1-5). Beirut: Dar al-Fikr.
- Al-Zuhayli. Wahbah. (1997). *Al-fiqh al-Islamiyyah wa adillatuhu*. Damsiq: Dar al-fikr.
- Ali Khamis Ali. (2002). *Factors associated with occupational commitment of secondary school teachers in Kuala Lumpur*. Tesis PhD, Universiti Putra Malaysia, Serdang.
- Ali Moh'd Jubran Saleh. (2004). *Principal leadership and creativity: A study of Islamic schools principals in Jordan*. Tesis PhD, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research and application. *Thousand Oaks*.
- Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 231-292.
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235-258.
- Applebee, A. N., Langer, J. A., Nystrand, M., & Gamoran, A. (2003). Discussion-based approaches to developing understanding: Classroom instruction and student performance in middle and high school English. *American Educational Research Journal*, 40(3), 685-730.

Ariffin Hj. Zainal. (1985). *Pekerja dan pekerjaan*. Petaling Jaya: Fajar Bakti.

Arifin Hj. Zainal. (1985). *Pekerja dan pekerjaan: Pendekatan Psikologi Personel*. Petaling Jaya: Fajar Bakti Sdn. Bhd.

Ary, D., Jacob, L. C., & Razaveih, A. (1990). *Introduction to research in education* (3rd ed.). Orlando: Holt, Rinehart & Winston, Inc.

Asmah Ahmad, Chan, Y. F., Rosnarizah Abd. Halim, & Abd. Razak Manaf. (2004). *Kajian kepimpinan di sekolah kebangsaan cemerlang Semenanjung Malaysia*: Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia.

Avery, G., & Baker, E. (1990). *Psychology at work*: Prentice Hall.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.

Avolio, B. J., & Gibbons, T. C. (1988). Developing transformational leaders: A life span approach.

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & 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.

Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068.

Babbie, E. (2004). *The Practice of Social Research* (10th ed.). Belmont, CA: Wadsworth/Thompson Learning.

Bahagian Pendidikan Islam. (1993). *Kajian mata pelajaran Pendidikan Islam dan guru-guru Pendidikan Islam di sekolah menengah kebangsaan di Semenanjung Malaysia*. Laporan Kajian Bahagian Pendidikan Islam, Kementerian Pelajaran Malaysia

Bakker, & Demerouti. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.

- Bakker, A. B., Van Emmerik, H., & Van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, Stress, & Coping*, 21(3), 309-324.
- Balfour, D. L., & Wechsler, B. (1991). Commitment, performance, and productivity in public organizations. *Public Productivity & Management Review*, 355-367.
- Baron, R. M., & 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.
- Bartels, K. K., Harrick, E., Martell, K., & Strickland, D. (1998). The relationship between ethical climate and ethical problems within human resource management. *Journal of Business Ethics*, 17(7), 799-804.
- Bass. (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. (1998). Transformational leadership: Industry, military, and educational impact: Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M., & Avolio, B. (1990). *Bass and Stodgill's Handbook of Leadership* (3rd ed.). New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for multifactor leadership questionnaire*. Polo Alto, California: Mind Garden, Inc.
- Beijaard, D., Meijer, P. C., & Verloop, N. (2004). Reconsidering research on teachers' professional identity. *Teaching and teacher education*, 20, 107-128.
- Bernard. (1926). An introduction to social psychology.
- Blake, Shepard, & Mouton. (1964). Intergroup conflict in organizations. *Ann Arbor: Foundation for Research on Human Behavior*.
- Blasé, J., & Blasé, J. (2001). *Breaking the silence: Overcoming the problem of principal mistreatment of teachers*: Thousand Oak, CA: Corwin Press.

- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of occupational Psychology*, 58(4), 277-288.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis.
- Bliese, P. D., Halverson, R. R., & Schriesheim, C. A. (2002). Benchmarking multilevel methods in leadership: The articles, the model, and the data set. *The Leadership Quarterly*, 13(1), 3-14.
- Blum, N. L., & Nylor, J. E. (1968). *Industrial psychology: Theoretical and social foundation*. New York: Harper.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.
- Borucki, & Burke. (1999). An examination of service-related antecedents to retail store performance. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 943-962.
- Bossert, S. T., Dwyer, D. C., Rowan, B., & Lee, G. V. (1982). The instructional management role of the principal. *Educational Administration Quarterly*, 18(3), 34-64.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Brewer, A. M. (1996). Developing commitment between managers and employees. *Journal of Managerial Psychology*, 11(4), 24-34.
- Bridges, E. M. (1967). Instructional leadership: A concept re-examined. *Journal of Educational Administration*, 5(2), 136-147.
- Brislin, R. W., Lonner, W. J., & Thorndike, R. M. (1973). *Cross-cultural research methods*. New York: John Wiley and Sons.
- Burns. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J. M. (1978). *leadership*. NY: Harper & Row.

- Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness* (Vol. 213): Grove Press.
- Campbell, D. J., Campbell, K. M., & Kennerd, D. (1994). The effects of family responsibilities on the work commitment and job performance of non-professional women. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 283-296.
- Carlson, R. O. (1961). Succession and performance among school superintendents. *Administrative science quarterly*, 210-227.
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: a meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 605.
- 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.
- Chan, Y. F., & Sidhu, G. K. (2007). Stail kepimpinan dan kepuasan kerja guru di kalangan guru sekolah menengah.
- Charbonneau, D., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2001). Transformational Leadership and Sports Performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation1. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(7), 1521-1534.
- Chaudhry, A. Q., Javed, H., & Sabir, M. (2012). The impact of transformational and transactional leadership styles on the motivation of employees in Pakistan. *Pakistn Economic and Social Review*, 5(2), 223-231.
- Che Noraini Hashim. (2005, 25-26 Jun). *Keruntuhan Akhlak dan Pembangunan Remaja Masa Kini: Cabaran Pendidikan Islam di Malaysia*. Paper presented at the Prosiding Wacana Pendidikan Islam ke 4, Melaka.
- Che Zakiah Binti Mohamad Salim. (2005). *Persepsi Murid Terhadap Personaliti Guru Pendidikan Islam Di Daerah Rembau, Negeri Sembilan Darul Khusus*. Projek Penyelidikan Sarjana, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Chen, Z., Lam, W., & Zhong, J. A. (2007). Leader-member exchange and member performance: a new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 202.

- Chi, N.-W., & Pan, S.-Y. (2012). A multilevel investigation of missing links between transformational leadership and task performance: The mediating roles of perceived person-job fit and person-organization fit. *Journal of Business and Psychology*, 27(1), 43-56.
- Chua, Y. P. (2006). *Kaedah Penyelidikan*. Kuala Lumpur: McGraw Hill Education.
- Chua, Y. P. (2009). *Statistik penyelidikan lanjutan II : ujian regresi analisis faktor dan analisis SEM*. Kuala Lumpur: McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Chun, J. U., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Sosik, J. J., & Moon, H. K. (2009). Leadership across hierarchical levels: Multiple levels of management and multiple levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 20, 689-707. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.lequa.2009.06.003>.
- Collie, R. J., Shapka, J. D., & Perry, N. E. (2012). School climate and social-emotional learning: Predicting teacher stress, job satisfaction, and teaching efficacy. *Journal of Educational Psychology*, 104(4), 1189.
- Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 55(1), 83-109.
- Conger. (2013). Mind the gaps: What limits the impact of leadership education. *Journal of Leadership Studies*, 6(4), 77-83.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*: Sage Publications.
- Conley, D. T., & Goldman, P. (1994). Facilitative Leadership: How Principals Lead without Dominating. *OSSC Bulletin*, 37(9), n9.
- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P., & Victor, B. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of Business Ethics*, 46(2), 127-141.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2006). Employee well-being and job performance: Where we stand and where we should go. *Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice*, 1, 83-111.
- Denhardt, R. B. (1981). Toward a critical theory of public organization. *Public Administration Review*, 628-635.

- Dietz, J., Pugh, S. D., & Wiley, J. W. (2004). Service climate effects on customer attitudes: An examination of boundary conditions. *Academy of Management Journal*, 47(1), 81-92.
- Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579-599.
- Drath, & Palus. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*: Center for Creative Leadership.
- Drucker, P. F. (1985). *The effective executive*. New York: Harper & Row Publishers, Inc.
- Dumdadum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*, 2, 35-66.
- Dunn, M. W., Dastoor, B., & Sims, R. L. (2012). Transformational leadership and organizational commitment: A cross-cultural perspective. *Journal of Multidisciplinary Research*, 4(1), 45.
- 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.
- Edwards, A. K. (2015). Otherness Development Model for Assessing Multicultural Competencies for Educational Leadership. *THOUGHT PIECE*, 23.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.
- Etam Linggi, & Rahimah Haji Ahmad. (2008). Kepemimpinan pengetua sebuah sekolah harapan di daerah Kanowit, Sarawak. *Jurnal Institut Pengajian Kepengetuaan*, 8, 1-20.
- Eyal, O., & Roth, G. (2011). Principals' leadership and teachers' motivation: Self-determination theory analysis. *Journal of Educational Administration*, 49(3), 256-275.

Fauziah Mat Siat. (2011). *Hubungan antara kualiti kepimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru*. Kertas Projek Sarjana, Universiti Utara Malaysia.

Ferris, K. R. (1981). Organizational commitment and performance in a professional accounting firm. *Accounting, Organizations and Society*, 6(4), 317-325.

Fiedler, & Chemers. (1967). A theory of leadership effectiveness.

Firestone, W. A. (1996). Images of teaching and proposals for reform: A comparison of ideas from cognitive and organisational research. *Educational Administration Quarterly*, 32(2), 209-235.

FitzGerald, M., Payne, C., Lukacz, E., Yang, C., Peters, K., Chai, T., . . . Burks, D. (2012). Randomized multicenter clinical trial of myofascial physical therapy in women with interstitial cystitis/painful bladder syndrome and pelvic floor tenderness. *The Journal of urology*, 187(6), 2113-2118.

Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (1996). *How to design and evaluate research in education* (Vol. Third edition). San Francisco: McGraw-Hill, Inc.

Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349.

Fullan, M. (2001). *What's worth fighting for the principalship?* New York: Teachers College Press.

Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23(1), 32-58.

Gay, L. R., & Airasian, P. (2003). *Educational research. Competencies for analysis and applications* (7th ed.). Ohio: Merrill Prentice Hall.

Geijsel, F., Sleegers, P., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2003). Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school reform. *Journal of Educational Administration*, 41(3), 228-256.

Gene Hall, Jim Rosenthal, & Judy Wade. (1993). How to make reengineering really work. *Harvard Business Review*, 119-131.

- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10(3), 601-616.
- Gonzalez, J. A., & Denisi, A. S. (2009). Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 21-40.
- Graham, K. C. (1996). Running ahead: Enhancing teacher commitment. *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 67(1), 45-47.
- Gross, & Herriot. (1965). Staff leadership in schools: New York: Wiley.
- Grover, S. L., & Crooker, K. J. (1995). Who appreciates family human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 48, 271-288.
- Hair, J. J. F., Ardenson, R. E., Tatham, R. E., & Black, W. C. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th ed.). NJ: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 217-247.
- Halpin, & Winer. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. *Leader behavior: Its description and measurement*, 39-51.
- Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1963). *The organizational climate of school*. Chicago: Midwest Administration Center, University of Chicago.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & May, D. R. (2011). Moral maturation and moral conation : A capacity approach to explaining moral thought and action. *Academy of Management Review*, 36, 663-685.
- Hemphill, & Coons. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. *Leader behavior: Its description and measurement*, 6, 38.
- Herbert L. Petri, & John M. Govern. (2004). *Motivation theory, research and applications* (5th ed.): Wadsworth. Thomson.USA.

- Herman, H., & Chiu, W. C. (2014). Transformational leadership and job performance: A social identity perspective. *Journal of Business Research*, 67(1), 2827-2835.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & 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.
- Hersey, & Blanchard. (1982). *Management of Organization Behaviour, Utilizing, Human Resources* (4th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Synderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Hj. Mohammed Sani Hj. Ibrahim. (2005, 25-26 Jun). *Perkembangan Profesionalisme Guru Pendidikan Islam Ke Arah Kemanusiaan Sejagat: Satu Tuntutan dan Satu Kemestian*. Paper presented at the Prosiding Wacana Pendidikan Islam (Siri 4), Mahkota Century, Melaka.
- Honeycutt, T. L., & Rosen, R. (1997). Family-friendly human resource policies, salary levels and salient identity as predictors of organizational attraction. *Journal of vocational behavior*, 50, 271-290.
- Hopkins, D., & Stern, D. (1996). Quality teacher, quality schools: International perspectives and policy implications. *Teaching and teacher education*, 12(5), 501-507.
- Horng, E. L. (2009). Teacher tradeoffs: Disentangling teachers' preferences for working conditions and student demographics. *American Education Research Journal*, 46(3), 690-717.
- House, & Mitchell. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3(4), 81.
- Howard, E. R. (1974). School climate improvement. *Education Digest* 39(8), 333-336.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research and practice* (6th ed.). New York: McGraw-Hill, Inc.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J., & Kottkamp, R. B. (1991). *Open schools health schools*. Newbury Park: Sage Production.

- Huberman, M. (1993). *The Lives of Teachers*. London: CasseVilliers House.
- Hussein Mahmood. (1997). *Kepemimpinan dan keberkesanannya sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibnu Khaldun. (1993). *Muqaddimah Ibnu Khaldun*. Kuala Lumpur: Terjemahan Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibrahim b. Ahmad Bajunid. (2003). *Mekanisme dan kriteria pemilihan bakal guru*. Paper presented at the Konvensyen Pendidikan Guru Kebangsaan 2003, Kuching, Sarawak.
- Ibrahim Mamat. (1998). *Pengetua sekolah menangani isu dan cabaran kepemimpinan*. Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- Idris, M. A., Dollard, M. F., & 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.
- Idris, M. A., Dollard, M. F., & 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.
- Isaac, R. G., Zerbe, W. J., & Pitt, D. C. (2001). Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory. *Journal of Managerial Issues*, 212-226.
- Ishak bin Sin. (2001). *Pengaruh kepimpinan pengajaran, kepimpinan transformasi dan gantian kepada kepimpinan ke atas komitmen terhadap organisasi, efikasi dan kepuasan kerja guru*. Tesis PhD, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Ishak Mad Shah. (2006). *Kepimpinan dan hubungan interpersonal dalam organisasi*: Universiti Teknologi Malaysia.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85.
- James, L. R., & Sells, S. B. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. *Toward a psychology of situations: An interactional perspective*, 275-295.

Jamil Ahmad. (2002). *Pemupukan Budaya Penyelidikan di Kalangan Guru Sekolah: Satu Penilaian*. Bangi.

Jazmi bin Md Isa. (2009). *Gaya Kepemimpinan Pengetua dan Kepuasan Kerja Guru: Kajian Perbandingan Antara SMKA dengan SMK*. Disertasi Sarjana, Universiti Utara Malaysia.

John, M. C., & Taylor, J. W. (2014). *Leadership style, school climate, and the institutional commitment of teachers*. Paper presented at the International Forum Journal.

Johnston, V. M. (1987). Attitudes towards microcomputer learning, 1: Pupils and software for language development. *Educational Research*, 29(1), 47-55.

Jones, A. P., & James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(2), 201-250.

Judge, T. A., Fluegge Woolf, E., Hurst, C., & Livingston, B. (2006). Charismatic and transformational leadership. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 50(4), 203-214.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755.

Jung, Chow, & Wu. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 525-544.

Kaihatu, T. S. (2007). Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja Komitmen Organisasi dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 9(1), pp. 49-61.

Kalaiselvam Muniandi. (2000). *Stail kepemimpinan guru besar dan pengaruhnya ke atas iklim sekolah mengikut persepsi guru-guru: Satu tinjauan ke atas sekolah Jenis Kebangsaan Tamil di Daerah Seremban/P. Dickson, Negeri sembilan*. Projek Penyelidikan Sarjana Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.

Kamarul Azmi Bin Jasmi. (2010). *Guru Cemerlang Pendidikan Islam Sekolah Menengah Di Malaysia: Satu Kajian Kes*. Tesis PhD., Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.

Kamus Dewan. (2005). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Kementerian Dalam Negeri. (1999). Data Penagih Dadah.

Kementerian Pelajaran Malaysia. (1979). *Laporan Jawatankuasa Kabinet Mengkaji Pelaksanaan Dasar Pelajaran*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Kementerian Pelajaran Malaysia. (2007). *Laporan Kajian Tugas dan Tanggungjawab Guru*. Kuala Lumpur.

Kementerian Pendidikan Malaysia. (1998). *Profil Pengetua/Guru Besar Berkesan Menurut Model Malaysia*. Pahang: Institut Aminuddin Baki.

Kementerian Pendidikan Malaysia. (1998a). *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Minat Mengajar di Kalangan Guru* Kuala Lumpur.

Kementerian Pendidikan Malaysia. (1998b). *Kajian Keperluan Latihan Keguruan Tenaga Pengajar Institusi Pendidikan Swasta*. Kuala Lumpur: Kementerian Pendidikan Malaysia.

Kementerian Pendidikan Malaysia. (2000a). Kajian cadangan mewujudkan Unit Psikologi dan Kaunseling di Bahagian Pembangunan Organisasi dan Perkhidmatan.

Kementerian Pendidikan Malaysia. (2000b). *Peranan Jemaah Nazir Sekolah Dalam Mengembalikan Imej Profesional Perguruan*. Kuala Lumpur: Kementerian Pendidikan Malaysia.

King, Chermont, West, Dawson, & Hebl. (2007). How innovation can alleviate negative consequences of demanding work contexts: The influence of climate for innovation on organizational outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 631-645.

Klein, K. J., Conn, A. B., Smith, D. B., & Sorra, J. S. (2001). Is everyone in agreement? An exploration of within-group agreement in employee perceptions of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 3.

Koch, G. G. (1982). Intraclass correlation coefficient. *Encyclopedia of statistical sciences*.

- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2001). *Pengurusan (Terjemahan)*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*: Leadership Challenge, a Wiley brand.
- Kozlowski, & Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 546.
- Kozlowski, & Hattrup, K. (1992). A disagreement about within-group agreement: Disentangling issues of consistency versus consensus. *Journal of Applied Psychology*, 77(2), 161.
- Kozlowski, S. W., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations* (pp. 3-90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kreft, I. G., & De Leeuw, J. (1998). *Introducing multilevel modeling*. Newbury Park, CA: Sage.
- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*.
- Landy, F. J., & Gvion, R. M. (1970). Development of scales for the measurement of work motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 93-103.
- Lashway, L. (2003). Role of the School Leader. Trends and Issues.
- Latham, G. P., & Mann, S. (2006). Advances in the science of performance appraisal: Implications for practice. *International Review of Organizational and Industrial Psychology*, 295-337.

- Lawler III, E. E., Hall, D. T., & Oldham, G. R. (1974). Organizational climate: Relationship to organizational structure, process and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11(1), 139-155.
- Lawrence. (2007). Kansas teacher shortage could provide problems in future Retrieved Jun 17, 2013, from <http://www.kansascity.com>
- LeBreton, J. M., Burgess, J. R., Kaiser, R. B., Atchley, E. K., & James, L. R. (2003). The restriction of variance hypothesis and interrater reliability and agreement: Are ratings from multiple sources really dissimilar? *Organizational Research Methods*, 6(1), 80-128.
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498-518.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227.
- Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The nature and effects of Transformational school leadership a meta-analytic review of unpublished research. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387-423.
- Leong, S. M., Randall, D. M., & Cote, J. A. (1994). Exploring the organizational commitment—Performance linkage in marketing: A study of life insurance salespeople. *Journal of Business Research*, 29(1), 57-63.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.
- Li, Q. (2013). A novel Likert scale based on fuzzy sets theory. *Expert Systems with Applications*, 40(5), 1609-1618.
- Liao, H., & Chuang, A. (2007). Transforming service employees and climate: a multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1006.

- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*. New York: McGraw-Hill.
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193-215.
- Locke, E. A., Kirkpatrick, S., Wheeler, J. K., Schneider, J., Niles, K., Goldstein, H., . . . Chah, D. (1991). *The essence of leadership: The four keys to leading successfully*. New York: Lexington Books.
- Louis, K. S. (1998). Effects of teacher quality of work life in secondary schools on commitment and sense of efficacy. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(1), 1-27.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Lucas, F. C., & Valentine, J. W. (2002). *Transformational Leadership : principals, leadership teams, and school culture*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, LA.
- Maas, C. J., & Hox, J. J. (2005). Sufficient sample sizes for multilevel modeling. *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, 1(3), 86.
- MacCormick, J. S., & Parker, S. K. (2010). A multiple climates approach to understanding business unit effectiveness. *Human Relations*, 63(11), 1771-1806.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate behavioral research*, 39(1), 99-128.
- Mahd Ishak Abdul Aziz. (1991). *Iklim Organisasi dan Prestasi Kerja: Satu Kajian Mengenai Pegawai di Jabatan Perdana Menteri*. Tesis M.P.A. yang tidak diterbitkan, Universiti Malaya.

- Malakolunthu, S. (2007). *Teacher learning in Malaysia: Problems and possibilities of reform*. Kuala Lumpur: University Malaya Press.
- Mariam Othman. (2010). *Educational Resources, school climate, school leadership, and parental involvement as factors towards quality primary education: the Malaysian perspective*. Tesis PhD, University of Manchester.
- Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 175-194.
- Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O., & McNamara, R. (2005). The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), 141-147.
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). School leadership that works: From research to results. Retrieved from <http://www.netlibrary.com/Details.aspx>
- Masi, R. J., & Cooke, R. A. (2000). Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 16-47.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row Publishers.
- Mathieu, J. E., Aguinis, H., Culpepper, S. A., & Chen, G. (2012). Understanding and estimating the power to detect cross-level interaction effects in multilevel modeling. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 951.
- Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Taylor, S. R., Gilson, L. L., & Ruddy, T. M. (2007). An examination of the effects of organizational district and team contexts on team processes and performance: a meso-mediation model. *Journal of Organizational Behavior*, 28(7), 891-910.
- Mathieu, J. E., & Taylor, S. R. (2007). A framework for testing meso-mediation relationships in Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 141-172.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2009). Making ethical climate a mainstream management topic. *Psychological perspectives on ethical behavior and decision making*, 181-213.

- Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 7-16.
- Maynard, M. T., Mathieu, J. E., Marsh, W. M., & Ruddy, T. M. (2007). A multilevel investigation of the influences of employees' resistance to empowerment. *Human Performance*, 20(2), 147-171.
- Mazlan Aris, Rohaya Talib, Rosnah A. Rajak, & Tauhit Sudar. (2011, 30 Oktober- 2 November). *Kepuasan kerja dalam kalangan pensyarah Institut Pendidikan Guru Kampus Temenggong Ibrahim Johor*. Paper presented at the Konvensyen Kebangsaan Pendidikan Guru 2011, AFamosa Resort Alor Gajah Melaka.
- Mazlan bin Haji Ahmad. (2000). *Hubungan iklim organisasi sekolah dengan kepuasan kerja guru yang mengajar kanak-kanak istimewa di Daerah Hulu Langat*. Kertas Projek Master Sains yang tidak diterbitkan, Universiti Putra Malaysia, Serdang.
- McClelland, D. C. (1976). *The Achievement Motive* (2nd ed.). New York: Appleton-Century-Croft.
- McClelland, D. C. (1989). *Human Motivation*. New York: Cambridge.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise* New York: McGraw Hill, Inc.
- McKay, P. F., Avery, D. R., & Morris, M. A. (2008). Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: The moderating role of diversity climate. *Personnel Psychology*, 61(2), 349-374.
- McMurray, A., Pirola-Merlo, A., Sarros, J., & Islam, M. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5), 436-457.
- Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky. (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.
- Meyer, J. P. (2014). Employee Commitment, Motivation, and Engagement: Exploring the Links. *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, 33.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.
- Mohamad Zakaria bin Mat Khazani. (2005). *Hubungan antara iklim organisasi dan prestasi kerja di kalangan guru matematik sekolah rendah di semenanjung Malaysia*. Tesis PhD, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Mohamad Zaki Hamid. (2009). *Sektor Pendidikan Islam Jabatan Pelajaran Selangor: Kajian Tentang Pelaksanaan Program Dakwah dan Keberkesanannya*. Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Mohammed Sani Ibrahim, & Norzaini Azman. (2007). *Guru cemerlang dalam profesional perguruan*: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mohd Ismail Othman. (2003). *Undang-undang Untuk Pengetua dan Guru Besar*. Sintok, Kedah: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.
- Mohd Yusof Abdullah. (2002, 10-11 Jun). *Motif Memilih Profesional Perguruan di Sabah*. Paper presented at the Seminar Kebangsaan Profesional Perguruan, UNITEN.
- Mohd Yusof Abdullah. (2005). *Profesionalisme Profesional Perguruan, Pemikiran Pendidikan* Kota Kinabalu: Universiti Malaysia Sabah.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*: Academic Press.

Muhammad Abul Quasem. (1975). *The ethics of al-Ghazali: a composite ethics in Islam*. Selangor: Central Printing Sdn Bhd.

Muhammad al-Buraey. (1989). *Administrative Development: An Islamic Perspective*. London: KPI Limited.

Muhammad Imaduddin Abdulrahim. (1992). *Semangat tawhid & motivasi kerja*. Kuala Lumpur: Institut Kajian Dasar Malaysia.

Muhy al-Din Abu Zakariyya Yahya b. Syaraf al-Nawawi. (1994). *Sahih Muslim bi-syarth al-Nawawi*. Beirut: Dar al-Ma'rifah.

Murphy, J., & Hallinger, P. (1986). The superintendent as instructional leader: Findings from effective school districts. *Journal of Educational Administration*, 24(2), 213-236.

Murphy, J., & Hallinger, P. (1987). *Approaches to administrative training in education*: SUNY Press.

Muslim al-Imam Abu al-Husain Muslim bin al-Hajjaj bin Muslim al-Qushairi al-Naisaburi. (1972). *Sahih Muslim*. Beirut: Dar Ihya' al-Turath al-'Arabiyy.

Najati Muhammad 'Uthman. (1993). *Al-Quran wa 'ilm al-nafs*. Kaherah: Dar al-Shuruq.

Neal, A., Griffin, M. A., & Hart, P. M. (2000). The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. *Safety Science*, 34(1), 99-109.

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.

Newman, F. N., Rutter, R. A., & Smith, M. S. (1989). Organizational factors that affect school sense of efficacy, community and expectations. *Sociology of Education*, 62, 221-238.

Nguni, S., Sleegers, P., & 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.

- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545.
- Noor Akmar Jais. (2006). *Ciri-ciri guru berkesan dan faktor motivasi dari perspektif pentadbir sekolah dan guru*. Tesis Sarjana Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Noran Fauziah Yaakub, & Habibah Elias. (1999). Job Motivation and Job Performance : Case of Recipients for Excellent Service in a Higher Education Institution. *Malaysian Management Journal*, June 1999, 62-68.
- Norhalimatou Saadiah Ayub. (2011). *Hubungan Antara Stres Guru Pendidikan Islam dan Prestasi Pelajar dalam Mata pelajaran Pendidikan Islam di Sekolah Menengah Daerah Klang, Selangor* Disertasi Sarjana, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Norhannan Ramli. (2005). *Gaya kepimpinan pengetua wanita dan hubungannya dengan tahap motivasi*. Kertas Projek Sarjana, Universiti Putra Malaysia, Serdang.
- Norhannan Ramli, & Jamaliah Abdul Hamid. (2006). Gaya Kepimpinan Pengetua Wanita dan Hubungannya dengan Tahap Motivasi Guru Sekolah Menengah. *Jurnal Pendidikan*, 31, 53-69.
- Norliza Bt Abdul Majid. (2011). *Kemahiran komunikasi dan motivasi kerja dalam kalangan guru cemerlang*. Tesis PhD, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 463-479.
- Oluseyi, S., & Ayo, H. T. (2009). Influence of work motivation, leadership effectiveness and time management on employees' performance in some selected industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 16(1), 1450-2887.
- Ostinelli, M., Luna, D., & Ringberg, T. (2014). When up brings you down: The effects of imagined vertical movements on motivation, performance, and consumer behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 24(2), 271-283.
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness.

Pahrol Mohd Juoi. (2010). *Mukmin profesional celik mata hati: 7 langkah memperkasa diri*. Petaling Jaya, Selangor: Fitrah Perkasa.

Patterson, M., Payne, R., & West, M. (1996). Collective climates: A test of their sociopsychological significance. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1675-1691.

Pauzi Mohd Isa. (2005, 12 Julai 2005). Beban Tugas Guru Mesti Ditangani Segera, *Berita Harian*, p. 14.

Peterson, D. K. (2002). The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 313-326.

Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.

Pillai, R., & Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of organizational change management*, 17(2), 144-159.

Pincus J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction and job performance. *Human Communication Research*, 12(3), 395-419.

Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff. (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., & 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., & 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.

Porter, A. C. (1989). External standards and good teaching: The pros and cons of telling teachers what to do. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11(4), 343-356.

- Porter, L. W. (1962). Organizational patterns of managerial job attitudes. *American Foundation for Management Research*, 17(4), 412-414.
- Porter, L. W., & Lawler, E. e. (1967). The effect of performance and occupational level. *Personel Journal*, 52, 94-100.
- Price, E. G., Gozu, A., Kern, D. E., Powe, N. R., Wand, G. S., Golden, S., & Cooper, L. A. (2005). The role of cultural diversity climate in recruitment, promotion, and retention of faculty in academic medicine. *Journal of general internal medicine*, 20(7), 565-571.
- Profesor Dato' Dr. Haron Din. (1989). *Manusia dan Islam*. Selangor: Hizbi Marketing Sdn. Bhd.
- Raudenbush, S., Bryk, A., & Congdon, R. (2005). HLM: Hierarchical linear and nonlinear modeling (version 6.04). *Lincolnwood, IL: Scientific Software International*.
- Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods* (Vol. 1): Sage.
- Renfree, A., West, J., Corbett, M., Rhoden, C., & St Clair Gibson, A. (2012). Complex interplay between determinants of pacing and performance during 20 km cycle time trials. *International journal of sports physiology and performance*, 7(2), 121-129.
- Robbins, S. (2001). *Organizational behaviour, concept, controversies and applications* (9th ed.). New Jersey: Prentice Hall. International, Inc.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational behavior: concepts, controversies and application*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Management* (6th ed.). New Jersey: Prentice-Hall International.
- Roe, R. A. (1999). Work performance: A multiple regulation perspective. *International review of industrial and organizational psychology*, 14, 231-336.
- Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C., & Schmitt, N. (2001). Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 27(4), 431-449.

- Rosenblat, Z., & Peled, D. (2003). Ethic climate and parents involvement in schools. *Studies in Educational Administration and Organization*, 27, 177-204.
- Rosli bin Yacob, & Wan Hasmah bt Wan Mamat. (2007, 10-12 September). *Penyesuaian Diri Guru Permulaan di Sekolah*. Paper presented at the Seminar Penyelidikan Pendidikan IPG Zon Selatan 2007, A'Famosa Resort Alor Gajah, Melaka.
- Rousseau, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. *Research in organizational behavior*, 7(1), 1-37.
- Royse, D. (2004). *Research methods in social work* (4th ed.). Ontario: Thomson Learning.
- Ryan, A., Schmit, M. J., & Johnson, R. (1996). Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizational level. *Personnel Psychology*, 49(4), 853-882.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Saal, & Knight. (1988). *Industrial/organizational psychology: Science and practice*: Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Sabitha Marican. (2005). *Kaedah Penyelidikan Sains Sosial*. Petaling Jaya, Selangor: Prentice Hall, Pearson Malaysia Sdn. Bhd.
- Saedah Siraj, Zainun Ishak, & Tunku Mohani Tunku Mokhtar. (1996). *Motivasi Dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Safian bin Abd Rashid. (1996). *Iklim sekolah: Kajian di dua buah sekolah menengah di Daerah Seremban, Negeri Sembilan*. Projek Penyelidikan Sarjana Pendidikan yang tidak diterbitkan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Salahuddin Abdullah, & Omar Khalid. (2009). *Tafsir Mubin* (Vol. Jilid 4). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Salanova, Agut, & Peiró. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & 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.

Salmah Mohd. Salleh. (2004, 26-29 September). *Kajian sekolah cemerlang: Kajian kes ke atas 24 buah sekolah cemerlang UPSR 2001*. Paper presented at the Seminar Penyelidikan Pendidikan Kebangsaan Kali Ke-XI, The Summit Hotel, Subang USJ Selangor.

Sapora Sipon. (2007). Stres kerja guru: punca, kesan dan strategi daya tindak. *Prosiding Seminar Profesional Perguruan*, 221-233.

Saunders, W. M., Goldenberg, C. N., & Gallimore, R. (2009). Increasing achievement by focusing grade-level teams on improving classroom learning: A prospective, quasi-experimental study of title 1 schools. *American Education Research Journal* 46(4), 1006-1033.

Schaubroeck, J. M., Hannah, S. T., Avolio, B. J., Kozlowski, S. W. J., Lord, R. G., Trevino, L. K., . . . Peng, A. C. (2012). Embedding ethical leadership within and across organization levels. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1053-1078.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.

Schneider, B. (1973). The perception of organizational climate: The customer's view. *Journal of Applied Psychology*, 57(3), 248.

Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay1. *Personnel Psychology*, 28(4), 447-479.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L., & Niles-Jolly, K. (2005). Understanding organization-customer links in service settings. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1017-1032.

Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39.

- Schulte, M., Ostroff, C., & 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.
- Schweiger, D. M., Anderson, C. R., & Locke, E. A. (1985). Complex decision making: A longitudinal study of process and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(2), 245-272.
- Schwepker, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 39-52.
- Schwepker, C. H., Ferrell, O., & Ingram, T. N. (1997). The influence of ethical climate and ethical conflict on role stress in the sales force. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 99-108.
- Selig, J. P., & Preacher, K. J. (2008). Monte Carlo method for assessing mediation: An interactive tool for creating confidence intervals for indirect effects [Computer software].
- Sellgren, S. F., Ekvall, G., & Tomson, G. (2008). Leadership behaviour of nurse managers in relation to job satisfaction and work climate. *Journal of Nursing Management*, 16(5), 578-587.
- Sergiovanni, T. (2001). *Leadership for the schoolhouse: How is it different?* San Francisco: Jossey Bass.
- Shahril @ Charil Marzuki. (2002). Ciri-ciri Guru yang Unggul: Satu Kajian Kes di Sekolah-sekolah Menengah di Malaysia. *Jurnal Pendidikan* (22), 97-110.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Sharifah Hayaati Ismail al-Qudsy. (2010). *Etika Penjawat Awam dari Perspektif Islam*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Shaughnessy, J. J., Zechmeister, E. B., & Zechmeister, J. S. (2000). *Research methods in psychology*. USA: McGraw-Hill Companies, Inc.

- Sheldon, K. M., & Kasser, T. (1995). Coherence and congruence: two aspects of personality integration. *Journal of personality and social psychology*, 68(3), 531.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- Sidek Baba. (1993). Pengurusan Pendidikan Islam: Suatu Pendekatan Sepadu. *Jurnal Persatuan Pegawai-pegawai Kanan Perkhidmatan Pendidikan Malaysia*, 1(1), 74-80.
- Siti Noor Ismail. (2011). *Hubungan antara amalan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) dengan iklim sekolah dalam kalangan sekolah-sekolah menengah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah di negeri Kelantan*. Tesis PhD, Universiti Utara Malaysia.
- Siti Taniza Toha. (2002, 3-4 Jun 2002). *Masalah Burnout di Kalangan Guru Serta Hubungannya Dengan Keperluan Perkhidmatan Kaunseling*. Paper presented at the Seminar Profesional Perguruan.
- Smith, P. C., Smith, O. W., & Rollo, J. (1974). Factor structure for blacks and whites on the job descriptive index and its discrimination of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 59(1), 99-100.
- Snijders, T., & Bosker, R. (1999). Multilevel analysis: An introduction to basic and applied multilevel analysis: London: Sage.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3): Sage publications.
- Steers, R., & Porter, L. W. (1983). *Motivational and work behaviour* (3rd ed.). New York: Prentice-Hall.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 46-56.
- Stiles, D. G. (1994). *The relationship between organizational climate and teacher job satisfaction in Gwinnett Country Public Schools*. Tesis Master, University of Georgia, Georgia.
- Stogdill. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*: New York: Free Press.

Suliman, A. M. (2002). Is it really a mediating construct? The mediating role of organizational commitment in work climate-performance relationship. *Journal of Management Development*, 21(3), 170-183.

Syed Najmuddin Syed Hassan, Ab Halim Tamuri, Isahak Othaman, & Mamat, M. S. (2009). Kajian persepsi pelajar terhadap tahap profesionalisme guru Pendidikan Islam MRSM. *Journal of Islamic and Arabic Education*, 1(2), 31-50.

Teng Lung Kiu. (2006). *Pengaruh Faktor Terpilih Terhadap Efikasi Kendiri Guru Sekolah Menengah Di Negeri Sarawak*. Tesis PhD, Universiti Putra Malaysia, Serdang.

Tey, B. H. (2010). *Hubungan kepemimpinan transformasional pengetua dengan tahap kepuasan kerja guru-guru sekolah menengah daerah Segamat, Johor*. Kertas Projek Sarjana, Universiti Putra Malaysia, Serdang.

Thompson, O. E. (1966). Impact of commitment upon performance of college students. *The Personnel and Guidance Journal*, 44(5), 503-506.

Tichy, M., & Devanna, M. (1986). *The Transformational Leader*. New York: John Willey.

Tobroni, N. (2005). *Perilaku Kepemimpinan Spritual Dalam Pengembangan Organisasi Pendidikan dan Pembelajaran: Kasus Lima Pemimpin Pendidikan di Kota Ngalam*. Pasca Sarjana.

Tschannen-Moran, M., & Hoy, A. W. (2002). *The influence of resources and support on teachers' efficacy beliefs*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Research Association, New Orleans, L.A.

Tsui, K. T., & Cheng, Y. C. (1999). School organisational health and teacher commitment: A contingency study with multi-level analysis. *Educational Research and Evaluation*, 5(3), 249-268.

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.

Vardi, Y. (2001). The effects of organizational and ethical climates on misconduct at work. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 325-337.

Vroom, H. V. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

- Walumbwa, Hartnell, & Oke. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure†. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., & Hartnell, C. A. (2011). Understanding transformational leadership—employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 153-172.
- Wan Bakar Wan Dagang. (1991). Masalah-masalah Dalam Pendidikan Islam Peringkat Menengah dan Cara Mengatasinya. *Jurnal Pendidikan Islam*, 4(1-2), 33-46.
- Wan Liz Ozman Wan Omar. (1996). *Pengurusan Islam abad ke-21: Revolusi pengurusan untuk keunggulan sektor awam dan korporat*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Wan Mohd Zahid Mohd Noordin. (1993). *Wawasan Pendidikan: Agenda Pengisian*. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.
- Wan Mohd Zahid Mohd Noordin. (2003). Peranan Pendidikan Islam dalam Falsafah Pendidikan Negara dalam Menghadapi Abad ke 21 *Memahami Isu-isu Pendidikan Islam di Malaysia*. Kuala Lumpur: Institut Kefahaman Islam Malaysia.
- Wan Roslina Wan Ismail. (2011). *Korelasi amalan kepemimpinan pengajaran pemimpin pertengahan dengan iklim sekolah, sikap kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah menengah kebangsaan*. Tesis PhD, Universiti Utara Malaysia.
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270.
- Wang, X.-H. F., & Howell, J. M. (2012). A multilevel study of transformational leadership, identification, and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 775-790.
- Wayne, K. H., & Miskel, C. G. (2000). *Educational Administration Theory, Research And Practice*. New York: Mc Graw Hill.

- Werther, W. B., & Davis, K. (1981). *Personnel Management & Human Resources* (2nd ed.): McGraw-Hill.
- Whitley, B. E. (2002). *Principles of research in behavioral science* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Wiersma, W. (2000). *Research method in education: An introduction* (7th ed.). Needham Height, Michigan: Pearson Education Company.
- Williams, W. M., & Yang, L. T. (1999). Organizational creativity. *Handbook of creativity*, 373-391.
- Wimbush, J. C., Shepard, J. M., & Markham, S. E. (1997). An empirical examination of the relationship between ethical climate and ethical behavior from multiple levels of analysis. *Journal of Business Ethics*, 16(16), 1705-1716.
- Woodrow, J. E. J. (1992). The influence of programming training on the computer literacy and attitudes of pre-service teachers. *Journal of Research on Computing in Education*, 25(2), 200-219.
- Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206-215.
- Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121.
- Yammarino, F. J., & 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., & Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *The Leadership Quarterly*, 16(6), 879-919.
- Yang, J., Mossholder, K. W., & Peng, T. K. (2007). Procedural justice climate and group power distance: an examination of cross-level interaction effects. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 681.

- Yean, H. S., & Chua, Y. P. (2008). Amalan kepemimpinan pengetua baru dalam sebuah sekolah menengah di Kuala Lumpur. *Jurnal Institut Pengajian Kepengetuaan*, 8, 21-36.
- Yeh-Yun Lin, C., & Liu, F.-C. (2012). A cross-level analysis of organizational creativity climate and perceived innovation: The mediating effect of work motivation. *European Journal of Innovation Management*, 15(1), 55-76.
- Yeo, G. B., & Neal, A. (2004). A multilevel analysis of effort, practice and performance: effects of ability, conscientiousness and goal orientation. *Journal of Applied Psychology*, 89, 231-247.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-24.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zaharah Hussin. (2005). Mendidik generasi berakhlak mulia: Fokus peranan guru Pendidikan Islam.
- Zaidatol Akmaliah Lope Pihie, & Habibah Elia. (2003). Motivasi kendiri guru terhadap profesi perguruan. *Jurnal Psikologi Malaysia*, 17, 1-12.
- Zainudin Awang. (2012). *Research methodology and data analysis* (2nd ed.). Shah Alam: UiTM Press.
- Zainudin Awang, Junaidah Hanim Ahmad, & Nazmi Mohamed Zin. (2010). *Modelling Job Satisfaction And Work Commitment Among Lecturers: A Case Of UiTM Kelantan*. Paper presented at the Proceedings of the Regional Conference on Statistical Sciences 2010 (RCSS'10).
- Zalina Zulkifly. (2009). *Stail kepimpinan pengetua dan tahap stres dalam kalangan guru-guru sekolah menengah daerah Bera, Pahang*. Kertas Projek Sarjana, Universiti Putra Malaysia, Serdang.
- Zepeda, S. J. (2014). *The principal as instructional leader: A handbook for supervisors*: Routledge.

- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96.
- Zohar, D., Huang, Y.-h., Lee, J., & Robertson, M. M. (2015). Testing extrinsic and intrinsic motivation as explanatory variables for the safety climate–safety performance relationship among long-haul truck drivers. *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour*, 30, 84-96.
- Zohar, D., & 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.
- Zwingmann, I., Wegge, J., Wolf, S., Rudolf, M., Schmidt, M., & Richter, P. (2014). Is transformational leadership healthy for employees? A multilevel analysis in 16 nations. *Zeitschrift fuer Personalforschung. German Journal of Research in Human Resource Management*, 28(1-2), 24-51.

MAKLUMAT TAMBAHAN

A. Penerbitan Dan Pembentangan Seminar

Bil	Tajuk Artikel	Catatan
1	Pengaruh <i>Qiyadah</i> Pengetua Dan <i>Biah</i> Sekolah Ke Atas Prestasi Guru Pendidikan Islam: Satu Analisis <i>Hierarchical Linear Modeling (Hlm)</i>	Jurnal Kepimpinan Pendidikan, Fakulti Pendidikan Universiti Malaya (Diterbitkan)
2	Pengaruh <i>Qiyadah</i> Pengetua , <i>Biah</i> Sekolah Dan Motivasi Ke Atas Prestasi Guru Pendidikan Islam: Satu Analisis <i>Multi Level</i>	Prosiding dan pembentangan Seminar ISoT, Mac 2015, Banda Aceh
3	Linking Transformational Leadership To Teachers' Performance: The Mediating Role Of Motivation And Commitment	Croatian journal of education Status : Accepted n reviewed
4	Fungsi Motivasi Sebagai Mediator Bagi Hubungan Kepimpinan Transformasional Pengetua Dan Iklim Sekolah Terhadap Prestasi Kerja Guru	Jurnal Pengurusan UKM Status: Accepted & reviewed
5	Fungsi Komitmen Sebagai Mediator Di Antara Hubungan Iklim Sekolah Terhadap Prestasi Guru Pendidikan Islam	Kertas Kerja Terbaik Persidangan Kebangsaan Isu-isu Pendidikan Islam (ISPEN-i 2016), 21-22 Mei, UM

LAMPIRAN A



BAHAGIAN PERANCANGAN DAN PENYELIDIKAN DASAR PENDIDIKAN
KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA
ARAS 1-4, BLOK E-8
KOMPLEKS KERAJAAN PARCEL E
PUSAT PENTADBIRAN KERAJAAN PERSEKUTUAN
62604 PUTRAJAYA.

Telefon : 03-88846591
Faks : 03-88846579

Ruj. Kami : KP(BPPDP)603/5/JLD. 14(151)
Tarikh : 6 September 2013

Norhannan Bt Ramli
51, Jalan Suakasih 3/6
Bandar Tun Hussein Onn
43200 Cheras
Selangor

Tuan/Puan,

Kelulusan Khas Untuk Menjalankan Kajian Di Sekolah, Institut Perguruan, Jabatan Pendidikan Negeri Dan Bahagian-bahagian Di Bawah Kementerian Pendidikan Malaysia

Adalah saya dengan hormatnya diarah memaklumkan bahawa permohonan tuan/puan untuk menjalankan kajian bertajuk :

"Model Syakhsiyah Qawiyyah Dalam Kalangan Guru Pendidikan Islam Sekolah Menengah" diluluskan.

2. Kelulusan ini adalah berdasarkan kepada cadangan penyelidikan dan instrumen kajian yang tuan/puan kemukakan ke Bahagian ini. **Kebenaran bagi menggunakan sampel kajian perlu dipohon dari Ketua Bahagian/Pengarah Pendidikan Negeri yang berkenaan.**

3. Sila tuan/puan kemukakan ke Bahagian ini senaskhah laporan akhir kajian/laporan dalam bentuk elektronik berformat Pdf di dalam CD bersama naskhah *hardcopy* setelah selesai kelak. Tuan/Puan juga diingatkan supaya mendapat kebenaran terlebih dahulu daripada Bahagian ini sekiranya sebahagian atau sepenuhnya dapatan kajian tersebut hendak dibentangkan di mana-mana forum atau seminar atau diumumkan kepada media massa.

Sekian untuk makluman dan tindakan tuan/puan selanjutnya. Terima kasih.

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

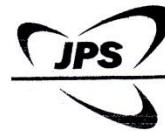
Saya yang menurut perintah,

(DR HJ ZABANI BIN DARUS)
Ketua Sektor
Sektor Penyelidikan dan Penilaian
b.p. Pengarah
Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
Kementerian Pendidikan Malaysia

LAMPIRAN B



JABATAN PENDIDIKAN SELANGOR
JABATAN PELAJARAN SELANGOR
Jalan Jambu Bol 4/3E, Seksyen 4, 40604 Shah Alam,
Selangor Darul Ehsan



Rujukan Kami : JPNS.PPN 600-1/49 JLD.28(6)
Tarikh : 27/09/2013

NORHANAN BINTI RAMLI
51, JALAN SUAKASIH 3/6
BANDAR TUN HUSSEIN ONN
43200 CHERAS
SELANGOR

Tuan,

**MODEL SYAKHSIYAH QAWIYYAH DALAM KALANGAN GURU PENDIDIKAN ISLAM
SEKOLAH MENENGAH**

Perkara di atas dengan segala hormatnya dirujuk.

2. Jabatan ini tiada halangan untuk pihak tuan menjalankan kajian/penyelidikan tersebut di sekolah-sekolah dalam Negeri Selangor seperti yang dinyatakan dalam surat permohonan.

3. Pihak tuan diingatkan agar mendapat persetujuan daripada Pengetua/Guru Besar supaya beliau dapat bekerjasama dan seterusnya memastikan bahawa penyelidikan dijalankan hanya bertujuan seperti yang dipohon. Kajian/Penyelidikan yang dijalankan juga tidak mengganggu perjalanan sekolah serta tiada sebarang unsur paksaan.

4. Tuan juga diminta menghantar senaskah hasil kajian ke Unit Perhubungan dan Pendaftaran Jabatan Pelajaran Selangor sebaik selesai penyelidikan/kajian.

Sekian, terima kasih.

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

Saya yang menurut perintah,

(HAJI MOHD MAHMUDI BIN BAKRI)

Penolong Pendaftar Institusi Pendidikan dan Guru
Jabatan Pendidikan Selangor
.b.p. Ketua Pendaftar Institusi Pendidikan dan Guru
Kementerian Pendidikan Malaysia

s.k. - Fail



Kami mengamalkan Sistem Pengurusan Berkualiti Berdasarkan MS ISO 9001 - 2008
Certified to ISO 9001:2008
Cert No: AR3375

Certified to ISO 9001:2008
Cert No: AR1375

Certified to ISO 9001:2008
Cert No: AR3375

(Sila catatkan nombor rujukan apabila berurusan dengan kami)
JABATAN PELAJARAN SELANGOR - TERBILANG

No.Telefon:
03-55186500
No.Faksimili:
03-55102133
Email:
jps.selangor@moe.gov.my
Laman Web:
<http://www.moe.gov.my/jpselangor>

PENDIDIKAN



جبلن فلاجرن تكري سمبيلن - دارالخصوص
JABATAN PELAJARAN NEGERI
NEGERI SEMBILAN DARUL KHUSUS

JALAN DATO' HAMZAH KARUNG BERKUNCY No. 6
70990 SEREMBAN, NEGERI SEMBILAN DARUL KHUSUS
Tel : 06-7653100 Fax : 06-7639969



"4MALAYSIA : RAKYAT DIDAHULUKAN PENCAPAIAN DIUTAMAKAN"

Ruj. Kami : JPNS.SPS.PP.100-1/7 Jld.7(30)
Tarikh : 21 NOVEMBER 2013

Norhannan Bt Ramli
51 Jalan Suakasih 3/6
Bandar Tun Hussein Onn
43200 Cheras
Selangor Darul Ehsan

Tuan/Puan,

Kebenaran Menjalankan Kajian Ke Sekolah-Sekolah Di Negeri Sembilan Darul Khusus Di Bawah Kementerian Pendidikan Malaysia

Saya dengan hormatnya di arah memaklumkan bahawa permohonan tuan/puan untuk menjalankan kajian bertajuk: "Model Syakhsiyah Qawiyah Dalam Kalangan Guru Pendidikan Islam Sekolah Menengah" telah diluluskan.

2. Tuan/Puan hendaklah berjumpha terus dengan Pengetua atau Guru Besar sekolah berkenaan untuk meminta persetujuan dan membincangkan kajian tersebut di tempat seperti berikut:

1) Sekolah-sekolah Menengah Kebangsaan di Negeri Sembilan

3. Dimaklumkan bahawa kebenaran ini diberi berdasarkan surat kelulusan dari pihak Kementerian Pendidikan Malaysia, Bahagian Perancangan Dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, nombor rujukan KP(BPPDP)603/5/JLD.14(151) bertarikh 6 September 2013.

4. Tuan/Puan hendaklah menghantar satu naskah hasil kajian ke Jabatan Pendidikan Negeri Sembilan (u.p: Unit Perhubungan, Pendaftaran & Pelajaran Swasta).

Sekian untuk makluman dan tindakan tuan/puan selanjutnya.

Terima kasih.

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

Saya yang menurut perintah,

HAJAH KALSON BINTI KHALID
Pengarah Pendidikan
Negeri Sembilan Darul Khusus

s.k. Pengetua atau Guru Besar sekolah berkenaan.

Nota: -Sila beri satu salinan surat kelulusan semasa membuat kajian di sekolah.

LAMPIRAN D



JABATAN PENDIDIKAN NEGERI SARAWAK
JABATAN PELAJARAN NEGERI SARAWAK
JALAN DIPLOMATIK
OFF JALAN BAKO
PETRA JAYA
93050 KUCHING
SARAWAK

Telefon : 082-473424 473445
Faks : 082-473428
(Unit Latihan & Kemajuan Staf)

Ruj Kami : JPS(W)/SK2P/(Lat)153/08/02/05/Jld. 45(12)

Tarikh : 26 November 2013

Norhannan binti Ramli

51, Jalan Suakasih 3/6,
Bandar Tun Hussein Onn,
43200 Cheras,
SELANGOR

Puan,

**KEBENARAN UNTUK MENJALANKAN KAJIAN DI SEKOLAH-SEKOLAH,
INSTITUT-INSTITUT PERGURUAN, JABATAN-JABATAN PENDIDIKAN DAN
BAHAGIAN-BAHAGIAN DI BAWAH KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA**

Dengan hormatnya saya diarah merujuk kepada perkara di atas.

2. Sukacita dimaklumkan bahawa pada dasarnya Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak tiada sebarang halangan untuk membenarkan puan menjalankan kajian bertajuk :

“ Model Syakhsiyah Qawiyyah Dalam Kalangan Guru Pendidikan Islam Sekolah Menengah ”

3. Sukacita diingatkan bahawa sepanjang tempoh kajian tersebut, puan adalah tertakluk kepada peraturan yang sedang berkuatkuasa dan menjalankan kajian seperti tajuk yang diluluskan oleh Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia bil. KP(BPPDP)603/5/JLD.14(151) bertarikh 6 September 2013.

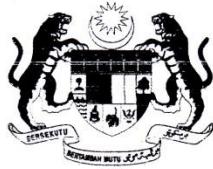
4. Jabatan ini memohon agar sesalinan laporan kajian dihantar ke Unit Latihan Dan Kemajuan Staf. Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak sebaik sahaja selesai untuk tujuan rekod dan rujukan. Dengan surat ini, Pegawai berkenaan adalah dimohon untuk memberi bantuan dan kerjasama yang sewajarnya bagi menjayakan kajian tersebut.

Sekian, terima kasih.

“BERKHIDMAT UNTUK NEGARA”

Saya yang menurut perintah,

[FARIDAH BINTI MOHD OTHMAN]
Sektor Khidmat Pengurusan Dan Pembangunan
b p Pengarah Pendidikan
Sarawak.



جابتني ڦلاجاري ان گلتن

JABATAN PELAJARAN KELANTAN
JALAN DOKTOR,
15000 KOTA BHARU,
KELANTAN DARUL NAIM.

TELEFON

Pejabat Am : 09-741 8000

Pengarah : 09-741 8001

Timb Pengarah : 09-741 8002

FAKS : 09-748 2554

Web : <http://www.moe.gov.my/jpnkelantan/>



Ruj. Kami : JPKn/SPS/UPP,600-5/4 (02)
Tarikh : 19 November 2013

Norhannan Binti Ramli
51, Jalan Suakasih 3/6
Bandar Tun Hussein Onn
43200 Cheras
Selangor

Tuan/Puan,

**KEBENARAN MENJALANKAN KAJIAN / PENYELIDIKAN DI SEKOLAH KERAJAAN /
BANTUAN KERAJAAN DI NEGERI KELANTAN**

Adalah saya dengan hormatnya diarah merujuk surat permohonan tuan / puan mengenai perkara di atas.

2. Surat kebenaran dari Pengarah Bahagian Perancangan & Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia Rujukan: KP(BPPDP)603/5/Jld.14(151) bertarikh 6 September 2013 berkaitan.

3. Jabatan Pendidikan Kelantan tiada halangan bagi tuan/puan menjalankan kajian/penyelidikan seperti tajuk:

"Model Syakhsiyah Qawiyyah Dalam Kalangan Guru Pendidikan Islam Sekolah Menengah"

4. Kelulusan ini adalah dihadkan berdasarkan kepada tajuk kajian / penyelidikan yang dikemukakan ke Jabatan ini bagi tempoh: **01 Januari 2014 hingga 31 Disember 2014**.

5. Sekolah-sekolah yang terlibat adalah: **Sekolah-Sekolah Di Negeri Kelantan**.

6. Tuan/Puan dinaisahkan supaya terlebih dahulu berbincang dengan Pengetua/Guru Besar sekolah-sekolah berkenaan sebelum kajian /penyelidikan dijalankan.

Sekian, terima kasih.

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

Saya yang menurut perintah,

(CHE HANUNI BT CHE ALI)
Penolong Pendaftar Institusi Pendidikan Dan Guru
b.p Pendaftar Institusi Pendidikan Dan Guru
Jabatan Pendidikan Kelantan

s.k

- i. Pengarah Pendidikan Kelantan
- ii. Pengarah, Bahagian Perancangan & Penyelidikan Dasar Pendidikan Kementerian Pendidikan Malaysia.
- iii. Pegawai Pendidikan Daerah: PPD berkenaan.
- iv. Pengetua / Guru Besar Sekolah berkenaan

CHCA/nh/Borang Kajian



JABATAN PELAJARAN PERAK
JALAN TUN ABDUL RAZAK.
30640 IPOH, PERAK DARUL RIDZUAN.

Telefon : 05-501 5000 Faks : 05-527 7273 Portal : www.pelajaranperak.gov.my



"IMALAYSIA : RAKYAT DIDAHULUKAN PENCAPAIAN DIUTAMAKAN"

Ruj. Tuan :

Ruj. Kami : J. Pel. Pk (AM)5114/4 Jld.14/27

Tarikh : 28 November 2013

NORHANNAN BINTI RAMLI,
51 Jalan Suakasih 3/6,
Bandar Tun Hussein Onn,
34200 Cheras,
Selangor.

Tuan,

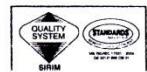
**KELULUSAN UNTUK MENJALANKAN KAJIAN DI SEKOLAH - SEKOLAH
DI NEGERI PERAK DI BAWAH JABATAN PENDIDIKAN NEGERI PERAK**

Sukacitanya saya merujuk perkara yang tersebut di atas dan surat tuan bertarikh 7 November 2013 serta surat dari Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia, Rujukan : KP(BPPDP)603/5/Jld.14 (151), bertarikh 6 September 2013 adalah berkaitan.

2. Sehubungan dengan itu, dimaklumkan bahawa Jabatan Pendidikan Perak **tiada halangan** untuk membenarkan pihak tuan menjalankan kajian "**Model Syakhsiyah Qawiyah Dalam Kalangan Guru Pendidikan Islam Sekolah Menengah**" seperti dinyatakan dalam surat tuan dengan syarat-syarat berikut :-

- 2.1 Pihak tuan perlu mendapatkan kebenaran terlebih dahulu daripada Pegawai Pendidikan Daerah dan Pengetua atau Guru Besar sekolah berkenaan untuk menggunakan sampel kajian;
- 2.2 Kajian yang dijalankan hendaklah tidak mengganggu proses pengajaran dan pembelajaran yang telah ditetapkan oleh pihak sekolah;
- 2.3 Pihak tuan bertanggungjawab menjaga keselamatan dan kebajikan guru-guru dan murid yang terlibat dalam kajian ini;
- 2.4 Pihak tuan hendaklah bertanggungjawab menanggung semua kos kajian;
- 2.5 Guru-guru/ murid tidak boleh dipaksa terlibat dengan kajian ini;

"CINTAI IAH BAHASA KITA"

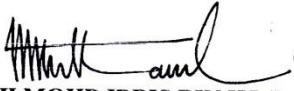


- 2.6 Pihak tuan dipohon agar mengemukakan **satu (1) salinan laporan kajian dalam tempoh 30 hari** ke jabatan ini selepas kajian tersebut dilaksanakan; dan
- 2.7 Tiada sebarang implikasi kewangan kepada Jabatan Pendidikan Negeri Perak, Pejabat Pendidikan Daerah dan sekolah.
3. Kebenaran permohonan ini adalah untuk tujuan yang dipohon dan melibatkan sekolah dalam daerah yang dinyatakan sahaja.

Sekian untuk makluman dan tindakan tuan selanjutnya, terima kasih.

“BERKHIDMAT UNTUK NEGARA”

Saya yang menurut perintah,



(**HAJI MOHD IDRIS BIN HJ. RAMLI, PMP., AMP.**)
Timbalan Pengarah Pendidikan Negeri Perak
b.p Pengarah Pendidikan Negeri Perak.

- s.k 1. Pengarah Pendidikan Negeri Perak
 2. Kctua Sektor Pegurusan Sekolah
 3. Semua Pegawai Pendidikan Daerah

Norhannan Binti Ramli
51, Jalan Suakasih 3/6,
Bandar Tun Hussein Onn,
43200 Cheras
Selangor.(Tel : 019-)

Tarikh.....

Pengetua,

.....
.....
.....

Tuan/Puan,

Memohon Kebenaran Menjalankan Kajian

Merujuk perkara di atas, dengan hormatnya saya ingin memohon kebenaran pihak Tuan/Puan untuk menjalankan kajian bertajuk :

“Model Syakhsiyah Qawiyyah Dalam Kalangan Guru Pendidikan Islam Sekolah Menengah”

di sekolah Tuan/Puan. Kajian ini adalah bertujuan untuk mendapatkan data untuk kajian penyelidikan peringkat Doktor Falsafah yang sedang saya ikuti di Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya di bawah biasiswa Kementerian Pendidikan Malaysia.

2. Penyelidikan ini melibatkan pengumpulan data kuantitatif yang berbentuk soal selidik melibatkan persepsi **pentadbir sekolah** (sama ada Pengetua, Penolong Kanan, Penyelia Petang atau Ketua Bidang) dan **guru-guru Pendidikan Islam** di sekolah Tuan/Puan.

3. Disertakan juga salinan surat kebenaran menjalankan kajian daripada Kementerian Pendidikan Malaysia dengan no. Ruj. KP(BPPDP)603/5/JLD.14(151) bertarikh 6 September 2013 oleh Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia dan dari Jabatan Pendidikan Negeri, Negeri Sembilan dengan no. Ruj. JPNS.SPS.PP.100-1/7 Jld.7(30) bertarikh 21 November 2013 untuk rujukan pihak Tuan/Puan.

4. Saya memohon kerjasama pihak Tuan/Puan dapat mengembalikan semula soal-selidik dalam **tempoh 2 minggu**, menggunakan sampul surat bersetem yang disediakan. Ini kerana data-data kajian ini akan digunakan pada bulan Mac nanti.

Segala kerjasama dan perhatian pihak Tuan/Puan bagi menjayakan kajian ini adalah amat dihargai dan terlebih dahulu diucapkan terima kasih.

Sekian, terima kasih.

Yang benar,

NORHANNAN BINTI RAMLI
Pelajar Doktor Falsafah
Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.



DR ZAHARAH BINTI HUSSIN
Jabatan Asas dan Kemanusiaan
Fakulti Pendidikan
Universiti Malaya
50603 Kuala Lumpur

Assalamualaikum W.b.t.

4 JULAI 2013

Yang Berbahagia
Prof. Madya Dato' Dr. Ab. Halim Tamuri
Rektor
Kolej Universiti Islam Selangor

SEMAKAN DAN PENGESAHAN PAKAR

Merujuk kepada perkara di atas, dengan hormatnya dimaklumkan bahawa Norhannan Ramli (No. Matrik : PHA 110021) adalah seorang calon Ijazah Doktor Falsafah yang sedang menjalani penyelidikan di Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya di bawah penyeliaan saya. Tema penyelidikan beliau adalah "Model *Syakhsiyah Muhtarifah* Guru Pendidikan Islam Di Malaysia".

2. Instrumen yang akan digunakan merupakan adaptasi daripada instrumen-instrumen yang sedia ada dan dimodifikasi mengikut kesesuaian kajian. Konstruk-konstruk yang digubal adalah kepemimpinan trasformasional pengetua, *biah* (iklim) sekolah, efikasi kendiri, motivasi, komitmen, kepuasan kerja dan prestasi guru Sampel bagi penyelidikan ini ialah Guru Pendidikan Islam di sekolah menengah kebangsaan.

3. Sehubungan dengan itu, saya amat berbesar hati sekiranya Ybhg Prof./ Prof. Madya/ Dr./Tuan/Puan dapat membantu menyemak dan mengesahkan skop dan kesesuaian item yang akan digunakan dalam penyelidikan ini. Segala sumbangan dan sokongan yang diberikan dalam menjayakan penyelidikan ini adalah amat dihargai dan didahului dengan ucapan terima kasih.

Sekian, Wassalam.

Yang Benar,

(DR ZAHARAH BINTI HUSSIN)

DR. ZAHARAH HUSSIN
Senior Lecturer
Educational Foundation & Humanities Department
Faculty of Education,
FAKULTI PENDIDIKAN
Universiti Malaya, 50603 Kuala Lumpur, Malaysia • <http://www.um.edu.my>

Pejabat Dekan: (603) 7967 5000 Faks: (603) 7956 5506 • Timbalan Dekan: (603) 7967 5079/5080/5099 Faks: (603) 7967 5141/5089
Penolong Pendaftar: (603) 7967 5131/5001 • Pejabat Am: (603) 7967 5006/5133 Faks: (603) 7967 5130
Ihatalan Ase Pendidikan dan Kumanusiaan/Ihatalan Pendidikan Matematik dan Sains: (603) 7967 5040 Faks: (603) 7967 5148



UNIVERSITI
M A L A Y A

DR ZAHARAH BINTI HUSSIN

Jabatan Asas dan Kemanusiaan
Fakulti Pendidikan
Universiti Malaya
50603 Kuala Lumpur

Assalamualaikum W.b.t.

4 JULAI 2013

Yang Berbahagia

Dr. Fathiyah Bte Fakhruddin
Jabatan Pendidikan Bahasa dan Kemanusiaan,
Universiti Putra Malaysia.

SEMAKAN DAN PENGESAHAN PAKAR

Merujuk kepada perkara di atas, dengan hormatnya dimaklumkan bahawa Norhannan Ramli (No. Matrik : PHA 110021) adalah seorang calon Ijazah Doktor Falsafah yang sedang menjalani penyelidikan di Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya di bawah penyeliaan saya. Tema penyelidikan beliau adalah “Model *Syakhsiyah Muhtarifah Guru Pendidikan Islam Di Malaysia”.*

2. Instrumen yang akan digunakan merupakan adaptasi daripada instrumen-instrumen yang sedia ada dan dimodifikasi mengikut kesesuaian kajian. Konstruk-konstruk yang digubal adalah kepemimpinan trasformasional pengetua, *biah* (iklim) sekolah, efikasi kendiri, motivasi, komitmen, kepuasan kerja dan prestasi guru Sampel bagi penyelidikan ini ialah Guru Pendidikan Islam di sekolah menengah kebangsaan.

3. Sehubungan dengan itu, saya amat berbesar hati sekiranya Ybhg Prof./ Prof. Madya/ Dr./Tuan/Puan dapat membantu menyemak dan mengesahkan skop dan kesesuaian item yang akan digunakan dalam penyelidikan ini. Segala sumbangan dan sokongan yang diberikan dalam menjayakan penyelidikan ini adalah amat dihargai dan didahului dengan ucapan terima kasih.

Sekian, Wassalam.

Yang Benar,

(DR ZAHARAH BINTI HUSSIN)

DR. ZAHARAH HUSSIN

Senior Lecturer

Educational Foundation & Humanities Department,

Faculty of Education,

FAKULTI PENDIDIKAN

Universiti Malaya 50603 Kuala Lumpur, Malaysia • <http://www.um.edu.my>

Pejabat Dekan: (603) 7967 5000 Faks: (603) 7956 5506 • Timbalan Dekan: (603) 7967 5079/5080/5099 Faks: (603) 7967 5141/5089

Penolong Pendaftar: (603) 7967 5131/5001 • Pejabat Am: (603) 7967 5006/5133 Faks: (603) 7967 5130

Istilah Aceh Pantikalan dan Kamanusiaan/Istilah Pendidikan Matematik dan Sains: (603) 7967 5040 Faks: (603) 7967 5148



DR ZAHARAH BINTI HUSSIN
Jabatan Asas dan Kemanusiaan
Fakulti Pendidikan
Universiti Malaya
50603 Kuala Lumpur

Assalamualaikum W.b.t.

4 JULAI 2013

Yang Berbahagia
Dr. Ismail Abas
Institut Pendidikan Guru
Kampus Pendidikan Islam
Bangi.

SEMAKAN DAN PENGESAHAN PAKAR

Merujuk kepada perkara di atas, dengan hormatnya dimaklumkan bahawa Norhannan Ramli (No. Matrik : PHA 110021) adalah seorang calon Ijazah Doktor Falsafah yang sedang menjalani penyelidikan di Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya di bawah penyeliaan saya. Tema penyelidikan beliau adalah “Model *Syakhsiyah Muhtarifah* Guru Pendidikan Islam Di Malaysia”.

2. Instrumen yang akan digunakan merupakan adaptasi daripada instrumen-instrumen yang sedia ada dan dimodifikasi mengikut kesesuaian kajian. Konstruk-konstruk yang digubal adalah kepemimpinan trasformasional pengetua, *biah* (iklim) sekolah, efikasi kendiri, motivasi, komitmen, kepuasan kerja dan prestasi guru Sampel bagi penyelidikan ini ialah Guru Pendidikan Islam di sekolah menengah kebangsaan.

3. Sehubungan dengan itu, saya amat berbesar hati sekiranya Ybhg Prof./ Prof. Madya/ Dr./Tuan/Puan dapat membantu menyemak dan mengesahkan skop dan kesesuaian item yang akan digunakan dalam penyelidikan ini. Segala sumbangan dan sokongan yang diberikan dalam menjayakan penyelidikan ini adalah amat dihargai dan didahului dengan ucapan terima kasih.

Sekian, Wassalam.

Yang Benar,

.....
(DR ZAHARAH BINTI HUSSIN)
DR. ZAHARAH HUSSIN
Senior Lecturer
Educational Foundation & Humanities Department,
Faculty of Education,
University of Malaya,
50603 Kuala Lumpur.

Faculty of Education, University of Malaya, 50603 Kuala Lumpur, Malaysia

* Dean's Office: (603) 7967 5000 Fax: (603) 7956 5506 • <http://www.um.edu.my>
* Deputy Dean: (603) 7967 5079/5080/5099 • Fax: (603) 7967 5141/5089
* Assistant Registrar: (603) 7967 5131/5001 • General Office: (603) 7967 5006/5133 • Fax: (603) 7967 5130 • E-mail: 79675000@um.edu.my • <http://www.um.edu.my> • 79675131@um.edu.my • 79675133@um.edu.my



DR ZAHARAH BINTI HUSSIN
Jabatan Asas dan Kemanusiaan
Fakulti Pendidikan
Universiti Malaya
50603 Kuala Lumpur

Assalamualaikum W.b.t.

4 JULAI 2013

Yang Berbahagia
Dr. Rahaila bt Omar
Institut Pendidikan Guru
Kampus Pendidikan Islam
Bangi.

SEMAKAN DAN PENGESAHAN PAKAR

Merujuk kepada perkara di atas, dengan hormatnya dimaklumkan bahawa Norhannan Ramli (No. Matrik : PHA 110021) adalah seorang calon Ijazah Doktor Falsafah yang sedang menjalani penyelidikan di Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya di bawah penyeliaan saya. Tema penyelidikan beliau adalah “Model *Syakhsiyah Muhtarifah Guru Pendidikan Islam Di Malaysia”.*

2. Instrumen yang akan digunakan merupakan adaptasi daripada instrumen-instrumen yang sedia ada dan dimodifikasi mengikut kesesuaian kajian. Konstruk-konstruk yang digubal adalah kepemimpinan trasformasional pengetua, *biah* (iklim) sekolah, efikasi kendiri, motivasi, komitmen, kepuasan kerja dan prestasi guru Sampel bagi penyelidikan ini ialah Guru Pendidikan Islam di sekolah menengah kebangsaan.
3. Sehubungan dengan itu, saya amat berbesar hati sekiranya Ybhg Prof./ Prof. Madya Dr./Tuan/Puan dapat membantu menyemak dan mengesahkan skop dan kesesuaian item yang akan digunakan dalam penyelidikan ini. Segala sumbangan dan sokongan yang diberikan dalam menjayakan penyelidikan ini adalah amat dihargai dan didahului dengan ucapan terima kasih.

Sekian, Wassalam.

Yang Benar,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "ZAHARAH BINTI HUSSIN".

(DR ZAHARAH BINTI HUSSIN)
DR. ZAHARAH HUSSIN
Senior Lecturer
Educational Foundation & Humanities Department,
Faculty of Education,
University of Malaya,
50603 Kuala Lumpur

Faculty of Education, University of Malaya, 50603 Kuala Lumpur, Malaysia
• Dean's Office: (603) 7967 5000 • Fax: (603) 7956 5506 • <http://www.um.edu.my>
• Deputy Dean: (603) 7967 5079/5080/5099 • Fax: (603) 7967 5141/5089
• Assistant Registrar: (603) 7967 5131/5001 • General Office: (603) 7967 5006/5133 • Fax: (603) 7967 5130
• 60379675040 • Fax: 60379675148



DR ZAHARAH BINTI HUSSIN
Jabatan Asas dan Kemanusiaan
Fakulti Pendidikan
Universiti Malaya
50603 Kuala Lumpur

Assalamualaikum W.b.t.

4 JULAI 2013

Yang Berbahagia
Puan Tunku Hamidah Binti Ahmad
SMK Bandar Damai Perdana.

SEMAKAN DAN PENGESAHAN PAKAR

Merujuk kepada perkara di atas, dengan hormatnya dimaklumkan bahawa Norhannan Ramli (No. Matrik : PHA 110021) adalah seorang calon Ijazah Doktor Falsafah yang sedang menjalani penyelidikan di Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya di bawah penyeliaan saya. Tema penyelidikan beliau adalah “Model *Syakhsiyah Muhtarifah* Guru Pendidikan Islam Di Malaysia”.

2. Instrumen yang akan digunakan merupakan adaptasi daripada instrumen-instrumen yang sedia ada dan dimodifikasi mengikut kesesuaian kajian. Konstruk-konstruk yang digubal adalah kepemimpinan trasformasional pengetua, *biah* (iklim) sekolah, efikasi kendiri, motivasi, komitmen, kepuasan kerja dan prestasi guru Sampel bagi penyelidikan ini ialah Guru Pendidikan Islam di sekolah menengah kebangsaan.

3. Sehubungan dengan itu, saya amat berbesar hati sekiranya Ybhg Prof./ Prof. Madya/ Dr./Tuan/Puan dapat membantu menyemak dan mengesahkan skop dan kesesuaian item yang akan digunakan dalam penyelidikan ini. Segala sumbangan dan sokongan yang diberikan dalam menjayakan penyelidikan ini adalah amat dihargai dan didahului dengan ucapan terima kasih.

Sekian, Wassalam.

Yang Benar,

(DR ZAHARAH BINTI HUSSIN)
DR. ZAHARAH HUSSIN
Senior Lecturer
Educational Foundation & Humanities Department,
Faculty of Education,
University of Malaya,
50603 Kuala Lumpur.

Faculty of Education, University of Malaya, 50603 Kuala Lumpur, Malaysia

* Dean's Office: (603) 7967 5000 Fax: (603) 7956 5506 • <http://www.um.edu.my>

* Deputy Dean: (603) 7967 5079/5080/5099 • Fax: (603) 7967 5141/5089

* Assistant Registrar: (603) 7967 5131/5001 • General Office: (603) 7967 5006/5133 • Fax: (603) 7967 5130

* Department of Mathematics and Science Education/Department of Educational Foundations and Humanities: (603) 7967 5040 • Fax: (603) 7967 5148

* Department of Language and Literacy Education/Department of Curriculum and Instructional Technology: (603) 7967 5027 • Fax: (603) 7967 5139

PENGAKUAN

DENGAN INI SAYA Dr. Rahaila binti Omar

MEMPERAKUI BAHAWA

TERJEMAHAN BACK TO BACK TERHADAP INSTRUMEN

JOB SATISFACTION & WORK COMMITMENT (DR.ZAINUDIN AWANG, 2010)

TELAH DILAKUKAN

YANG BENAR,



.....
(Dr. Rahaila binti Omar)

Cop rasmi :

DR. RAHAILA BINTI OMAR
Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Suwalaan
Jab. Penyelidikan & Inovasi Profesionalisme Keguruan
Institut Pendidikan Guru Kampus Pendidikan Islam,
43600 Bandar Baru Bangi, Selangor.

PENGAKUAN

DENGAN INI SAYA TUNKU HAMIDAH BINTI TUNKU AHMAD

MEMPERAKUI BAHAWA

TERJEMAHAN BACK TO BACK TERHADAP INSTRUMEN

JOB SATISFACTION & WORK COMMITMENT (DR.ZAINUDIN AWANG, 2010)

TELAH DILAKUKAN

YANG BENAR,

Hamidah
.....
(TUNKU HAMIDAH BINTI TUNKU AHMAD).

Cop rasmi :



University of Malaya

Untuk kegunaan pengkaji

--	--	--

**MODEL PRESTASI GURU PENDIDIKAN ISLAM
BERASASKAN SYAKHSIYYAH QAWIYYAH, QIYADAH PENGETUA DAN BIAH SEKOLAH**

(Borang Soal Selidik untuk Guru)

Terima kasih kerana sudi meluangkan masa untuk mengisi soal selidik ini. Kerjasama anda benar-benar membantu kajian ini. Segala maklumat yang diberikan adalah untuk kajian ini sahaja dan nama-nama individu dan sekolah tidak akan dicatat dalam laporan terakhir. Kerjasama anda amat dihargai.

BAHAGIAN A : DEMOGRAFI

Panduan : Sila tandakan (✓) pada maklumat yang tepat dengan latar belakang anda pada ruangan yang sesuai.

1. Jantina : Lelaki / Perempuan

2. Umur anda : _____ tahun

3. Status perkahwinan anda : Bujang Berkahwin Bercerai
Kematian suami atau isteri

4. Kelayakan akademik tertinggi :

Diploma	<input type="checkbox"/>
Sarjana Muda	<input type="checkbox"/>
Sarjana	<input type="checkbox"/>
Kedoktoran	<input type="checkbox"/>

5. Lokasi sekolah : Bandar / Luar Bandar

6. Pengalaman mengajar (tahun semasa turut dikira sebagai 1 tahun mengajar)

≤ 5 tahun	<input type="checkbox"/>
6-10 tahun	<input type="checkbox"/>
11-15 tahun	<input type="checkbox"/>
21-30 tahun	<input type="checkbox"/>
31 tahun dan ke atas, sila nyatakan	<input type="checkbox"/>

BAHAGIAN B : QIYADAH PENGETUA

Berikut adalah pernyataan tentang *qiyyadah* pengetua di sekolah anda. Sila nyatakan sama ada anda bersetuju atau tidak terhadap pernyataan berikut. Anda bebas memberikan respons dari skor 1 hingga 10; skor 1 menunjukkan Sangat Tidak Setuju, manakala skor 10 menunjukkan Sangat Setuju.

B	Pengetua saya...	Sangat Tidak Setuju										Sangat Setuju
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B1	menampilkan ciri-ciri kewibawaan dan keyakinan.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B2	menyatakan nilai dan kepercayaannya yang terpenting.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B3	menekankan kepentingan memiliki tujuan yang jelas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B4	mempertimbangkan sesuatu keputusan berdasarkan kesan moral dan etika.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B5	bersikap optimistik terhadap masa depan.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B6	menyatakan dengan bersemangat tentang perkara-perkara yang perlu dicapai.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B7	menyatakan visi yang mencabar dengan jelas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B8	berkeyakinan bahawa matlamat sekolah akan dapat dicapai.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B9	menilai semula sesuatu andaian kritikal untuk menentukan kesesuaianya.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B10	mencari pelbagai perspektif apabila menyelesaikan masalah.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B11	membantu saya membina kekuatan diri.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

BAHAGIAN C: BIAH SEKOLAH

Berikut adalah pernyataan tentang *biah* sekolah anda. Sila nyatakan sejauh mana setiap pernyataan berikut mencirikan sekolah anda dengan membulatkan gerak balas yang sesuai. Anda bebas memberikan respons dari skor 1 hingga 10; skor 1 menunjukkan Sangat Jarang Berlaku, manakala skor 10 menunjukkan Amat Kerap Berlaku.

C	Pernyataan	Sangat Jarang Berlaku										Amat Kerap Berlaku
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
C1	Pengetua memuji guru-guru.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
C2	Pengetua bersusah payah membantu guru-guru.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
C3	Pengetua memantau setiap perkara yang guru lakukan.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

C4	Pengetua memeriksa dengan rapi aktiviti guru.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C5	Pengetua mengawasi guru-guru secara rapat.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C6	Pengetua mengkritik secara membina.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C7	Pengetua peka terhadap kebajikan peribadi guru-guru dan kaktangan sekolah.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C8	Di sekolah ini rakan karib guru adalah terdiri daripada guru-guru di sekolah ini.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C9	Guru-guru bangga terhadap sekolah mereka.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C10	Guru-guru mesra dengan murid.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C11	Guru-guru membantu dan menyokong antara satu sama lain.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C12	Guru-guru menjemput guru-guru lain melawat mereka di rumah.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C13	Semangat guru-guru adalah tinggi.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C14	Guru-guru selalu bergaul sesama sendiri.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C15	Guru-guru menghormati keupayaan peribadi rakan sejawatan mereka.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

BAHAGIAN D: MOTIVASI GURU PENDIDIKAN ISLAM

Berikut adalah pernyataan tentang motivasi GPI. Sila nyatakan sama ada anda bersetuju atau tidak terhadap pernyataan berikut. Anda bebas memberikan respons dari skor 1 hingga 10; skor 1 menunjukkan Sangat Tidak Setuju, manakala skor 10 menunjukkan Sangat Setuju.

D	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju										Sangat Setuju	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
D1	Pada kebiasaan saya melaksanakan kerja-kerja yang dirancang hingga selesai.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
D2	Idea tentang perlunya saya bekerja keras untuk naik pangkat tidak terlintas di hati saya.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
D3	Saya lebih tertarik menerima tugas dan tanggungjawab melebihi daripada kadar keperluan sebenar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
D4	Saya berasa terganggu apabila memikirkan diri saya yang berhadapan dengan beberapa tugas baharu dan mencabar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
D5	Saya berpuas hati untuk menyiapkan kerja penting yang memerlukan daya usaha yang lebih.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

D6	Saya tidak dapat bekerja dengan baik jika saya berada dalam keadaan tertekan.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
D7	Saya cenderung menetapkan matlamat yang sukar untuk diri sendiri.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
D8	Saya benar-benar seronok dengan tugas yang melibatkan usaha bagi mengatasi halangan.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
D9	Saya menghargai peluang yang membolehkan saya mengetahui kekuatan dan kelemahan saya.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
D10	Saya mendapat sedikit sahaja kepuasan jika bekerja lebih gigih.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
D11	Menyelesaikan sesuatu masalah yang senang tidak mendatangkan kepuasan kepada saya berbanding jika saya melaksanakan kerja yang sukar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
D12	Saya lebih mengutamakan kerja-kerja yang memerlukan daya pemikiran sendiri.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
D13	Saya berasa gembira apabila hasil kerja saya mendapat pengiktirafan sewajarnya daripada pengetua.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
D14	Saya kerap kali berjaya mencapai matlamat penting yang telah saya tetapkan.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
D15	Saya dapat melaksanakan sesuatu kerja dengan baik dalam keadaan wujudnya persaingan.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

BAHAGIAN E: KOMITMEN KERJA GURU PENDIDIKAN ISLAM

Berikut adalah pernyataan tentang komitmen kerja GPI. Sila nyatakan sama ada anda bersetuju atau tidak terhadap pernyataan berikut. Anda bebas memberikan respons dari skor 1 hingga 10; skor 1 menunjukkan Sangat Tidak Setuju, manakala skor 10 menunjukkan Sangat Setuju.

E	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
E1	Saya akan berusaha bersungguh-sungguh untuk menjadi seorang GPI yang cemerlang.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
E2	Pada pendapat saya profesi sebagai GPI merupakan profesi yang mulia.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
E3	Saya memberi komitmen yang tinggi dalam profesi ini.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
E4	Saya bekerja keras untuk memperbaiki reputasi saya dalam profesi ini.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
E5	Kualiti yang terdapat di dalam diri saya bersesuaian dengan profesi ini.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
E6	Saya berbangga dengan diri saya setiap kali saya menjalankan tugas dengan baik.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

E7	Profesion ini memberi inspirasi kepada saya untuk memperbaiki komitmen kerja.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
E8	Saya akan meninggalkan profesion ini jika berhadapan dengan masalah.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
E9	Saya bercadang untuk menukar profesion di masa akan datang.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
E10	Kerjaya sebagai GPI memberi peluang untuk saya memperbaiki pencapaian.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

BAHAGIAN F: KEPUASAN KERJA GURU PENDIDIKAN ISLAM

Berikut adalah pernyataan tentang kepuasan kerja GPI. Sila nyatakan sama ada anda bersetuju atau tidak terhadap pernyataan berikut. Anda bebas memberikan respons dari skor 1 hingga 10; skor 1 menunjukkan Sangat Tidak Setuju, manakala skor 10 menunjukkan Sangat Setuju.

F	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
F1	GPI merupakan pekerjaan yang sesuai untuk saya.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
F2	Pelaksanaan pembelajaran dan pengajaran di dalam kelas memberi kepuasan kendiri kepada saya.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
F3	Kerjaya sebagai GPI mempunyai masa depan yang baik.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
F4	Tugas sebagai seorang GPI menepati cita rasa saya.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
F5	Saya tidak menyesal memilih GPI sebagai profesi saya.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
F6	Saya bangga dengan profession saya sebagai GPI.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
F7	Saya akan menasihati anak-anak saya supaya menjadi guru.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
F8	Saya sangat berpuas hati dengan tugas saya sebagai GPI.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
F9	Sekiranya ada sebarang masalah yang timbul di sekolah, tidak akan mengganggu tugas saya sebagai seorang GPI.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
F10	Saya sentiasa bermotivasi dalam menyampaikan pembelajaran dan pengajaran di dalam bilik darjah.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

BAHAGIAN G: PRESTASI GURU PENDIDIKAN ISLAM

Berikut adalah pernyataan tentang prestasi GPI. Sila nyatakan sama ada anda bersetuju atau tidak terhadap pernyataan berikut. Anda bebas memberikan respons dari skor 1 hingga 10; skor 1 menunjukkan Sangat Tidak Setuju, manakala skor 10 menunjukkan Sangat Setuju.

G	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju										Sangat Setuju	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
G1	Sekiranya saya diberi peluang, saya yakin dapat menyelaras kerja dengan adil kepada guru-guru bawahan saya.												
G2	Saya bercadang merangka kerja pentadbiran dengan baik sekiranya diberi peluang.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
G3	Sebagai ketua (jika diberi peluang), saya bertanggungjawab untuk mempertingkatkan prestasi sekolah melalui kecemerlangan guru-guru di bawah seliaan saya.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
G4	Saya akui kecekapan dan keberkesanannya mendidik murid serta membimbing rakan guru lain adalah mustahak.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
G5	Saya memahami serta bersetuju tentang polisi pendidikan negara dan boleh melaksanakannya dengan baik.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
G6	Saya merancang sesuatu tugas dengan sempurna.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
G7	Saya menyiapkan semua kerja yang diarah mengikut masa yang ditetapkan.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
G8	Saya menyiapkan semua kerja yang diberikan mengikut jadual (sebelum atau pada tarikh yang ditetapkan).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
G9	Saya melakukan kerja seperti dalam struktur tugas dengan baik.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
G10	Saya tidak mengambil cuti tanpa sebab.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

Harap dapat pastikan anda telah menjawab semua soalan.

Terima kasih.

QIYADAH PENGETUA (Kepimpinan Transformasional)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.961
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square df	5873.403 55
	Sig.	.000

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Leadii1		.699	
Leadii2		.785	
Leadii3		.679	
Leadii4		.606	
Leadim5	.638		
Leadim6	.783		
Leadim7	.794		
Leadim8	.732		
Leadis9			.603
Leadis10			.727
leadis11			.814

Extraction Method: Principal Component

Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

IKLIM SEKOLAH

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.930
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square df Sig.	4739.683 105 .000

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
SC8		.554
SC9		.589
SC10		.718
SC11		.780
SC12		.623
SC13		.782
SC14		.708
SC15		.695
SC1	.767	
SC2	.756	
SC3	.684	
SC4	.580	
SC5	.594	
SC6	.682	
SC7	.729	

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Rotation Method: Varimax

with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3

iterations.

PRESTASI

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.883
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2229.374
	df	66
	Sig.	.000

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
pres1	.888	
pres2	.833	
pres3	.777	
pres4	.627	
pres5	.507	
pres6		.758
pres7		.754
pres8		.740
pres9		.714
pres10		.505

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with

Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3

iterations.

Nilai F_{III}**Iklim Sekolah:**

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable:SC

Source		Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Intercept	Hypothesis	25464.651	1	25464.651	8762.451	.000
	Error	237.205	81.623	2.906 ^a		
Sekolah	Hypothesis	236.816	81	2.924	2.578	.000
	Error	381.050	336	1.134 ^b		

a. .990 MS(Sekolah) + .010 MS(Error)

b. MS(Error)

Kepimpinan Pengetua:

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable:TL

Source		Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Intercept	Hypothesis	26798.401	1	26798.401	5410.733	.000
	Error	403.672	81.503	4.953 ^a		
Sekolah	Hypothesis	403.897	81	4.986	3.190	.000
	Error	525.231	336	1.563 ^b		

a. .990 MS(Sekolah) + .010 MS(Error)

b. MS(Error)

Motivasi:

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable:MOT

Source		Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Intercept	Hypothesis	21674.417	1	21674.417	16349.633	.000
	Error	108.797	82.069	1.326 ^a		
Sekolah	Hypothesis	107.734	81	1.330	1.504	.007
	Error	297.151	336	.884 ^b		

a. .990 MS(Sekolah) + .010 MS(Error)

b. MS(Error)

Komitmen:

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable:KOMITMEN

Source		Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Intercept	Hypothesis	33199.551	1	33199.551	35294.404	.000
	Error	77.265	82.141	.941 ^a		
Sekolah	Hypothesis	76.410	81	.943	1.409	.020
	Error	224.875	336	.669 ^b		

a. .990 MS(Sekolah) + .010 MS(Error)

b. MS(Error)

Kepuasan:

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable:PUAS

Source		Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Intercept	Hypothesis	32807.474	1	32807.474	21774.468	.000
	Error	123.213	81.777	1.507 ^a		
Sekolah	Hypothesis	122.663	81	1.514	2.067	.000
	Error	246.119	336	.732 ^b		

a. .990 MS(Sekolah) + .010 MS(Error)

b. MS(Error)

Prestasi:

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable:PRES

Source		Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Intercept	Hypothesis	29013.674	1	29013.674	20674.912	.000
	Error	115.040	81.976	1.403 ^a		
Sekolah	Hypothesis	114.109	81	1.409	1.646	.001
	Error	287.513	336	.856 ^b		

a. .990 MS(Sekolah) + .010 MS(Error)

b. MS(Error)

ALPHA CRONBACH DATA SEBENAR**KEPIMPINAN PENGETUA**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.974	.975	11

IKLIM SEKOLAH

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.940	.940	15

MOTIVASI

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.794	.821	15

KOMITMEN

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.752	.865	10

KEPUASAN

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.904	.923	10

PRESTASI

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.870	.881	10