

AUGUSTINE ATUNG

SARJANA KEPENGETUAAN

2012

**KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL PENGETUA DAN KOMITMEN
GURU DI SEBUAH SEKOLAH MENENGAH KAWASAN
SAMARAHAN, SARAWAK**

AUGUSTINE ATUNG

**INSTITUT KEPIMPINAN PENDIDIKAN
UNIVERSITI MALAYA
KUALA LUMPUR**

OGOS 2012

KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL PENGETUA DAN KOMITMEN GURU
DI SEBUAH SEKOLAH MENENGAH KAWASAN SAMARAHAN, SARAWAK.

AUGUSTINE ATUNG

LAPORAN PROJEK PENYELIDIKAN DISERAHKAN UNTUK MEMENUHI
SEBAHAGIAN DARIPADA KEPERLUAN IJAZAH SARJANA
KEPENGETUAAN

INSTITUT KEPIMPINAN PENDIDIKAN
UNIVERSITI MALAYA
KUALA LUMPUR

OGOS 2012

**INSTITUT KEPIMPINAN PENDIDIKAN
UNIVERSITI MALAYA**

PENGAKUAN KEASLIAN PENULISAN

Nama Calon : Augustine Atung
No. Matriks : YGA 110003
Nama Ijazah : Sarjana Kepengetuaan
Bidang Penyelidikan : Kepimpinan Instruksional
Tajuk Kertas Projek: Kepimpinan Instruksional Pengetua dan Komitmen Guru di
("Hasil Kerja ini") Sebuah Sekolah Menengah Kawasan Samarahan,
Sarawak.

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 apa-apa petikan, abstrak, rujukan atau pengeluaran semula daripada atau kepada mana-mana hasil kerja yang mengandungi hakcipta telah dinyatakan dengan jelasnya dan secukupnya dan satu pengiktirafan tajuk hasil kerja tersebut dan pengarang/penulisnya telah dilakukan di dalam Hasil Kerja ini;
4. Saya tidak mempunyai apa-apa pengetahuan sebenar atau patut semunasabahnya tahu bahawa penghasilan Hasil Kerja ini melanggar suatu hakcipta Hasil Kerja yang lain;
5. Saya dengan ini menyerahkan kesemua dan tiap-tiap hak yang telah 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 dengan apa juga cara sekalipun adalah dilarang tanpa terlebih dahulu mendapat kebenaran bertulis dari UM;
6. Saya sedar sepenuhnya sekiranya dalam masa penghasilan Hasil Kerja ini saya telah melanggar suatu 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 : _____

PENGHARGAAN

Segala rasa kesyukuran saya panjatkan kepada Tuhan yang Maha Pencipta kerana dengan limpah kurniaNya, saya dipilih untuk mengikuti Pengajian Ijazah Sarjana Keperguruan di Institut Kepimpinan Pendidikan Universiti Malaya serta berjaya menyiapkan kertas projek ini. Setinggi-tinggi penghargaan dan rasa terima kasih saya lafazkan buat pensyarah penyelia saya, Dr. Sathiamoorthy A/L Kannan yang telah banyak memberikan sokongan, dorongan, bimbingan serta teguran yang membina dalam menyempurnakan kajian ini. Setinggi-tinggi penghargaan serta perasaan terima kasih saya ucapkan kepada Prof. Madya Dr. Chua Yan Piaw yang telah banyak mencurahkan ilmu serta berkongsi idea berkaitan dengan kaedah penyelidikan dalam pendidikan.

Sekalung penghargaan dan rasa terima kasih saya tujukan kepada Pengarah Institut Kepimpinan Pendidikan Universiti Malaya, Prof. Dr. Marohaini binti Yusoff, serta barisan pensyarah Institut Kepimpinan Pendidikan Universiti Malaya yang tanpa rasa penat lelah serta penuh dedikasi dalam membekalkan selautan ilmu yang tidak ternilai harganya.

Segala rasa terima kasih dan penghargaan kepada Kementerian Pelajaran, khususnya Bahagian Tajaan Pendidikan yang telah membiayai pengajian saya di peringkat Ijazah Sarjana Keperguruan, Universiti Malaya ini. Ucapan terima kasih juga kepada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pelajaran Negeri Sarawak, dan Pengetua serta guru-guru sekolah kajian, atas kebenaran dan segala kerjasama yang telah diberikan sepanjang saya menjalankan kajian sehingga saya dapat menyempurnakan kajian ini.

Penghargaan yang teristimewa saya lafazkan kepada isteri saya yang tercinta, Anna Eng Chin dan anakanda yang tersayang, Aldrich Ivine Augustine yang telah banyak memberikan pengorbanan dari segi sokongan, dorongan serta mendoakan kejayaan untuk saya sepanjang pengajian ini. Ucapan terima kasih ini juga saya tujukan kepada seluruh keluarga besar saya yang turut memberikan sokongan serta mendoakan kejayaan kepada saya.

Ucapan serta perasaan terima kasih ini juga saya hulurkan kepada semua rakan sepengajian kohort 12 Sarjana Kepengetuaan yang telah banyak membantu serta memberikan sokongan moral mahupun material sepanjang masa saya menuntut di Institut Kepimpinan Pendidikan Universiti Malaya ini. Terima kasih yang tidak terhingga juga kepada semua pihak yang terlibat secara langsung mahupun tidak sepanjang saya menjalankan kajian ini.

Sekian, terima kasih.

(Augustine Atung)

Ijazah Sarjana Kepengetuaan, Sesi Pengajian 2011/2012,
Institut Kepimpinan Pendidikan, Universiti Malaya.

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap kepimpinan instruksional pengetua, mengukur tahap komitmen dalam kalangan guru sekolah menengah, mengenal pasti perbezaan tahap komitmen guru berdasarkan faktor demografi dan mengenal pasti dimensi kepimpinan instruksional yang dominan terhadap tahap komitmen guru. Kaedah tinjauan ini menggunakan dua instrumen iaitu soal selidik tentang tingkah laku kepimpinan instruksional pengetua iaitu "*Principal Instructional Management Rating Scale*" yang direka bentuk oleh Hallinger dan Murphy (1985) sementara instrumen kedua ialah soal selidik tentang komitmen guru-guru di sekolah. Instrumen ini dibina oleh Meyer dan Allen (1991, dalam Ali Yusob & Roger Gill, 1999) berkaitan Organizational Commitment Measure. Soal selidik ini digunakan terhadap 81 orang guru sekolah menengah yang dipilih secara persampelan rawak. Data dianalisis secara kuantitatif menggunakan kaedah statistik deskriptif dan kaedah statistik inferensi iaitu ujian Mann Whitney U, ujian Kruskal Wallis H dan ujian regresi pelbagai. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap kepimpinan instruksional bagi dimensi menjelaskan misi sekolah adalah tinggi berbanding dengan dimensi mengurus program pengajaran, dan dimensi menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah. Dari segi komitmen guru pula, komitmen afektif memperoleh skor min tertinggi berbanding komitmen berterusan dan komitmen normatif. Dapatan kajian juga menunjukkan dimensi menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah dalam kepimpinan instruksional dominan terhadap komitmen guru di sekolah. Kajian ini juga menunjukkan tidak terdapat perbezaan tahap komitmen guru berdasarkan faktor demografi.

ABSTRACT

The purpose of this study is to identify the level of principal instructional leadership, to measure the level of commitment among secondary schools teachers, to identify the differences of teacher's commitment level on the basis of demography factor as well as to identify the instructional leadership dimension which is dominant to the teacher's commitment level. The method of this observation is using two instruments. The first instrument is Principal Instructional Management Rating Scale designed by Hallinger and Murphy (1985) while the second instrument is a questionnaire about teachers commitment in school. This instrument was constructed by Meyer and Allen (1991, in Ali Yusob & Roger Gill, 1999) related to organizational commitment measure. This questionnaire was used on 81 secondary school teachers who were chosen randomly. The data were analyzed quantitatively using descriptive statistics method and inferensial statistics method in Mann Whitney U test, Kruskal Wallis H test and variation regression test. The findings of this study shows that the level of instructional leadership for dimension explained that school's mission is higher compare to the dimension in managing teaching programme and the dimension to encourage a positive learning environment in schools. Teacher's commitment aspect shows that affective commitment obtain the highest min score compare to continuous commitment and normative commitment. This study also shows the dimension in encouraging positive learning environment in schools and the dominance of instructional leadership towards teacher's commitment in schools. The findings also shows there are no differences in teacher's commitment based on demographic factors.

KANDUNGAN

	Halaman
PENGAKUAN KEASLIAN PENULISAN	ii
PENGHARGAAN	iii
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
SENARAI JADUAL	xii
SENARAI RAJAH	xv
SENARAI SINGKATAN	xvi
BAB	
1 Pengenalan	1
1.1 Latar Belakang Kajian	1
1.2 Pernyataan Masalah	2
1.3 Objektif Kajian	5
1.4 Soalan Kajian	6
1.5 Kepentingan Kajian	6
1.6 Skop Dan Limitasi Kajian	7
1.7 Definisi Opsional	8
1.7.1 Kepimpinan Instruksional Pengetua	9
1.7.2 Komitmen Organisasi	10
1.8 Rumusan	12
2 Tinjauan Literatur	13
2.1 Pengenalan	13
2.2 Konsep Kepimpinan Instruksional	13
2.3 Konsep Komitmen Guru	17
2.4 Model Komitmen Organisasi	20
2.5 Kajian Lepas Tentang Tahap Kepimpinan Instruksional Pengetua	22
2.6 Kajian Lepas Tentang Komitmen Guru	24
2.7 Dapatan Kajian Lepas Tentang Demografi dan Komitmen Guru	26
2.8 Dapatan Kajian Lepas Mengenai Hubungan Antara Kepimpinan Instruksional Pengetua dan Tahap Komitmen Guru	27
2.9 Kerangka Konsep Kajian	30
2.10 Rumusan	31
3 Kaedah Kajian	32
3.1 Pengenalan	32
3.2 Reka Bentuk Kajian	32
3.3 Instrumen Kajian	33
3.3.1 Kesahan	35
3.3.2 Kebolehpercayaan	36

3.4	Populasi Dan Sampel Kajian	37
3.5	Kajian Rintis	38
3.6	Prosedur Kajian	38
3.7	Kaedah Merekod Data	39
3.8	Kaedah Menganalisa Data	40
3.9	Rumusan	44
4	DAPATAN KAJIAN	45
4.1	Pengenalan	45
4.2	Analisis Profil Responden	46
4.2.1	Taburan Responden Berdasarkan Jantina	46
4.2.2	Taburan Responden Berdasarkan Umur	47
4.2.3	Taburan Responden Berdasarkan Kelayakan Akademik Tertinggi	47
4.2.4	Taburan Responden Berdasarkan Pengalaman Mengajar	48
4.2.5	Taburan Responden Berdasarkan Pengalaman Berkhidmat Di Bawah Pengetua Sekarang	49
4.3	Soalan Kajian 1: Apakah Tahap Komitmen Guru-Guru di Sekolah Kajian?	50
4.3.1	Dimensi Komitmen Afektif	51
4.3.2	Dimensi Komitmen Berterusan	52
4.3.3	Dimensi Komitmen Normatif	54
4.4	Soalan Kajian 2: Apakah Tahap Kepimpinan Instruksional Pengetua di Sekolah Kajian?	56
4.4.1	Tahap Kepimpinan Instruksional Pengetua Mengikut Dimensi Pertama: Menjelaskan Misi dan Matlamat Sekolah	56
4.4.2	Tahap Kepimpinan Instruksional Pengetua Mengikut Dimensi Kedua: Mengurus Program Pengajaran	60
4.4.3	Tahap Kepimpinan Instruksional Pengetua Mengikut Dimensi Ketiga: Menggalakkan Iklim Pembelajaran Positif Di Sekolah	66
4.5	Soalan Kajian 3: Apakah Terdapat Perbezaan Tahap Komitmen Guru Terhadap Kepimpinan Instruksional Pengetua Berdasarkan Demografi.	72
4.5.1	Analisis Tahap Komitmen Guru Berdasarkan Jantina	73
4.5.2	Analisis Tahap Komitmen Guru Berdasarkan Umur	73
4.5.3	Analisis Tahap Komitmen Guru Berdasarkan Kelayakan Akademik	74
4.5.4	Analisis Tahap Komitmen Guru Berdasarkan Pengalaman Perjawatan	75

4.5.5	Analisis Tahap Komitmen Guru Berdasarkan Jantina	76
4.6	Soalan Kajian 4: Apakah Dimensi Kepimpinan Instruksional Pengetua yang Dominan Terhadap Komitmen Guru	78
4.7	Rumusan	80
5	PERBINCANGAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN	84
5.1	Pengenalan	84
5.2	Perbincangan Mengenai Dapatan Kajian Mengikut Pecahan Hasil Kajian	85
5.2.1	Tahap Komitmen Guru	85
5.2.2	Tahap Kepimpinan Instruksional Pengetua	89
5.2.3	Perbezaan Tahap Komitmen Guru Berdasarkan Faktor Demografi	96
5.2.4	Dimensi Kepimpinan Instruksional Pengetua yang Dominan Terhadap Komitmen Guru	99
5.3	Implikasi Kajian	102
5.4	Cadangan Kajian Lanjutan	105
5.5	Penutup	107
	RUJUKAN	109
	LAMPIRAN	
1A	Soal Selidik 1	114
2A	Surat Kebenaran 1	
2B	Surat Kebenaran 2	

SENARAI JADUAL

Jadual		Halaman
2.1	Kerangka Kepimpinan Instruksional oleh Hallinger dan Murphy	14
3.1	Pembahagian item soal selidik kepimpinan instruksional pengetua mengikut dimensi	34
3.2	Pembahagian item soal selidik mengikut dimensi komitmen guru	35
3.3	Analisis Data Mengikut Soalan Kajian	41
3.4	Jadual Persepsi Skor Min	42
4.1	Taburan Responden Berdasarkan Jantina	47
4.2	Taburan Responden Berdasarkan Umur	47
4.3	Taburan Responden Berdasarkan Kelayakan Akademik Tertinggi	48
4.4	Taburan Responden Berdasarkan Pengalaman Mengajar	49
4.5	Taburan Responden Berdasarkan Pengalaman Berkhidmat di bawah Pengetua Sekarang	49
4.6	Analisis Dimensi Tahap Komitmen Guru	50
4.7	Analisis Item Dimensi Komitmen Afektif	51
4.8	Analisis Item Dimensi Komitmen Berterusan	53
4.9	Analisis Item Dimensi Komitmen Normatif	54
4.10	Tahap Komitmen Guru	56
4.11	Jadual Taburan peratusan skor maklum balas responden mengenai tahap kepimpinan instruksional pengetua mengikut dimensi pertama menjelaskan misi sekolah	57
4.12	Tahap kepimpinan instruksional pengetua mengikut dimensi pertama menjelaskan misi dan matlamat sekolah mengikut keutamaan.	59

4.13	Jadual taburan peratusan maklum balas responden mengenai tahap kepimpinan instruksional pengetua dalam dimensi menjelaskan misi dan matlamat sekolah berdasarkan tiga tahap kepimpinan	60
4.14	Jadual Taburan peratusan skor maklum balas responden mengenai tahap kepimpinan instruksional pengetua mengikut dimensi kedua mengurus program pengajaran	61
4.15	Tahap kepimpinan instruksional pengetua mengikut dimensi kedua mengurus program pengajaran mengikut keutamaan.	64
4.16	Jadual taburan peratusan skor maklum balas responden mengenai tahap kepimpinan instruksional pengetua mengikut dimensi kedua mengurus program pengajaran berdasarkan tiga tahap kepimpinan	65
4.17a	Jadual Taburan peratusan skor maklum balas responden mengenai tahap kepimpinan instruksional pengetua mengikut dimensi ketiga menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah	66
4.17b	Sambungan Jadual Taburan peratusan skor maklum balas responden mengenai tahap kepimpinan instruksional pengetua mengikut dimensi ketiga menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah	67
4.18	Tahap kepimpinan instruksional pengetua dalam dimensi menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah berdasarkan nilai min dan tahap kepimpinan pengetua.	70
4.19	Jadual taburan peratusan skor maklum balas responden mengenai tahap kepimpinan instruksional pengetua mengikut dimensi ketiga menggalkkan iklim pembelajaran positif di sekolah berdasarkan tiga tahap kepimpinan	71
4.20	Nilai Min Pangkatan Mengikut Jantina	73
4.21	Nilai Min Pangkatan Mengikut Umur	74
4.22	Nilai Min Pangkatan Mengikut Kelayakan akademik	75
4.23	Nilai Min Pangkatan Mengikut Pengalaman Perjawatan	76
4.24	Nilai Min Pangkatan Mengikut Tempoh Berkhidmat di Bawah Pengetua sekarang	77

- 4.25 Analisis Ujian Regresi Pelbagai (stepwise) Dimensi Kepimpinan Instruksional Pengetua yang menyumbang terhadap perubahan tahap komitmen guru 78
- 4.26 Analisis Regresi Pelbagai (stepwise): Analisis Varian (ANOVA)

SENARAI RAJAH

Rajah		Halaman
2.1	Kerangka Konsep Kajian Berkaitan Kepimpinan Instruksional Pengetua dan Komitmen Guru	30

SENARAI SINGKATAN

Singkatan

KPI	Indeks Petunjuk Prestasi
KPM	Kementerian Pelajaran Malaysia
SPSS	Statistical Packages for the Social Sciences
UiTM	Universiti Teknologi MARA
GPS	Gred Purata Sekolah
SPM	Sijil Pelajaran Malaysia
EPRD	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
JPNS	Jabatan Pelajaran Negeri Sarawak

BAB 1

Pengenalan

1.1 Latar Belakang Kajian

Menjelang tahun 2020, Malaysia dijangka mencapai status negara maju yang menumpu kepada pembangunan industri tinggi yang berteraskan teknologi maklumat. Memandangkan keperluan pendidikan untuk menyokong usaha negara, Kementerian Pelajaran Malaysia telah mengorak langkah membuat anjakan paradigma kepada budaya berasaskan ilmu dan pemikiran di sekolah-sekolah. Sehubungan dengan itu, sistem pendidikan kebangsaan diharap dapat mengeluarkan lepasan sekolah yang kreatif dan berdaya fikir, mampu menjana idea dan rekaan baru untuk membangunkan industri berasaskan produk serta perkhidmatan bernilai tambah.

Dalam konteks ini, tanggungjawab pemimpin sekolah dilihat amat relevan dengan kehendak keperluan pendidikan semasa kerana sekolah yang cemerlang sudah pasti diterajui oleh pemimpin sekolah yang berkualiti. Pengetua bertanggungjawab menggerakkan sekolah mencapai matlamat seperti yang dirancang. Cabaran terbesar kepada pengetua ialah untuk memastikan organisasi sekolah dapat berjalan dengan efisien dan efektif. Menurut Al Ramaiah (1992), kepemimpinan pengetua mempunyai kesan yang signifikan terhadap inovasi pendidikan. Kejayaan dan kegagalan sekolah bergantung kepada kebolehan pengetua memimpin stafnya. Tuntutan masyarakat kini yang lebih cenderung ke arah pencapaian pelajar dalam peperiksaan dilihat sebagai suatu cabaran kepada para guru, khususnya pemimpin di sekolah untuk melakukan pelbagai strategi untuk mencapai objektif yang telah

ditetapkan. Sehubungan itu, seseorang pengetua perlu mempunyai pengetahuan dan latihan yang mencukupi dalam melaksanakan peranan mereka khususnya untuk mempengaruhi, memimpin dan menggerakkan seluruh organisasi sekolah ke arah mencapai matlamat. Justru itu, pengetua perlu berketrampilan serta mempunyai sikap dan sahsiah yang terpuji.

1.2 Penyataan Masalah

Matlamat pendidikan sekolah pada asalnya ialah untuk memperoleh keberkesanan pengajaran dan pembelajaran. Dalam pada itu, kepemimpinan sekolah telah dipertanggungjawabkan untuk mewujudkan serta mengekalkan suasana yang kondusif untuk pembelajaran. Sehubungan dengan itu, para pendidik di seluruh dunia telah mencuba pelbagai program untuk meningkatkan lagi proses pengajaran dan pembelajaran. Mereka meneliti kepemimpinan pada peringkat sekolah kerana mereka percaya bahawa sifat organisasi sekolah sekarang adalah halangan kepada peningkatan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran, dan mereka percaya bahawa proses pengajaran dan pembelajaran boleh diperbaiki dengan bantuan para pemimpin di sekolah (Ramaiah, 1992).

Kajian-kajian tentang kepimpinan instruksional yang dilakukan oleh kebanyakan pengkaji mendapati bahawa pengetua yang mempunyai kemahiran dalam kepimpinan boleh membawa pembaharuan dalam pengajaran guru dan pembelajaran pelajar. Menurut Leithwood, Jantzi & Steinbach (1999), pengetua harus memberi penekanan terhadap tingkah laku guru dan aktiviti yang secara langsung memberi impak terhadap perkembangan proses pembelajaran pelajar. Justeru, tingkah laku guru lebih menjurus kepada komitmen guru semasa proses pengajaran dan

pembelajaran. Oleh itu, pertalian antara kepemimpinan pengajaran pengetua dan komitmen guru terhadap tugas mengajar adalah kuat dan natijahnya akan mempengaruhi pencapaian akademik para pelajar.

Sementara Mohd Nor (2007), menyatakan bahawa tingkah laku kepemimpinan instruksional pengetua mahupun guru besar yang berkesan boleh mempengaruhi komitmen kerja guru. Kajian beliau ini telah dilakukan di sekolah-sekolah rendah berkesan dan sekolah-sekolah rendah kurang berkesan di negeri Kedah, Perlis dan Pulau Pinang. Kajian ini untuk mengenal pasti kepemimpinan pengajaran (instruksional) pengetua yang berperanan dalam mempengaruhi komitmen kerja guru.

Lokman (2008) dalam kajian terhadap orientasi kepemimpinan pengetua sekolah menengah di Johor mendapati kepemimpinan pengetua memberi kesan kepada komitmen guru-guru terhadap sekolah. Beliau mendapati bahawa terdapat pengaruh kepemimpinan pengetua yang signifikan dengan komitmen guru-guru di sekolah. Dalam konteks ini, kepemimpinan pengetua turut mencakupi kepimpinan instruksional yang diamalkan oleh pengetua sekolah-sekolah di negeri Johor.

Kajian Normah (2006) di SK Beladai Kolam, Kuala Trengganu mendapati bahawa ciri-ciri kepimpinan instruksional yang diamalkan oleh beliau sendiri telah menunjukkan keberkesanan dari segi pencapaian prestasi murid-murid dalam peperiksaan UPSR selama 3 tahun berturut-turut. Pencapaian cemerlang ini pastinya didasari oleh komitmen guru-guru sekolah tersebut. Sebagai pemimpin sekolah, pengetua perlu sedar dan peka bahawa beliau sering menjadi perhatian anak buahnya

dan yang lebih penting pengetua perlu berupaya mempengaruhi guru-guru untuk bersatu dan memberi komitmen yang tinggi bagi mencapai hala tuju sekolah.

Walau bagaimanapun, terdapat juga kajian yang tidak selaras dengan dapatan kajian tentang hubungan yang signifikan antara kepemimpinan instruksional dengan komitmen guru-guru di sekolah. Kajian-kajian tersebut menunjukkan ada faktor-faktor lain yang turut mempengaruhi komitmen guru-guru di sekolah.

Kajian oleh Patimah (2002) mendapati budaya kualiti sekolah banyak mempengaruhi komitmen guru-guru. Dapatan beliau menunjukkan bahawa terdapat perbezaan budaya kualiti dan komitmen guru mengikut sekolah dan kategori sekolah. Komitmen guru lebih tinggi di sekolah yang mengamalkan budaya kualiti sekolah yang tinggi yang mencakupi pengurusan pelanggan, kerja berpasukan, iklim komunikasi, latihan dalam kualiti, penambahbaikan berterusan, penglibatan menyeluruh dan perkongsian nilai.

Kajian ini selari dengan dapatan kajian Yaakob (2007) tentang hubungan yang signifikan antara budaya sekolah positif dengan kepemimpinan pengetua, guru dan pencapaian sekolah. Dapatan kajian menunjukkan budaya sekolah merupakan peramal terhadap pencapaian sekolah dan faktor yang signifikan dalam mempengaruhi komitmen guru. Beliau mendapati bahawa komitmen guru banyak dipengaruhi oleh budaya sekolah yang positif yang diamalkan oleh sekolah berprestasi tinggi.

Sementara Iskandar, Rohaty dan Zuria (2009) telah mengenal pasti profil kecerdasan emosi dan profil komitmen pekerjaan dalam kalangan 265 orang pensyarah universiti di Indonesia. Dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara kecerdasan emosi dan komitmen pekerjaan pensyarah-pensyarah. Ujian regrasi mendapati dimensi kemahiran sosial dalam kecerdasan emosi menyumbang secara signifikan kepada komitmen pekerjaan dalam kalangan pensyarah-pensyarah.

Dapatan-dapatan kajian lalu menunjukkan bahawa terdapat pertentangan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen guru-guru di sekolah. Persoalannya, apakah faktor yang lebih signifikan yang mempengaruhi komitmen guru dalam konteks sekolah pada hari ini. Maka, kajian ini cuba mengkaji sejauh manakah kepimpinan instruksional pengetua mempengaruhi komitmen kerja guru-guru di sekolah yang dikaji. Selain itu, kajian ini juga dilakukan untuk mengenal pasti persepsi guru-guru terhadap kepimpinan instruksional pengetua dan impaknya ke atas komitmen guru-guru sekolah.

1.3 Objektif Kajian

Berdasarkan masalah kajian di atas, kajian ini dilakukan untuk:

1. Mengetahui tahap komitmen guru-guru.
2. Mengetahui amalan kepimpinan instruksional pengetua sekolah.
3. Menyelidik sama ada wujud pengaruh faktor demografi iaitu jantina, umur, pengalaman mengajar dan tempoh pengalaman berkhidmat di bawah kepemimpinan pengetua sekarang terhadap komitmen guru-guru.

4. Menyelidik dimensi kepimpinan instruksional yang dominan terhadap komitmen guru.

1.4 Soalan Kajian

Kajian ini dilaksanakan untuk menjawab soalan kajian yang berikut;

1. Apakah tahap komitmen guru-guru di sekolah kajian?
2. Apakah tahap kepimpinan instruksional pengetua di sekolah kajian?
3. Apakah terdapat perbezaan tahap komitmen guru berdasarkan faktor demografi iaitu jantina, umur, kelayakan akademik, pengalaman mengajar dan tempoh berkhidmat di bawah kepimpinan pengetua sekarang?
4. Apakah dimensi kepimpinan instruksional pengetua yang dominan terhadap komitmen guru?

1.5 Kepentingan Kajian

Guru dan pengetua merupakan pihak yang memainkan peranan yang penting dalam membangunkan pendidikan yang berkualiti di sekolah. Kolaborasi tersebut pastinya memerlukan satu hubungan yang padu terutamanya dalam membentuk satu iklim sekolah yang kondusif. Komitmen guru yang tinggi dituntut untuk melonjakkan prestasi akademik murid dan ia memerlukan suatu daya tolakan daripada pihak pentadbir dalam membuat lonjakan saujana dalam bidang akademik murid. Kepimpinan instruksional pengetua yang cemerlang akan membantu guru-guru dalam membentuk tahap komitmen yang tinggi dalam diri mereka.

Sehingga kini, isu berkaitan komitmen masih dibincangkan kerana kehendak semasa yang menuntut agar guru-guru meletakkan komitmen mereka di suatu tahap yang

tertinggi dalam profesion mereka. Hasrat Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) melahirkan sistem pendidikan bertaraf dunia memerlukan guru-guru memartabatkan profesion mereka. Untuk menjana modal insan bertaraf dunia, bidang pendidikan dilihat amat relevan dalam memikul tanggungjawab tersebut. Oleh itu, sekolah yang dikendalikan oleh pengetua yang berpengetahuan tinggi dalam kepimpinan instruksional akan turut menyumbang kepada kemenjadian guru dalam komitmen mereka terhadap tugas seharian mereka.

Kajian ini masih relevan dalam pengurusan pendidikan yang mementingkan kualiti dan meletakkan Indeks Petunjuk Prestasi (KPI) sebagai cabaran untuk dicapai. Kualiti guru dan kepimpinan pengetua turut merupakan keutamaan yang kedua dalam Rancangan Malaysia ke 10 bagi tempoh 2011-2015. Guru-guru di sekolah perlu dikaji tahap komitmen mereka terhadap tugas dan pengaruh kepimpinan instruksional pengetua yang menentukan pencapaian dan kualiti dalam bidang akademik murid. Komitmen dipertimbangkan sebagai salah satu aspek penting yang memberi impak kepada prestasi sesebuah sekolah. Dalam pada itu, kajian ini akan menilai keberkesanan kepimpinan instruksional pengetua dalam melonjakkan prestasi dan kualiti akademik murid-murid.

1.6 Skop dan Limitasi Kajian

Kajian ini merupakan satu kajian tinjauan yang tertumpu kepada pelaksanaan tiga dimensi dan sepuluh fungsi kepimpinan instruksional sebagaimana mengikut Model Hallinger dan Murphy (1985). Fokus utama kajian ini untuk meninjau persepsi guru berkenaan dengan tahap kepimpinan instruksional pengetua, tahap komitmen guru

berdasarkan faktor demografi dan melihat dimensi kepemimpinan instruksional pengetua yang dominan terhadap komitmen guru di sekolah kajian.

Pengkaji terpaksa membataskan kajian ini dengan mengambil sampel daripada kalangan guru-guru sahaja kerana pengkaji berasa guru-guru lebih prihatin terhadap pelaksanaan kepemimpinan instruksional pengetua berbanding dengan kakitangan sokongan, para pelajar ataupun pihak ibu bapa. Oleh kerana kajian ini hanya menggunakan soal selidik, maka dapatan ini bergantung sepenuhnya kepada keikhlasan serta kejujuran responden dalam menjawab setiap item yang terkandung dalam soal selidik.

Oleh sebab terdapat kekangan dari segi tempoh masa, kajian ini hanya melibatkan seorang pengetua di sebuah sekolah di bahagian Samarahan, Sarawak. Kajian ini juga telah dicekalkan skopnya disebabkan kekangan tempoh masa yang singkat. Responden seramai 81 orang daripada populasi guru seramai 90 orang dipilih secara rawak. Oleh yang demikian, dapatan dari sampel kajian ini hanya menggambarkan populasi sekolah kajian sahaja, dan tidak boleh digeneralisasikan kepada mana-mana sekolah menengah kebangsaan harian lain dalam bahagian Samarahan, Sarawak.

1.7 Definisi Operasional.

Definisi operasional ini merujuk kepada konteks kajian ini dan terdapat beberapa istilah dalam kajian ini yang dianggap penting dan perlu diberi pengertiannya untuk memudahkan pembacaan dan pemahaman kajian ini.

1.7.1 Kepimpinan Instruksional Pengetua

Amalan kepimpinan instruksional pengetua dalam kajian ini didefinisikan secara operasi kepada amalan pengetua dalam tiga dimensi kepimpinan pengajaran iaitu mentakrif matlamat sekolah, mengurus program-program pengajaran, memupuk iklim pengajaran dan pembelajaran yang kondusif di sekolah serta 11 fungsi kepimpinan pengajarannya sebagaimana yang terkandung dalam model Kepimpinan Pengajaran Hallinger & Murphy (1985).

a. Pentakrifan Matlamat Sekolah.

Pengetua memastikan sekolah mempunyai misi dan matlamat sekolah serta penumpuan diberikan ke arah pencapaian matlamat tersebut. Pengetua melibatkan guru-guru secara kolektif dalam membina visi dan matlamat sekolah serta menghebahkan secara lisan kepada guru-guru dan warga sekolah. Pengetua juga mengadakan program-program yang bersesuaian dengan matlamat akademik serta menarik perhatian guru-guru dan pelajar terhadap matlamat sekolah melalui papan kenyataan, poster dan sebagainya.

b. Pengurusan Program-program Pengajaran.

Pengetua terlibat secara langsung dalam merancang dan melaksanakan kurikulum sekolah, membimbing guru-guru dalam memperbaiki mutu keberkesanan pengajaran, mengenal pasti masalah dalam strategi pengajaran yang digunakan oleh guru, memberi sokongan yang diperlukan dalam pengajaran dan pembelajaran serta mengadakan perbincangan dan membantu dengan guru-guru mengenai pemilihan bahan-bahan sumber pengajaran dan pembelajaran serta aspek pembangunan dan perkembangan profesionalisme keguruan.

c. Pemupukan iklim Pengajaran dan Pembelajaran yang kondusif.

Pengetua bertanggungjawab dalam membina iklim pengajaran dan pembelajaran yang positif melalui pelbagai aktiviti contohnya program orientasi atau induksi dan merancang latihan dalaman kepada guru-guru. Pengetua sentiasa berbincang dengan guru-guru dan berkongsi idea dengan menggunakan kepakaran guru-guru dalam perkembangan staf. Pengetua juga boleh mengadakan program-program peningkatan sendiri murid dengan menggalakkan murid berjumpa dengan guru-guru dan memberi penghargaan kepada murid yang menunjukkan pencapaian cemerlang dalam kurikulum dan kokurikulum.

Maka dalam kajian ini, tahap kepemimpinan instruksional pengetua adalah diukur dengan menggunakan item soal selidik yang diterjemahkan dan diubahsuaikan daripada instrumen *Principal Instructional Management Rating Scale* (PIMRS) oleh Hallinger & Murphy (1985).

1.7.2. Komitmen Organisasi.

Komitmen ditakrifkan oleh Mowday, Porter dan Steers (1982) sebagai tingkah laku individu yang mempunyai satu kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan matlamat organisasi, semangat suka rela untuk berusaha meningkatkan organisasi dan keinginan yang kuat untuk terus kekal dalam organisasi. Robbins (2000) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai subordinat yang sentiasa memelihara keanggotaannya berasaskan visi dan misi kepada organisasi itu. Yahya Don, Azizah Ismail dan Yaakob Daud (2007) pula mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tahap kesungguhan pekerja terhadap organisasi serta keinginan pekerja mengukuhkan keahlian dalam organisasi. Komitmen organisasi mengikut definisi

pengkaji ialah usaha dan kesanggupan guru-guru untuk melaksanakan tugas yang dipertanggungjawabkan dengan penuh dedikasi dan komited ke arah mencapai visi dan misi organisasi.

a. Komitmen Afektif

Komitmen afektif didefinisikan dengan keinginan yang kuat dari segi emosi dan perasaan dalam kalangan subordinat yang mewujudkan ikatan dalaman untuk terus bekerja dengan organisasi berkenaan kerana mereka bersetuju dengan matlamat dan nilai organisasi tersebut.

b. Komitmen berterusan

Komitmen berterusan didefinisikan sebagai kesediaan subordinat yang berusaha untuk terus kekal dalam sesebuah organisasi kerana memikirkan ganjaran yang diterima dan kos yang ditanggung sekiranya mereka meninggalkan organisasi berkenaan. Allan dan Meyer (1997) menambah bahawa komitmen berterusan merujuk kepada sesuatu nilai seperti masa, tenaga dan wang ringgit yang telah dilaburkan yang mungkin hilang sekiranya dia meninggalkan organisasi tersebut.

d. Komitmen Normatif

Komitmen normatif didefinisikan sebagai perasaan tanggungjawab subordinat untuk terus kekal berada dalam sesebuah organisasi berasaskan keyakinan terhadap matlamat organisasi berkenaan. Komitmen ini berkait rapat dengan kesetiaan seseorang pekerja terhadap organisasinya. Allan dan Meyer (1997) mengatakan pekerja yang mempunyai tahap komitmen normatif yang tinggi akan berasa mereka

perlu tinggal di dalam organisasi yang sedia ada dan tidak mahu berpindah ke organisasi lain.

1.8 Rumusan

Kepimpinan instruksional bukanlah sesuatu yang mudah untuk dilaksanakan kerana ia menuntut banyak masa dan tenaga untuk difokuskan dalam bidang kurikulum. Pencapaian prestasi dalam kurikulum pula selalunya memerlukan komitmen yang padu daripada guru-guru di sekolah. Persoalan yang ingin dirungkaikan dalam kajian ini ialah tentang komitmen guru dalam melaksanakan tanggungjawabnya serta pengaruh kepemimpinan instruksional pengetua terhadap komitmen itu.

BAB 2

TINJAUAN LITERATUR

2.1 Pengenalan

Bab ini akan menyorot tinjauan literatur dan kajian lalu berkaitan dengan kepemimpinan instruksional pengetua dan komitmen guru. Bab ini juga akan meninjau beberapa kajian yang telah dijalankan sama ada di dalam atau di luar negeri oleh beberapa pengkaji lain yang berkaitan dengan kepemimpinan instruksional dan komitmen guru

2.2 Konsep Kepimpinan Instruksional.

Menurut Leithwood, Jantzi dan Steinbach (1999), kepemimpinan instruksional ialah satu pendekatan kepimpinan yang memberi penekanan kepada tingkah laku guru dalam aktiviti-aktiviti yang secara langsungnya memberi kesan kepada perkembangan pelajar. Kepimpinan Instruksional atau Kepimpinan Pengajaran adalah merujuk kepada tindakan –tindakan yang dilakukan oleh pengetua atau guru-guru yang bertujuan mempertingkatkan pembelajaran murid (Bevoise, 1984).

Sementara Boe Lahui Ako (2000), turut menegaskan bahawa kepimpinan instruksional berkait rapat dengan peranan atau tugas seorang pengetua termasuk perkara-perkara berikut iaitu memainkan peranan penting dalam membentuk dan menyampaikan matlamat sekolah, menetapkan piawai yang ingin dicapai, menyelaras kurikulum, menyelia dan menilai guru dari segi pengajaran dan pembelajaran, menggalakkan lagi peluang untuk pelajar belajar dan meningkatkan perkembangan profesional guru-guru dan pekerja-pekerja di sekolah.

Hallinger dan Murphy (1985) telah mengemukakan kerangka kepimpinan instruksional yang terdiri daripada tiga dimensi kepimpinan instruksional, iaitu mendefinisi misi sekolah, mengurus kurikulum dan pengajaran, dan mempromosikan iklim pembelajaran sekolah. Ketiga-tiga dimensi tersebut dipaparkan dalam Jadual 2.1. Setiap dimensi mengandungi beberapa pengkhususan fungsi tugas yang seterusnya melibatkan kepelbagaian tingkahlaku dan amalan pengetua. Model kepimpinan instruksional yang dikemukakan oleh Hallinger & Murphy (1985) akan digunakan dalam kajian ini. Di Malaysia, beberapa penyelidik iaitu Mohd Nor (2007); Mohd Suhaimi, Sharifah & Zaidatol Akmaliah (2007) dan Latip (2007), semuanya telah menggunakan kerangka model yang telah dikemukakan oleh Hallinger & Murphy (1985). Model yang dikemukakan oleh Hallinger & Murphy (1985) telah digunakan bagi menjelaskan amalan kepimpinan instruksional pengetua di sekolah. Ini ditunjukkan melalui Jadual 2.1 di bawah.

Jadual 2.1: Kerangka Kepimpinan Instruksional oleh Hallinger dan Murphy

Dimensi	Fungsi
Mendefinisi Misi Sekolah	1. Merangka Matlamat Sekolah
	2. Menyampaikan Matlamat Sekolah
Mengurus Kurikulum dan Pengajaran	3. Penyeliaan dan Penilaian Instruksi
	4. Menyelaras Kurikulum
	5. Memantau Kemajuan Pelajar
Mempromosi Iklim Pembelajaran Sekolah	6. Melindungi Waktu Pengajaran dan Pembelajaran
	7. Membudayakan Perkembangan Profesional
	8. Mengekalkan Ketampakan (Visibility)
	9. Menyediakan Ganjaran kepada Guru
	10. Menyediakan Insentif kepada Pelajar
	11. Penguatkuasaan Standard Akademik

Sumber: Disesuaikan dari Hallinger dan Murphy (1985)

Dalam pada itu, Richards (2003) menjelaskan bahawa pemimpin instruksional merujuk kepada tingkah laku pengetua yang berkesan iaitu menghormati dan menghargai guru sebagai orang professional, adil, jujur, mengamalkan dasar pintu terbuka dan sedia mendengar apa jua yang ingi diperkatakan oleh guru-guru. Selain itu, pengetua juga sentiasa menyokong guru dalam hal-hal yang berkaitan dengan disiplin murid. Beliau juga mendapati peranan pengetua sebagai pemimpin instruksional ialah pengetua yang sering menggalakkan guru-guru mempertingkatkan amalan pengajaran di bilik darjah, sentiasa menetapkan standard pencapaian yang tinggi, bertindak sebagai motivator dan pembina pasukan.

Pendapat di atas turut disokong oleh Hallinger (2003) yang menjelaskan bahawa pemimpin instruksional ialah tindakan yang patut dilakukan oleh seorang pengetua jika berhasrat untuk mencapai matlamat yang dituju. Pengetua haruslah menyokong perubahan, memastikan guru mengajar dan murid belajar, memastikan bilik darjah dilengkapi dengan kemudahan untuk kemajuan pengajaran dan pembelajaran, memastikan jadual waktu pengajaran dan pembelajaran dipatuhi oleh semua guru. Selain itu, pengetua juga perlu merangka matlamat sekolah dan memastikannya difahami dan dipatuhi oleh semua guru dan murid, merancang program-program kurikulum, memantau pengajaran dan pembelajaran, menilai pengajaran dan pembelajaran, melaksanakan tindakan pemulihan ke atas aspek yang bermasalah, memastikan masa pengajaran pengajaran dan pembelajaran tidak terganggu. Dalam pada itu, beliau turut memastikan guru mempunyai ketrampilan untuk mengajar dengan baik, menjalankan program pembangunan staf dan mengawal tingkah laku murid.

Davis dan Thomas (1989), merumuskan bahawa pengetua yang berkesan mempunyai wawasan yang jelas tentang apa yang hendak dicapai dan tindakan yang perlu diambil berhubung dengan pencapaian akademik murid. Pengkaji tersebut juga menegaskan bahawa seorang pengetua yang berkesan juga berupaya menggembelng warga sekolah ke arah pencapaian sesuatu wawasan yang ditetapkan. Oleh itu, untuk mencapai wawasan yang diinginkan, seseorang pengetua haruslah memiliki kewibawaan dalam bidang pengajaran dan pembelajaran, iaitu pengetua adalah merupakan seorang pemimpin pengajaran (*instructional leader*).

Manakala Greenfield (1987), pula menegaskan kepimpinan pengajaran merujuk kepada tindakan yang diambil bagi meningkatkan pengajaran guru, seterusnya meningkatkan mutu pembelajaran pelajar dengan cara mewujudkan persekitaran kerja yang produktif, suasana pembelajaran yang baik dan berkesan bagi pelajar-pelajar. Abdul Shukur (1998), menyatakan pengetua perlu mempunyai fokus yang jelas terhadap '*Classroom view*'. Sebenarnya, pendidikan bertapak dalam bilik darjah dan sekiranya pengetua gagal memastikan bilik darjah berfungsi dengan berkesan, maka keseluruhan sistem pendidikan akan mendapat kesan yang negatif. Tugas mengendalikan bilik darjah itu adalah tanggungjawab guru, maka guru itu perlu mendapat sokongan dari pentadbiran sekolah, dari segi kemahiran mengajar, alatan dan persekitaran bilik darjah perlu selesa untuk proses pengajaran dan pembelajaran.

Al-Ramaiah (1992), pula mengemukakan definisi kepimpinan pengajaran sebagai usaha memperbaiki dan mengekalkan keadaan-keadaan yang menggalakkan pembelajaran di sekolah. Beliau berpendapat pengetua yang bertindak sebagai pemimpin di peringkat sekolah perlu menghala pentadbirannya kepada usaha

memimpin guru ke arah pencapaian kecemerlangan akademik. Untuk mencapai matlamat ini, pengetua hendaklah memberi penekanan kepada perkara yang berkaitan dengan pengurusan pengajaran. Dengan memberikan penekanan kepada perkara ini, pengetua diyakini boleh mengubah suasana pengajaran dan pembelajaran di sekolah.

Weber (1989), menjelaskan bahawa kepimpinan pengajaran ialah satu proses yang dinamik dan ia adalah usaha jangka panjang terhadap kecemerlangan pengajaran dan bukannya satu resolusi lepas untuk 'lebih melibatkan diri dalam pengajaran'. Pemimpin pengajaran bertindak dalam konteks guru mestilah dipercayai dan terlatih. Pengetua sekolah sebagai pemimpin pengajaran dan pentadbir haruslah bekerja dengan had sumber sekolah yang sedia ada dan memperbaiki kualiti pengajaran menerusi strategi-strategi pujukan dan perubahan. Semasa mengurus pengajaran, pengetua haruslah mengambil kira juga norma sekolah supaya dapat mempengaruhi proses pengajaran secara positif.

2.3 Konsep Komitmen Guru.

Konsep komitmen guru dalam kerjaya dan organisasi sering menjadi perdebatan hangat dan dikupas oleh pelbagai pihak. Beberapa model telah mengaitkan komitmen pekerja dengan ciri-ciri pemimpin yang berkarisma, autokritik birokratik dalam organisasi moden. Komitmen berkait rapat dengan perasaan emosi, idea, falsafah dan nilai yang dipegang atau diinternalisasikan oleh seseorang individu ketika menjalankan tugas (Mowday, Porter & Steers, 1982).

Komitmen ditekankan sebagai satu unsur yang mempengaruhi kecemerlangan organisasi. Day (2007) menegaskan bahawa komitmen merupakan faktor utama dalam rutin tugas guru. Komitmen boleh dikenalpasti, diukur dan dinilai pada diri seseorang itu berdasarkan perlakuan dan tindakannya mengurus tugas yang telah diamanahkan oleh organisasi. Chapman (1982, dalam Day, 2007) mentakrifkan komitmen sebagai darjah ikatan psikologi guru-guru dengan kerjaya mereka.

Luthans (1995, dalam Setiadi, 2002) menegaskan bahawa komitmen organisasi merujuk kepada kesetiaan (*loyalitas*) dan mengklasifikasikannya secara spesifik kepada tiga iaitu keinginan kuat seseorang untuk kekal menjadi anggota organisasi, keinginan untuk meningkatkan usahanya demi organisasi, dan keyakinan serta penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Robbins (2000), komitmen organisasi ditakrifkan sebagai subordinat sentiasa memelihara keanggotaannya berasaskan visi dan misi organisasi itu. Yahya Don, Azizah Ismail dan Yaakob Daud (2007) pula menjelaskan bahawa komitmen dikaitkan dengan kecemerlangan organisasi dan komitmen juga dikaitkan dengan budaya sekolah dan pengurusan sekolah. Komitmen organisasi merujuk kepada tahap kesungguhan pekerja terhadap organisasi serta keinginan pekerja mengukuhkan keahlian dalam organisasi. Yahya Don, Azizah Ismail dan Yaakob Daud (2007) menambah bahawa pekerja merasakan organisasi yang dianggotainya adalah sebahagian daripada dirinya. Kejayaan dan kecemerlangan organisasi adalah kejayaan dan kecemerlangan bagi dirinya.

Yahya Don, Azizah Ismail dan Yaakob Daud (2007) menyatakan komitmen adalah satu faktor kejayaan organisasi dan individu itu sendiri. Quinn dan Cameron (1999, dalam Yahya Don, Azizah Ismail dan Yaakob Daud, 2007) menyatakan pekerja yang mempunyai komitmen yang tinggi melakukan yang terbaik bagi organisasi dan seterusnya meningkatkan keberkesanan organisasi. Romzek (1990, dalam Abdull Sukor Shaari, Noran Fauziah Yaakob & Rosna Awang Hashim, 2004) menyatakan bahawa komitmen pekerja merupakan faktor positif kepada organisasi. Ini kerana pekerja yang mempunyai komitmen akan melakukan segala yang terbaik untuk organisasi. Beliau menekankan bahawa peningkatan kadar komitmen akan meningkatkan prestasi kerja. Ghemawat (1991, dalam Abdull Sukor Shaari, Noran Fauziah Yaakob & Rosna Awang Hashim, 2004) menyifatkan komitmen sebagai salah satu faktor formula kejayaan prestasi organisasi. Tanpa komitmen yang tinggi, strategi yang baik menjadi tidak berkesan.

Reichers (1985, dalam Abdull Sukor Shaari, Noran Fauziah Yaakob & Rosna Awang Hashim, 2004) menyatakan pekerja yang mempunyai komitmen yang tinggi kurang berniat untuk meninggalkan profesion dan kurang mengalami masalah tingkah laku yang tidak diinginkan seperti ponteng kerja. Komitmen melibatkan ganjaran dan kos yang dihubungkan dengan profesion. Rosenholtz (1989, dalam Yahya Don, Azizah Ismail dan Yaakob Daud, 2007) berpendapat sekolah yang mempunyai guru yang tinggi komitmennya mampu meninggikan pencapaian akademik. Guru yang berkesan didapati selalu menghabiskan masa bersama-sama pelajarannya. Beliau juga menegaskan bahawa sekolah yang mempunyai guru yang tinggi komitmennya akan turut mendapat pencapaian akaemik yang cemerlang.

Mathieu dan Zajac (1990, dalam Ali Yusob Md Zain, & Gill, R., 1999) menekankan bahawa komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan meningkatkan produktiviti. Kajian meta-analisis yang melibatkan 68 kajian dan 35 282 individu memperlihatkan hubungan yang kuat antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja (Tett & Meyer, 1993 dalam Ali Yusob Md Zain, & Gill, R., 1999). Komitmen organisasi adalah satu unsur penting yang wajar dibangunkan dengan harapan untuk mencapai visi dan misi organisasi.

2.4 Model Komitmen Organisasi

Allen dan Meyer yang mengembangkan Model Komitmen Organisasi (Allen & Meyer, 1990; Ali Yusob Md Zain & Gill, 1999); Yahya Don, Azizah Ismail & Yaakob Daud, 2007) membahagikan komitmen kepada tiga dimensi iaitu komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif.

Komitmen afektif merujuk kepada kesanggupan subordinat untuk membantu organisasi mencapai matlamat dan komitmen ini timbul kesan daripada ikatan emosi antara subordinat dengan organisasi. Komitmen afektif juga bermaksud keinginan subordinat terus berada dalam organisasi kerana keinginan kuat melakukannya. Komitmen afektif mempunyai ciri-ciri kesetiaan dan kebajikan. Kanter (1968, dalam Ali Yusob Md Zain & Gill, 1999) mentakrifkannya sebagai komitmen kejelekitan yang melibatkan perasaan dan emosi individu kepada kumpulan. Mengikut Mowday et. al. (1982, dalam Yahya Don, Azizah Ismail & Yaakob Daud, 2007) komitmen afektif berlaku kerana tiga sebab;

- i. kepercayaan kepada matlamat dan nilai-nilai organisasi
- ii. kesanggupan berusaha demi organisasi
- iii. keinginan untuk terus kekal sebagai ahli organisasi.

Komitmen berterusan membawa pengertian subordinat berusaha untuk terus kekal dalam organisasi kerana memikirkan ganjaran yang diterima dan kos yang ditanggung apabila meninggalkan organisasi (Allen & Meyer, 1991, dalam Ali Yusob Md Zain & Gill, 1999). Menurut Becker (1960, dalam Yahya Don, Azizah Ismail & Yaakob Daud, 2007), komitmen berterusan ialah kecenderungan subordinat untuk kekal dalam organisasi kerana tidak mampu untuk keluar daripada organisasi. Mereka percaya apabila mereka keluar daripada organisasi, maka mereka akan kehilangan masa, usaha dan faedah serta tidak dapat menggantikannya.

Komitmen normatif pula merujuk kepada perasaan tanggungjawab pihak subordinat berada dalam organisasi hasil pendedahan kepada maklumat organisasi. Allen & Meyer (1993, dalam Yahya Don, Azizah Ismail & Yaakob Daud, 2007) menyatakan komitmen normatif ialah obligasi untuk kekal dengan organisasi kerana merasakan mereka perlu berbuat demikian.

Greenberg (1995) pula turut menghuraikan model komitmen organisasi Allen dan Meyer dengan menjelaskan bahawa komitmen afektif merupakan perasaan keinginan yang kuat dalam kalangan subordinat untuk terus bekerja dengan organisasi kerana mereka bersetuju dengan matlamat dan nilai organisasi. Komitmen berterusan ialah keinginan yang kuat untuk kekal dalam organisasi kerana mereka percaya dan yakin bahawa mereka akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi dan

komitmen normatif pula merujuk kepada perasaan tanggungjawab untuk kekal bersama organisasi kerana tekanan dari orang lain iaitu kebimbangan terhadap kecaman daripada orang lain jika meninggalkan organisasi.

Model Komitmen Organisasi oleh Allen dan Meyer (1990) telah dikaji oleh Ali Yusob dan Gill (1999) dengan menterjemahkannya ke versi Bahasa Malaysia daripada soal selidik asal. Kajian ini melibatkan 61 buah organisasi di negeri-negeri utara Malaysia (Kedah, Perlis dan Pulau Pinang). Dapatan kajian menyatakan soal selidik tersebut boleh diaplikasikan di Malaysia. Mowday, Porter dan Steers (1982) juga membina instrumen kajian untuk mengukur komitmen organisasi iaitu *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) dan pengukurannya berdasarkan reaksi afektif.

Model Komitmen organisasi dibangunkan untuk mengukur tahap komitmen subordinat terhadap organisasi sama ada melibatkan aspek afektif, normatif, kognitif dan lain-lain dimensi yang relevan. Berdasarkan tiga instrumen yang dibangunkan oleh tiga pihak yang berbeza menunjukkan dimensi afektif yang melibatkan emosi dan perasaan merupakan dimensi yang paling dominan diaplikasikan dalam kajian. Kewajarannya berdasarkan perkataan komitmen itu mewakili sikap dan pendirian yang lahir daripada kekuatan dalaman.

2.5 Kajian Lepas Tentang Tahap Kepimpinan Instruksional Pengetua

Kajian tentang tahap kepimpinan instruksional pengetua sekolah telah banyak dilakukan untuk mengenal pasti dimensi dan fungsi dalam kepimpinan instruksional yang dikuasai oleh pengetua. Kajian oleh Latip (2007) bertujuan untuk melihat

kemampuan pengetua dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin instruksional yang merangkumi sebelas fungsi. Pengkaji menggunakan kaedah kajian tinjauan dan menggunakan soal selidik Instrumen PIMRS Hallinger & Murphy (1985) yang mengandungi 72 item berdasarkan skala Likert 5 point. Berdasarkan kajian beliau, didapati pengetua telah melaksanakan semua fungsi kepimpinan instruksional yang diuji pada tahap sederhana tinggi (min=3.629). Beliau mendapati fungsi yang paling diutamakan oleh pengetua sekolah ialah penjelasan matlamat sekolah (min=3.629), manakala fungsi yang paling kurang diberi tumpuan oleh pengetua ialah sokongan dalam aktiviti pengajaran (min=3.313). Turutan fungsi mengikut susunan keutamaan pelaksanaan oleh pengetua adalah seperti berikut; penjelasan matlamat sekolah, penguatkuasaan dasar akademik, pemberian insentif untuk pembelajaran, penyelarasan kurikulum, pengawasan kemajuan murid, penggalakkan perkembangan profesional, penentuan matlamat sekolah, penjagaan masa pengajaran, pemberian insentif kepada guru, pencerapan dan penilaian pengajaran dan sokongan dalam aktiviti pengajaran.

Sementara Mohd Suhaimi et al. (2007) turut mengkaji tahap kepimpinan instruksional pengetua di tiga buah sekolah menengah luar bandar negeri Perak. Beliau menggunakan kaedah persampelan bertujuan dan memilih tiga buah sekolah yang dikategorikan sebagai sekolah cemerlang, sederhana dan lemah. Amalan kepimpinan instruksional yang dikaji adalah dalam aspek penyelarasan program pengajaran dan pembelajaran yang kemudiannya dibahagikan kepada tiga kategori iaitu merancang, melaksana dan mematau. Hasil kajian beliau menunjukkan bahawa pada dasarnya semua pengetua di tiga buah sekolah kajian telah mengamalkan kepimpinan instruksional, namun tahap pelaksanaan antara setiap pengetua adalah

berbeza-beza. Pengetua cemerlang di luar bandar lebih berjaya dalam mengamalkan kepimpinan instruksional berbanding dengan pengetua sekolah sederhana dan lemah.

2.6 Kajian Lepas tentang Komitmen Guru

Komitmen guru penting kerana guru berkesan menunjukkan komitmen yang tinggi berbanding dengan guru yang kurang berkesan. Guru berkesan akan menyediakan peluang pembelajaran yang lebih baik dengan sokongan bahan bantu mengajar dan aktiviti pembelajaran berpusatkan murid yang mantap, menjayakan program sekolah dengan sepenuh hati dan sanggup berkorban kepentingan diri.

Pengkaji-pengkaji di Malaysia telah membuat kajian tentang komitmen guru-guru di Malaysia. Kajian oleh Radha Krisna Arjuna Perumal (1995, dalam Yahya Don, Azizah Ismail, & Yaakob Daud, 2007) yang mengkaji hubungan antara komitmen organisasi dengan gaya kepimpinan dan kepuasan kerja mendapati tiada hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan gaya kepimpinan dan kepuasan kerja guru.

Walau bagaimanapun, kajian-kajian di Malaysia kebanyakannya menunjukkan ada hubungan signifikan antara komitmen guru dan gaya kepemimpinan. Kajian Kwong Kuan Hon (1996, dalam Yahya Don, Azizah Ismail, & Yaakob Daud, 2007) yang mengkaji komitmen organisasi dan hubungannya dengan peluang peningkatan kerjaya, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan yang mementingkan pekerja dan gaya kepemimpinan yang mementingkan tugas. Dapatan kajian menunjukkan wujud hubungan yang signifikan antara komitmen dengan peluang peningkatan kerjaya, kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan yang mementingkan tugas.

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

Mohd Jamil Aris Haron (2001) yang mengkaji hubungan komitmen guru dengan visi kepemimpinan di tiga buah sekolah rendah di Rawang, Selangor juga menggunakan instrumen *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) oleh Mowday, Steers dan Porter. Instrumen berkaitan dengan visi kepemimpinan menggunakan soal selidik yang dibangunkan oleh Hung Sheung Chui, Fenton G. Sharpe dan John McCormick yang telah mentadbir instrumen tersebut dalam kajian di Hong Kong. Kajian tersebut melibatkan sampel seramai 45 orang guru. Dapatan kajian menyatakan kepemimpinan bervisi meningkatkan tahap komitmen guru-guru. Dapatan dianalisis menggunakan frekuensi sahaja.

Kajian Ali Khamis Ali (2002, dalam Yahya Don, Azizah Ismail, & Yaakob Daud, 2007) mendapati kepemimpinan sekolah yang suka menolong mempunyai hubungan signifikan dengan komitmen guru terhadap organisasi. Baharuddin bin Othman (2004) juga mendapati bahawa terdapat perhubungan yang signifikan di antara gaya

kepemimpinan ketua pejabat dengan tahap komitmen pekerja melalui kajian yang menggunakan ujian t, ANOVA satu hala dan korelasi Pearson.

Kajian oleh Lokman dan M. Al-Muzammil (2008) mendapati komitmen guru adalah bergantung kepada kepemimpinan sekolah. Pengaruh utama pembentukan tahap komitmen guru terhadap sekolah dan kepercayaan kepada sekolah bergantung kepada corak kepemimpinan atau pengetua mengurus sekolah tersebut.

Kajian oleh Kusum dan Billingsley (1998) mendapati komitmen guru adalah bergantung kepada sokongan profesional oleh pengetua. Kepemimpinan pengetua sama ada secara terus atau secara tidak terus seperti sokongan rakan sekerja boleh mempengaruhi komitmen kerja guru. Komitmen kerja guru tidak hanya bergantung apabila seseorang guru berurusan secara langsung dengan kepemimpinan sekolah, tetapi kesan yang paling besar dalam meningkatkan komitmen profesional kerja guru adalah melalui kumpulan kerja sekolah. Hubungan sosial daripada setiap kumpulan di dalam organisasi sekolah boleh meningkatkan komitmen kerja guru yang tinggi.

2.7 Dapatan Kajian Lepas Demografi dan Komitmen Guru

Demografi responden kajian melibatkan latar belakang individu seperti jantina, umur, status perkahwinan, pendidikan, perkhidmatan dan perolehan pendapatan. Alan dan Meyer (1993) dalam kajiannya yang melibatkan dua sampel, iaitu kakitangan perpustakaan universiti, dan kakitangan perkeranian, penyeliaan dan pengurusan di sebuah hospital mendapati bahawa umur pekerja mempunyai hubungan yang kuat dan positif dengan komitmen, wujud hubungan antara tempoh perkhidmatan dengan komitmen berterusan. Semakin lama berkhidmat dalam

organisasi itu menyebabkan pekerja membuat pelaburan yang tinggi kepada organisasi. Pekerja telah memberi sumbangan yang semakin besar dari semasa ke semasa yang menyebabkan mereka tidak bersedia untuk meninggalkan organisasi itu.

Kajian oleh Nor Azilah Dahalan (2001) menyatakan daripada sampel seramai 30 orang, guru-guru yang mengajar kurang daripada lima tahun lebih komited berbanding guru-guru yang berpengalaman lebih lima tahun. Mohd Jamil Aris Heron (2001) dalam kajiannya berdasarkan peringkat umur juga menunjukkan bahawa guru-guru berumur 30 tahun dan ke bawah mempunyai tahap komitmen yang tinggi. Walau bagaimanapun, tiada perbezaan signifikan dari segi tahap komitmen guru berdasarkan jantina. Hasil kajian Baharuddin bin Othman (2004) dengan bilangan sampel seramai 373 orang mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara gaya kepemimpinan dan tahap komitmen berdasarkan ciri-ciri demografi iaitu jantina, umur, kategori jawatan dan tahap pendidikan.

Mehmet Karakus dan Battal Aslan (2009) pula yang mengkaji sampel seramai 1017 orang responden melibatkan soal selidik berfokuskan kepada komitmen guru, jenis dan tahap komitmen yang berbeza bergantung kepada ciri seperti jantina, status perkahwinan dan perjawatan.

2.8 Dapatan Kajian Lepas Mengenai Hubungan Antara Kepimpinan Instruksional Pengetua dan Tahap Komitmen Guru.

Terdapat beberapa kajian yang telah dijalankan untuk melihat hubungan antara kepimpinan instruksional pengetua sekolah dengan tahap komitmen guru-guru. Kajian oleh Mohd Nor (2007), menyatakan bahawa tingkah laku kepemimpinan instruksional pengetua mahupun guru besar yang tinggi atau berkesan boleh

mempengaruhi komitmen kerja guru. Kajian beliau ini telah dilakukan di sekolah-sekolah rendah berkesan dan sekolah-sekolah rendah kurang berkesan di negeri Kedah, Perlis dan Pulau Pinang. Kajian ini untuk mengenal pasti sejauh mana kepemimpinan pengajaran (instruksional) pengetua berperanan mempengaruhi komitmen kerja guru.

Lokman (2008) dalam kajian terhadap orientasi kepemimpinan pengetua sekolah menengah di Johor mendapati kepimpinan pengetua memberi kesan kepada komitmen guru-guru terhadap sekolah. Beliau mendapati bahawa terdapat pengaruh kepimpinan pengetua yang signifikan dengan komitmen guru-guru di sekolah. Dalam konteks ini, kepimpinan pengetua turut mencakupi kepimpinan instruksional yang diamalkan oleh pengetua sekolah-sekolah di negeri Johor.

Kajian Normah (2006) di SK Beladai Kolam, Kuala Trengganu mendapati bahawa ciri-ciri kepimpinan instruksional yang diamalkan oleh beliau sendiri telah menunjukkan keberkesanan dari segi pencapaian prestasi murid-murid dalam peperiksaan UPSR selama 3 tahun berturut-turut. Pencapaian cemerlang ini pastinya didasari oleh komitmen guru-guru sekolah tersebut. Sebagai pemimpin, pengetua perlu sedar dan peka bahawa beliau sering menjadi perhatian anak buahnya dan yang lebih penting pengetua perlu berupaya mempengaruhi guru-guru untuk bersatu dan memberi komitmen yang tinggi bagi mencapai hala tuju sekolah.

Walau bagaimanapun, terdapat juga kajian yang tidak selaras dengan dapatan kajian tentang hubungan yang signifikan antara kepimpinan instruksional dengan komitmen

guru-guru di sekolah. Kajian-kajian tersebut menunjukkan ada faktor-faktor lain yang turut mempengaruhi komitmen guru-guru di sekolah.

Kajian oleh Patimah (2002) mendapati budaya kualiti sekolah banyak mempengaruhi komitmen guru-guru. Dapatan beliau menunjukkan bahawa terdapat perbezaan budaya kualiti dan komitmen guru mengikut sekolah dan kategori sekolah. Komitmen guru lebih tinggi di sekolah yang mengamalkan budaya kualiti sekolah yang tinggi yang mencakupi pengurusan pelanggan, kerja berpasukan, iklim komunikasi, latihan dalam kualiti, penambahbaikan berterusan, penglibatan menyeluruh dan perkongsian nilai.

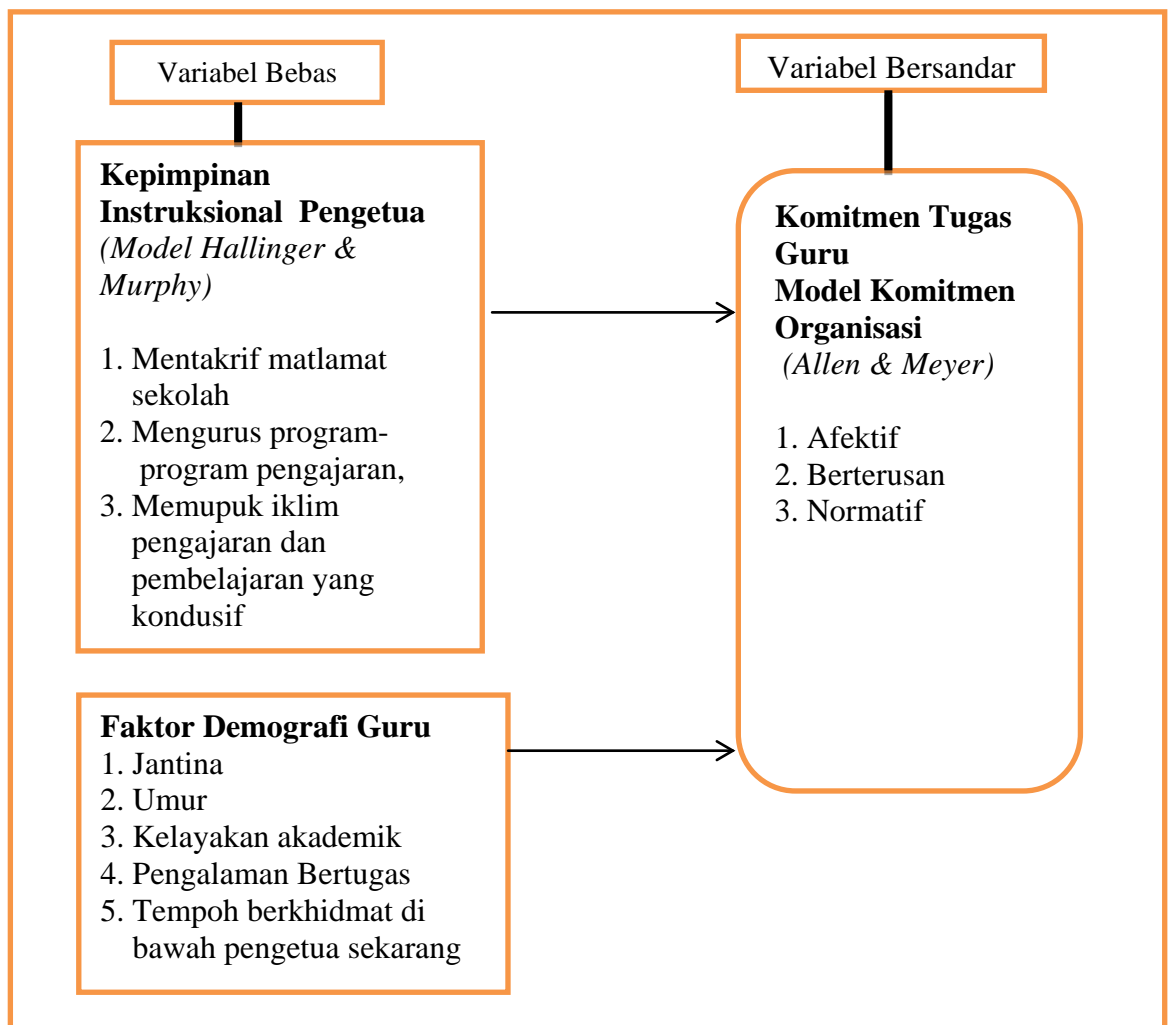
Kajian ini selari dengan dapatan kajian Yaakob (2007) tentang hubungan yang signifikan antara budaya sekolah positif dengan kepemimpinan pengetua, guru dan pencapaian sekolah. Dapatan kajian menunjukkan budaya sekolah merupakan peramal terhadap pencapaian sekolah dan faktor yang signifikan dalam mempengaruhi komitmen guru. Beliau mendapati bahawa komitmen guru banyak dipengaruhi oleh budaya sekolah yang positif yang diamalkan oleh sekolah berprestasi tinggi.

Sementara Iskandar, Rohaty dan Zuria (2009) telah mengenal pasti profil kecerdasan emosi dan profil komitmen pekerjaan dalam kalangan 265 orang pensyarah university di Indonesia. Dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara kecerdasan emosi dan komitmen pekerjaan pensyarah-pensyarah. Ujian regresi mendapati dimensi kemahiran sosial dalam kecerdasan

emosi menyumbang secara signifikan kepada komitmen pekerjaan dalam kalangan pensyarah-pensyarah.

2.9 Kerangka Konsep Kajian

Rajah 2.1 di bawah menunjukkan kerangka konsep kajian yang melibatkan perkaitan kepimpinan instruksional pengetua, komitmen guru dan faktor demografi.



Sumber : Hallinger & Murphy (1985), dan Allen & Meyer (1990)

Rajah 2.1 : Kerangka Konsep Kajian Berkaitan Kepimpinan Instruksional Pengetua dan Komitmen Guru

Kerangka konsep kajian dalam Rajah 2.1 di atas merupakan asas kepada keseluruhan projek kajian. Variabel bebas dalam kajian ini ialah kepimpinan instruksional pengetua yang bersandarkan Teori Hallinger & Murphy (1987) yang terdiri daripada tiga dimensi yang mengandungi sebelas konstruk. Dimensi-dimensi tersebut ialah dimensi mentakrif matlamat sekolah, dimensi mengurus program-program pengajaran, dan dimensi memupuk iklim pengajaran dan pembelajaran yang kondusif. Variabel bersandar pula bertersakan komitmen guru-guru di sekolah berdasarkan model komitmen organisasi oleh Allen dan Meyer (1990) yang melibatkan tiga dimensi iaitu komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif. Hubungan antara variabel bebas dan hubungan bersandar telah diuji menggunakan ujian-ujian tertentu. Kajian ini juga mengenal pasti faktor demografi yang terdiri daripada jantina, umur, kelayakan akademik dan tempoh perkhidmatan sama ada mempunyai hubungan atau tidak ada hubungan yang signifikan dengan tahap komitmen kepada organisasi berdasarkan latar belakang responden.

2.10 Rumusan

Bab ini telah menghuraikan sorotan literatur yang menjadi asas kepada perkembangan pengetahuan tentang kepimpinan instruksional pengetua dan hubungannya dengan komitmen guru-guru di sekolah. Komitmen merupakan satu faktor penting dalam menentukan keberkesanan sesuatu organisasi. Kajian-kajian oleh penyelidik sama ada di dalam atau di luar negeri menunjukkan komitmen seseorang guru banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor lain selain faktor kepimpinan instruksional. Kajian ini cuba melihat sejauh mana kepimpinan instruksional pengetua mampu meningkatkan tahap komitmen guru-guru terutamanya dalam proses pengajaran dan pembelajaran.

BAB 3

KAEDAH KAJIAN

3.1 Pengenalan

Bab ini membincangkan secara terperinci kaedah yang digunakan dalam kajian ini. Pengkaji memfokuskan kepada reka bentuk kajian, instrumentasi, persampelan, kajian rintis, prosedur kajian dan analisis data kajian.

3.2 Reka Bentuk Kajian

Pengkaji menggunakan reka bentuk kajian bukan eksperimental yang menggunakan kaedah tinjauan. Chua (2006a) menyatakan kajian tinjauan merupakan salah satu kaedah penyelidikan yang paling popular, yang digunakan dalam pelbagai bidang, terutamanya dalam bidang sains sosial. Menurut Chua (2006a), kajian tinjauan popular kerana ciri-cirinya iaitu penggunaan yang menyeluruh berkaitan isu dan masalah, cara pengendalian melibatkan soal selidik atau temu bual, cara memungut data yang cepat, penggunaan saiz sampel yang besar, maklumat langsung dan keupayaan keputusan kajian digeneralisasikan. Pengkaji mengenal pasti bahawa kaedah tinjauan sesuai untuk kajian ini melalui pembolehubah bebas dan bersandar dengan pendekatan kuantitatif bagi mendapatkan data lengkap yang memenuhi skop kajian.

Soal selidik yang diubah suai dengan kebenaran telah digunakan dalam proses pengumpulan data. Data kajian ini telah dianalisis secara kuantitatif analisis statistik ujian deskriptif dan analisis statistik inferens menggunakan perisian *Statistical*

Packages for the Social Sciences (SPSS). Persampelan rawak digunakan melibatkan pemilihan responden daripada populasi di sekolah kajian.

Kajian ini melibatkan gaya kepimpinan instruksional pengetua sebagai pemboleh ubah tidak bersandar (variabel bebas) dan komitmen guru sebagai pemboleh ubah bersandar (variabel bersandar).

3.3 Instrumen Kajian

Dua instrumen soal selidik digunakan berasaskan dua pemboleh ubah yang dinyatakan dalam kajian ini. Instrumen pertama dibina berdasarkan soal selidik tingkah laku kepimpinan instruksional pengetua iaitu "*Principal Instructional Management Rating Scale*" yang direka bentuk oleh Hallinger dan Murphy (1985). Soal selidik ini telah dibuat terjemahan oleh Mohd Nor bin Jaafar seorang pensyarah di Maktab Perguruan Sultan Abdul Halim, Sungai Petani, Kedah dan diubah suai mengikut keperluan kajian untuk mengumpul maklumat berkaitan kepimpinan instruksional soal selidik tentang komitmen guru di sekolah.

Instrumen kedua ialah soal selidik tentang komitmen guru-guru di sekolah. Instrumen ini dibina oleh Meyer dan Allen (1991, dalam Ali Yusob & Roger Gill, 1999) berkaitan *Organizational Commitment Measure*. Instrumen soal selidik ini juga diterjemahkan daripada Bahasa Inggeris kepada Bahasa Melayu oleh pensyarah Bahasa Inggeris dan pensyarah sambilan Bahasa Inggeris Universiti Teknologi MARA (UiTM), cawangan Pahang dan diubah suai oleh pengkaji bagi memenuhi keperluan kajian berkaitan dimensi komitmen guru kepada organisasi.

Instrumen soal selidik ini mengandungi tiga bahagian. Bahagian A ialah untuk item-item demografi iaitu jantina, umur, status perkahwinan, dan tempoh perkhidmatan. Maklumat demografi yang diperoleh digunakan sebagai maklumat asas responden yang terlibat dalam kajian ini. Bahagian ini memerlukan responden menandakan (/) dalam ruang yang disediakan.

Bahagian B pula ialah item untuk Kepimpinan Instruksional Pengetua yang terbahagi kepada tiga dimensi. Maka, 25 item dalam bahagian B ini dibahagikan kepada tiga dimensi kepimpinan instruksional pengetua seperti mana dalam rajah 3.1 di bawah.

Jadual 3.1 : Pembahagian item soal selidik kepimpinan instruksional pengetua mengikut dimensi.

Dimensi-Dimensi Kepimpinan Instruksional Pengetua	No. Item	Bilangan Item
Mentakrif Matlamat Sekolah	1 hingga 6	6
Mengurus Program Pengajaran	7 hingga 14	8
Menggalakkan Iklim Pembelajaran Positif	15 hingga 25	11
Jumlah		25

Item-item yang telah dikumpulkan dalam sesuatu dimensi adalah bertujuan untuk mengukur tahap keberkesanan kepimpinan instruksional pengetua dalam dimensi yang berkenaan sahaja. Manakala, kesemua 25 item tersebut digunakan untuk mengukur keberkesanan kepimpinan instruksional pengetua secara keseluruhannya. Setiap responden dikehendaki menyatakan tahap keberkesanan kepimpinan instruksional pengetua mengikut persepsi masing-masing berdasarkan skala Likert 5 poin.

Item-item dalam Bahagian C pula ialah tentang komitmen guru-guru di sekolah. Terdapat 24 item yang dibahagikan kepada tiga dimensi komitmen guru. Jadual 3.2 menunjukkan taburan item mengikut tiga dimensi komitmen guru. Item-item yang terkandung dalam Bahagian C ini digunakan untuk mengukur tahap komitmen tugas-tugas guru di sekolah kajian. Pengkaji menggunakan teori yang diadaptasi daripada Allan & Meyer (1991) bagi melihat komitmen dalam kalangan guru-guru di sekolah yang dikaji.

Jadual 3.2: Pembahagian item soal selidik mengikut Dimensi Komitmen Guru

Dimensi-Dimensi Komitmen Guru	No Item	Bilangan Item
Komitmen Afektif	1,2,3,4,5,6,7,8	8
Komitmen Berterusan	9,10,11,12,13,14,15,16	8
Komitmen Normatif	17,18,19,20,21,22,23,24	8
Jumlah		24

Skala Likert lima kategori digunakan untuk semua item di Bahagian B dan Bahagian C seperti berikut:

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

3.3.1 Kesahan

Kesahan merujuk kepada keupayaan suatu pengukuran yang dilakukan untuk mengukur nilai sebenar konsep dalam hipotesis. Kesahan dikatakan tinggi jika instrumen yang dibina benar-benar mengukur konsep yang dinyatakan dalam (Chua,

2006a). Kesahan instrumen melibatkan kesahan kandungan yang merujuk kepada sejauh mana sesuatu ujian yang dikatakan mengukur sesuatu bidang kandungan membolehkan interpretasi atau inferensi yang tepat dibuat berkenaan kandungan itu. Kesahan kandungan ditaksirkan melalui pengadilan pakar. Tidak ada prosedur statistik yang boleh digunakan dan tidak ada pekali bagi menaksirnya (Lim, 2007). Kesahan instrumen dalam kajian ini dilakukan melalui semakan dan pandangan pakar iaitu penyelia serta pendapat rakan-rakan pengajian. Pengkaji merujuk kepada pernyataan Lim (2007) bahawa tidak ada prosedur statistik yang boleh digunakan untuk menjalankan kesahan instrumen kajian.

3.3.2 Kebolehpercayaan

Kebolehpercayaan instrumen kajian ini ditentukan melalui analisis konsistensi dalaman dengan menggunakan program SPSS. Chua (2006b) merujuk kebolehpercayaan kepada keupayaan suatu kajian untuk memperoleh nilai yang serupa apabila pengukuran yang sama diulangi. Azizi Yahaya, Shahrin Hashim, Jamaludin Ramli, Yusof Boon & Abdul Rahim Hamdan (2007) mendefinisikan kebolehpercayaan sebagai ketiadaan relatif bagi kesilapan penilaian dalam alat pengukuran, dan kesilapan penilaian dianggap sebagai kesilapan rawak. Semakin banyak kesilapan, semakin kurang stabil dan kurang ketepatan ukuran. pengkaji mementingkan kebolehpercayaan instrumen kajian untuk memastikan ketekalan kajian ini dalam proses mengumpul, merekod dan menganalisis data.

Mohd Majid Konting (2005) menyatakan tiada batasan khusus yang boleh digunakan bagi menentukan pekali kebolehpercayaan yang sesuai bagi sesuatu alat ukur, namun pekali kebolehpercayaan yang lebih daripada 0.60 sering digunakan. Pengkaji

merujuk kepada kenyataan Chua (2006b) iaitu dalam statistik kebolehpercayaan instrumen kajian menggunakan Pekali Cronbach Alpha, nilai alpha 0.65 hingga 0.95 dianggap memuaskan kerana nilai yang terlalu rendah menunjukkan keupayaan item-item instrumen kajian mengukur konsep dalam kajian adalah rendah manakala nilai alpha yang terlalu tinggi pula mungkin menunjukkan semua item adalah serupa atau bertindih antara satu sama lain dan menggunakan item-item yang bertindih antara satu sama lain adalah tidak diperlukan. Oleh itu, kajian ini menetapkan aras nilai Alpha dalam lingkungan 0.65 hingga 0.95 yang menunjukkan bahawa item-item instrumen kajian boleh diaplikasikan dalam kajian sebenar untuk memastikan kutipan data kajian ini memenuhi skopnya.

3.4 Populasi Dan Sampel Kajian

Kajian ini dijalankan di sebuah sekolah menengah harian di Bahagian Samarahan, Sarawak. Pemilihan sekolah berdasarkan pencapaian dalam peperiksaan awam bagi tempoh tiga tahun (2009-2011). Pemilihan sekolah berpandukan pencapaian adalah penting untuk mengenalpasti latar belakang sekolah kajian iaitu sama ada berpencapaian tinggi, sederhana atau rendah dalam peperiksaan awam dengan merujuk kepada keputusan gred purata sekolah (GPS). Sekolah kajian ini mencatatkan peningkatan GPS di peringkat peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) dalam tempoh tiga tahun berkenaan.

Populasi kajian ini ialah 100 orang guru sekolah menengah. Sampel kajian terdiri daripada 81 orang guru yang ditetapkan mengikut jadual penentuan saiz sampel Krejcie dan Morgan (1970, dalam Chua, 2006a). Berbeza dengan Cohen, Manion dan Morrison (2001, dalam Chua, 2006a), penulis-penulis tersebut berpendapat

bahawa penentuan saiz sampel seharusnya mengambil kira aras kesignifikanan dan ralat persampelan. Saiz sampel bagi aras signifikan pada $p < .05$ (aras kebolehpercayaan = 95%) ditetapkan pada jumlah 44 responden bagi saiz populasi yang berjumlah 50 orang. Bilangan sampel yang dikendalikan pengkaji iaitu 81 orang guru adalah memenuhi pendapat penulis-penulis.

3.5 Kajian Rintis

Kajian rintis dijalankan untuk mendapatkan kebolehpercayaan instrumen yang telah diubah suai. Kebolehpercayaan dalam sesuatu penyelidikan merujuk keupayaan suatu kajian untuk memperoleh nilai yang serupa apabila pengukuran yang sama diulangi (Chua, 2006b). Analisis konsistensi dalaman untuk mendapatkan kebolehpercayaan instrumen kajian dilaksanakan menggunakan program SPSS. Kajian rintis telah dijalankan oleh pengkaji ke atas 31 orang guru di dalam kelas sarjana kepengetuaan. Pekali kebolehpercayaan cronbach Alpha ditetapkan pada nilai 0.65 hingga 0.95 berdasarkan pendapat Chua (2006b) yang menganggapnya sebagai memuaskan. Analisis kebolehpercayaan ke atas dapatan kajian rintis berkenaan mendapati nilai Alpha ialah $\alpha = 0.82$. Instrumen variabel kepimpinan instruksional pengetua mencatatkan nilai Alpha, $\alpha = 0.84$, dan $\alpha = 0.67$ untuk instrumen variabel tahap komitmen guru. Pengkaji mendapati instrumen kajian berkenaan boleh diaplikasikan dalam kajian yang telah ditetapkan.

3.6 Prosedur Kajian

Kajian ini dijalankan setelah mendapat kebenaran daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (EPRD), Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) dan Jabatan Pelajaran Negeri Sarawak (JPNS). Di peringkat sekolah,

kebenaran daripada pengetua sebagai ketua jabatan diperoleh sebelum kajian dilaksanakan. Kajian yang dijalankan ditadbir sendiri oleh pengkaji. Satu taklimat dibuat oleh pengkaji kepada semua guru untuk menjelaskan kepentingan kajian dan kerjasama yang diharapkan dalam menjawab soal selidik. Sebanyak 90 set soal selidik yang telah dinomborkan diedarkan kepada semua guru di sekolah berkenaan. Walau bagaimanapun, pengkaji telah menetapkan nombor set soal selidik yang menjadi sampel kajian melalui program Stat Trek kerana pemilihan sampel adalah secara rawak. Oleh itu, pengkaji telah mengutip semua set soal selidik berkenaan dan memilih set soal selidik mengikut nombor yang telah ditetapkan untuk dianalisis data.

3.7 Kaedah Merekod Data

Maklumat direkodkan melalui soal selidik yang diedarkan kepada sampel kajian. Responden diberi tempoh lima hari untuk melengkapkan borang soal selidik. Data yang diinginkan dalam kajian ini adalah dalam bentuk senarai hierarki yang ditetapkan berdasarkan Skala Likert dan taburan demografi guru-guru mengikut jantina, umur, status perkahwinan dan tempoh perkhidmatan. Proses merekod maklumat adalah mematuhi peraturan dalam penyelidikan dengan melindungi peserta kajian berdasarkan kebenaran yang diperoleh daripada pihak berkenaan, kerahsiaan dan jujur. Peraturan ini penting sebagai antara prinsip dalam penyelidikan.

3.8 Kaedah Menganalisa Data

Data yang dikutip daripada kajian ini dianalisis secara statistik deskriptif dan statistik inferens menggunakan *Statistic Packages for the Social Sciences* (SPSS). Aras signifikan iaitu nilai alpha (α) ditetapkan pada paras .05 ($p = 0.05$) berdasarkan kenyataan Charles dan Mertler (2002) iaitu aras tersebut adalah signifikan dalam penyelidikan tradisional. Pengkaji menetapkan aras nilai alpha (α) pada paras .05 kerana kajian ini merupakan satu kajian sains sosial yang menurut kebiasaan umum menggunakan aras signifikan tersebut berbanding aras signifikan nilai alpha (α) pada paras .01. Jika hasil analisis data mendapat nilai alpha kurang daripada paras .05 maka keputusan kajian menunjukkan bahawa ia boleh digeneralisasikan ke dalam populasi. Sebaliknya nilai paras melebihi .05 menyatakan bahawa tidak wujud perbezaan atau hubungan yang signifikan berkaitan dengan soalan kajian ini dan keputusan kajian tidak boleh digeneralisasikan kepada populasi.

Statistik deskriptif digunakan untuk menghuraikan ciri-ciri variabel berasaskan petunjuk-petunjuk seperti min, median, mod, sisihan piawai, varians dan julat. Statistik inferens digunakan untuk membuat generalisasi keputusan kajian yang diperoleh daripada sampel kajian kepada populasi kajian (Chua, 2006b). Ujian Mann-Whitney U dan Kruskal-Wallis H dijalankan untuk mengkaji adakah wujud perbezaan yang signifikan antara demografi dengan tahap komitmen guru. Bagi mengenal pasti dimensi kepimpinan instruksional pengetua yang mempengaruhi tahap komitmen guru ditentukan dengan ujian Regresi Pelbagai (*stepwise*).

Jadual 3.3: Analisis Data Mengikut Soalan Kajian

Bil	Soalan Kajian	Alat ukur
1.	Apakah tahap komitmen guru-guru di sekolah kajian?	Statistik Deskriptif
2.	Apakah tahap kepimpinan instruksional pengetua di sekolah kajian?	Statistik Deskriptif
3.	Apakah terdapat perbezaan tahap komitmen guru berdasarkan faktor demografi iaitu jantina, umur, kelayakan akademik, pengalaman mengajar dan tempoh berkhidmat di bawah kepimpinan pengetua skarang?	Ujian Mann-Whitney U Ujian Kruskal-Wallis H
4.	Apakah dimensi kepimpinan instruksional pengetua yang dominan terhadap komitmen guru?	Ujian Regrasi Pelbagai

Pengkaji telah menggunakan instrumen yang melibatkan skala ordinal untuk menentukan tahap kepimpinan instruksional pengetua dan tahap komitmen guru dalam kajian ini. Label mengikut skala Likert (1932, dalam Chua, 2006c) iaitu skala 1 hingga skala 5 bukan merupakan nilai bagi setiap tahap itu. Chua (2006c) menyatakan label-label itu hanya digunakan bagi mewakili tahap kepimpinan instruksional pengetua dan tahap komitmen guru bagi memudahkan analisis data. Pengkaji boleh mengira nilai min untuk setiap dimensi kepimpinan instruksional dan tahap komitmen guru, seterusnya membuat perbandingan tetapi menurut Chua (2006c), perbandingan sebegini adalah kurang bermakna kerana skala ordinal dipengaruhi oleh kesan kecenderungan nilai min skala ordinal menghala ke pusat skala. Ia bermaksud nilai min yang diperoleh tertumpu kepada min=3.0 (iaitu antara 2.5 dan 3.5) dan pengkaji akan melaporkan bahawa responden kajian “Tidak Pasti”.

Chua (2006c) menyatakan bahawa keputusan kajian berdasarkan nilai min dalam skala Likert memberikan konsep yang salah kepada para pembaca laporan kajian. Walaupun laporan pengkaji menyatakan bahawa responden kajian berada pada nilai min=3.0, tetapi ada dalam kalangan responden yang memilih skala 4 (setuju) dan skala 5 (sangat setuju), atau skala 1 (sangat tidak setuju) dan skala 2 (tidak setuju). Pengkaji bersetuju dengan pendapat Chua (2006c) iaitu cara yang paling baik bagi melaporkan data skala Likert adalah dengan menggunakan min pangkatan (atau median) kerana skala ordinal dibina berdasarkan pada pangkatan.

Walau bagaimanapun, pengkaji membuat analisis data menggunakan skor min bagi menyatakan tahap kepimpinan instruksional pengetua dan tahap komitmen guru berdasarkan jadual persepsi skor min yang diubah suai oleh pengkaji mengikut tiga tahap bagi menentukan tahap variabel sama ada tinggi, sederhana atau rendah. Jadual persepsi skor min membolehkan pengkaji menentukan sama ada skor min itu pada tahap tinggi atau rendah. Jadual 3.4 di bawah adalah jadual persepsi skor min.

Jadual 3.4: Jadual Persepsi Skor Min

Skor Min	Persepsi
1.00 hingga 2.33	Rendah
2.34 hingga 3.67	Sederhana
3.68 hingga 5.00	Tinggi

Bagi menjawab soalan kajian tentang demografi dan tahap komitmen guru, pengkaji menggunakan ujian Mann-Whitney U dan ujian Kruskal-Wallis H. Ujian Mann-Whitney U merupakan ujian bukan parametrik untuk analisis perbezaan dua sampel bebas yang variabel bersandarnya merupakan data skala ordinal. Ujian ini

membezakan min pangkatan variabel bersandar antara kedua-dua kategori dalam variabel bebas (Chua, 2006c). Dalam kajian ini, ujian Mann-Whitney U digunakan untuk melihat perbezaan tahap komitmen guru berdasarkan faktor demografi jantina responden.

Sementara Ujian Kruskal-Wallis H yang dilakukan adalah untuk menguji sama ada median-median suatu variabel bersandar dalam populasi kajian adalah sama bagi semua kategori dalam suatu variabel bebas (Chua, 2006c). Analisis ini merupakan ujian untuk melihat perbezaan tahap komitmen guru berdasarkan faktor demografi seperti umur, kelayakan akademik, pengalaman mengajar dan tempoh berkhidmat di bawah pengetua yang ada sekarang.

Untuk menguji dimensi kepimpinan instruksional pengetua yang dominan terhadap komitmen guru di sekolah kajian, ujian regrasi pelbagai digunakan. Prosedur yang digunakan dalam ujian regrasi pelbagai dalam kajian ini ialah prosedur penyelesaian *Stepwise*. Prosedur ini merupakan variasi prosedur penyelesaian ke hadapan (Chua, 2006c). Diekhoff (1992, dalam Chua, 2006c) menyatakan prosedur *Stepwise* mempunyai kelebihan berbanding dengan regrasi pelbagai lain kerana ia lebih ekonomi iaitu hanya variabel peramal yang signifikan sahaja yang dimasukkan ke dalam regrasi. Kelebihan lain ialah dapat mengelakkan masalah *multicollinearity* yang wujud akibat korelasi yang kuat antara variabel-variabel peramal.

3.9 Rumusan

Bab tiga secara keseluruhannya berperanan menjelaskan metodologi kajian. Prosedur dan pengkaedahan kajian yang dinyatakan dalam bab ini penting sebagai landasan untuk pengkaji melaksanakan kajian dengan berkesan. Ia menjadi kerangka utama yang menetapkan hala tuju untuk pengkaji mentadbir soal selidik dan menguruskan data berkaitan bagi menjawab soalan-soalan untuk merumuskan hubungan antara kepimpinan instruksional pengetua dan komitmen guru-guru di sekolah.

BAB 4

DAPATAN KAJIAN

4.1 Pengenalan

Bab ini akan memberikan tumpuan kepada dua bahagian utama iaitu hasil kajian serta rumusan daripada analisis data yang diperolehi melalui soal selidik yang telah ditadbir ke atas 81 orang guru di sebuah sekolah menengah kebangsaan dalam bahagian Samarahan, Sarawak. Data yang dikutip daripada maklum balas responden dianalisis dengan menggunakan perisian SPSS. Bahagian hasil dapatan akan memaparkan hasil analisis data yang dipecahkan kepada lima bahagian kecil, iaitu latar belakang responden serta empat bahagian lain yang akan menjawab empat soalan kajian yang berikut:

1. Apakah tahap komitmen guru-guru di sekolah kajian?
2. Apakah tahap kepimpinan instruksional pengetua di sekolah kajian?
3. Apakah terdapat perbezaan tahap komitmen guru berdasarkan faktor demografi iaitu jantina, umur, kelayakan akademik, pengalaman mengajar dan tempoh berkhidmat di bawah kepimpinan pengetua sekarang?
4. Apakah dimensi kepimpinan instruksional pengetua yang dominan terhadap komitmen guru?

Data demografi guru dianalisis dengan menggunakan kaedah statistik deskriptif iaitu kekerapan dan peratusan. Manakala data tahap komitmen guru dan tahap kepimpinan instruksional pengetua dianalisis dengan menggunakan analisis statistik deskriptif iaitu peratusan, min dan sisihan piawai. Sementara, pengaruh faktor

demografi terhadap komitmen guru dianalisis menggunakan kaedah ujian Mann-Whitney U untuk variabel jantina, Ujian Kruskal-Wallis H untuk variabel umur, kelayakan akademik, pengalaman mengajar, dan tempoh berkhidmat di bawah kepimpinan pengetua yang ada sekarang. Akhir sekali, untuk menguji perkaitan di antara kepimpinan instruksional pengetua dengan komitmen guru dianalisis menggunakan analisis statistik inferensi iaitu ujian analisis Regrasi Pelbagai (stepwise).

Pengkaji telah berjaya menggumpulkan sebanyak 81 borang soal selidik iaitu 90.0% yang telah dijawab dengan lengkap oleh responden.

4.2 Analisis Profil Responden

Profil responden melibatkan aspek jantina, umur, kelayakan akademik, pengalaman mengajar, dan tempoh berkhidmat di bawah kepimpinan pengetua yang ada sekarang.

4.2.1 Taburan Responden Berdasarkan Jantina

Jumlah semua responden dalam kajian ini ialah 81 orang guru. Jadual 4.1 menunjukkan taburan responden mengikut jantina. Dapatan kajian menunjukkan responden lelaki adalah sejumlah 20 orang (24.7%), manakala responden perempuan sejumlah 61 orang (75.3%). Keadaan ini menunjukkan bahawa responden perempuan melebihi responden sebanyak 50.6 peratus.

Jadual 4.1 : Taburan Responden Berdasarkan Jantina

Jantina	Bilangan (n)	Peratus (%)
Lelaki	20	24.7
Perempuan	61	75.3
Jumlah	81	100.0

4.2.2 Taburan Responden Berdasarkan Umur

Jadual 4.2 menunjukkan sejumlah seorang (1.2%) responden kajian berumur dalam lingkungan 25 tahun dan ke bawah, 28 orang (34.6%) responden berumur di antara 26 tahun hingga 35 tahun, 26 orang (32.1%) responden berumur di antara 36 tahun hingga 45 tahun, 22 orang (27.2%) responden berumur di antara 46 tahun hingga 55 tahun, dan 4 orang (4.9%) responden berusia dalam 56 tahun dan ke atas.

Jadual 4.2 : Taburan Responden Berdasarkan Umur

Umur	Bilangan (n)	Peratus (%)
25 tahun dan ke bawah	1	1.2
26 tahun hingga 35 tahun	28	34.6
36 tahun hingga 45 tahun	26	32.1
46 tahun hingga 55 tahun	22	27.2
56 tahun dan ke atas	4	4.9
Jumlah	81	100.0

4.2.3 Taburan Responden Berdasarkan Kelayakan Akademik Tertinggi

Taburan responden berdasarkan kelayakan akademik tertinggi adalah seperti dalam Jadual 4.3 di bawah.

Jadual 4.3 : Taburan Responden Berdasarkan Kelayakan Akademik Tertinggi

Kelayakan Akademik Tertinggi	Bilangan (n)	Peratus (%)
STPM/HSC/Diploma	11	13.6
Ijazah Sarjana Muda	66	81.5
Ijazah Sarjana	4	4.9
Jumlah	81	100.0

Jadual 4.3 menunjukkan 11 orang responden atau 13.6% mempunyai kelayakan akademik di peringkat Diploma Pendidikan atau Sijil Tinggi Persekolahan (STPM), sementara 66 orang responden atau 81.5% merupakan pemegang Ijazah Sarjana Muda dan 4 orang responden atau 4.9% pula mempunyai kelayakan akademik di peringkat Ijazah Sarjana.

4.2.4 Taburan Responden Berdasarkan Pengalaman Mengajar.

Jadual 4.4 menunjukkan tempoh pengalaman mengajar semasa responden iaitu sehingga kajian ini dilaksanakan. Dapatan kajian menunjukkan bahawa 28 orang atau 34.6% mempunyai pengalaman mengajar selama 1 hingga 10 tahun. Sementara seramai 27 orang atau 33.3% responden telah mengajar selama 11 tahun hingga 20 tahun. Seramai 14 orang atau 17.3% responden pula mempunyai pengalaman mengajar selama 21 tahun hingga 30 tahun, dan seramai 12 orang atau 14.8% responden telah mengajar selama 31 tahun dan ke atas.

Jadual 4.4 : Taburan Responden Berdasarkan Pengalaman Mengajar

Pengalaman Mengajar	Bilangan (n)	Peratus (%)
1 hingga 10 tahun	28	34.6
11 hingga 20 tahun	27	33.3
21 hingga 30 tahun	14	17.3
31 tahun dan ke atas	12	14.8
Jumlah	81	100.0

4.2.5 Taburan Responden Berdasarkan Pengalaman Berkhidmat Di Bawah Pengetua Sekarang.

Menurut kiraan bilangan tahun, pengetua sekolah ini bolehlah dianggap telah berkhidmat melebihi lima tahun di sekolah ini, iaitu dari tahun 2003 sehinggalah sekarang. Taburan responden berdasarkan pengalaman berkhidmat di bawah pengetua sekarang adalah seperti dalam Jadual 4.5 di bawah.

Jadual 4.5: Taburan Responden Berdasarkan Pengalaman Mengajar Di Bawah Pengetua Sekarang

Pengalaman Berkhidmat Di Bawah Pengetua Sekarang	Bilangan (n)	Peratus (%)
1 hingga 2 tahun	17	21.0
3 hingga 4 tahun	15	18.5
lebih daripada 4 tahun	49	60.5
Jumlah	81	100.0

Jadual 4.5 di atas menunjukkan bahawa bilangan responden yang paling banyak dalam kajian ini ialah responden yang berpengalaman berkhidmat di bawah pentadbiran pengetua ini selama 4 tahun dan ke atas iaitu diwakili seramai 49 orang atau 60.5% daripada keseluruhan responden. Bilangan responden yang kedua terbanyak ialah yang berpengalaman berkhidmat di bawah seliaan pengetua ini

selama 1 hingga 2 tahun iaitu seramai 17 orang atau 21.0%. Sementara bilangan responden yang paling sedikit ialah yang mempunyai pengalaman berkhidmat di bawah pentadbiran pengetua ini selama 3 hingga 4 tahun iaitu diwakili oleh hanya seramai 15 orang atau 18.5% daripada keseluruhan responden.

4.3 Soalan Kajian 1: Apakah tahap komitmen guru-guru di sekolah kajian?

Analisis tahap komitmen guru dijalankan untuk menjawab soalan apakah tahap komitmen guru yang dikaji berdasarkan persepsi 81 orang responden iaitu guru-guru sekolah kajian dengan memilih skala likert yang sesuai pada pandangan mereka. Tahap komitmen mengikut dimensi afektif, berterusan dan normatif ini adalah berasaskan kepada Allen dan Meyer (1990). Jadual 4.6 di bawah merupakan analisis kajian tahap komitmen guru mengikut dimensi.

Jadual 4.6: Analisis Dimensi Tahap Komitmen Guru

Dimensi Komitmen	Min	S.P	Tahap Komitmen
Komitmen Afektif	3.93	0.61	Tinggi
Komitmen Normatif	3.53	0.59	Sederhana
Komitmen Berterusan	3.41	0.71	Sederhana

Dapatan kajian menunjukkan bahawa bagi kumpulan yang mengandungi 81 orang responden ini, tahap komitmen adalah tertinggi bagi dimensi komitmen afektif berbanding dimensi komitmen berterusan dan komitmen normatif. Skor min komitmen afektif ialah 3.93 dengan sisihan piawai 0.61. Min terendah pula ialah untuk komitmen berterusan dengan skor min 3.41 dengan sisihan piawai 0.71.

Sementara dimensi komitmen normatif pula ialah pada tahap sederhana dengan skor min 3.53 dengan sisihan piawai 0.59.

4.3.1 Dimensi Komitmen Afektif

Bahagian ini adalah untuk mengenal pasti tahap komitmen guru-guru dari dimensi komitmen afektif. Analisis tahap dimensi komitmen afektif guru-guru di sekolah kajian mengikut item berdasarkan persepsi guru seperti yang dinyatakan dalam Jadual 4.7 bagi sampel yang mengandungi 81 orang responden.

Jadual 4.7: Analisis item Dimensi Komitmen Afektif

Bil	Pernyataan Item	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Min	S.P	Tahap Komitmen
1	Sekolah ini amat bermakna bagi saya.	0	3.7	16.0	50.6	29.6	4.06	0.78	Tinggi
2	Saya gembira berada di sekolah ini.	1.2	3.7	8.6	61.7	24.7	4.04	0.77	Tinggi
3	Saya menumpahkan perasaan sepenuhnya kepada sekolah ini.	0	6.2	8.6	60.5	24.7	4.03	0.76	Tinggi
4	Saya mempunyai rasa kesepunyaan yang tinggi terhadap sekolah.	0	4.9	17.3	55.6	22.2	3.95	0.77	Tinggi
5	Saya merasakan diri saya seperti sebuah keluarga dalam sekolah ini	1.2	2.5	19.8	54.3	22.2	3.93	0.79	Tinggi
6	Hubungan saya dengan sekolah ini begitu kuat berbanding sekolah lain.	1.2	6.2	21.0	48.1	23.5	3.86	0.89	Tinggi
7	Saya merasakan masalah sekolah seperti masalah saya sendiri.	1.2	6.2	17.3	56.8	18.5	3.85	0.83	Tinggi
8	Saya seronok membincangkan perihal sekolah saya dengan orang luar.	4.9	7.4	19.8	45.7	22.2	3.72	1.04	Tinggi
Min Keseluruhan							3.93		Tinggi

Nota.*= 1 (Sangat Tidak Setuju), 2(Tidak Setuju), 3(Tidak Pasti), 4(Setuju), 5(Sangat Setuju)

Data kajian dianalisis menggunakan kaedah statistik deskriptif yang ditunjukkan dalam Jadual 4.7 di atas. Analisis tahap komitmen dalam dimensi komitmen afektif guru-guru berdasarkan skor min dalam Jadual 4.7 di atas menunjukkan bahawa responden berasa sekolah tersebut amat bermakna bagi mereka iaitu skor min menunjukkan nilai tertinggi iaitu 4.06 dengan sisihan piawai ialah 0.78. Sementara skor min terendah pula ialah pernyataan responden berasa seronok membincangkan perihal sekolah mereka dengan orang luar dengan nilai min nya ialah 3.72 dengan sisihan piawai ialah 1.04. Walau bagaimanapun, nilai min untuk dimensi komitmen afektif menunjukkan responden mempunyai tahap yang tinggi dan baik.

4.3.2 Dimensi Komitmen Berterusan

Analisis tahap dimensi komitmen berterusan guru-guru mengikut persepsi guru-guru dinyatakan seperti dalam Jadual 4.8 di bawah.

Jadual 4.8 di bawah menunjukkan tahap dimensi komitmen berterusan guru-guru di sekolah kajian berdasarkan persepsi masing-masing. Hasil analisis menunjukkan bahawa responden pada ketika ini sangat selesa berada di sekolah kajian kerana skor min untuk pernyataan saya perlu mempertimbangkan alasan sebelum meninggalkan sekolah ini menunjukkan nilai tertinggi iaitu 3.82 dengan nilai sisihan piawai ialah 0.89. Sementara skor min terendah pula ialah untuk pernyataan kehidupan saya terganggu jika saya meninggalkan sekolah ini dengan skor min 2.96 dengan sisihan piawai 1.06. Pengkaji berasa bahawa sekolah kajian memenuhi keperluan responden dan mereka tidak bersedia untuk berpindah ke sekolah lain. Secara keseluruhannya, tahap komitmen berterusan guru-guru di sekolah kajian berada pada tahap yang sederhana iaitu skor min ialah 3.41.

Jadual 4.8: Analisis Item Dimensi Komitmen Berterusan

Item	Penyataan Item	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Min	S.P	Tahap Komitmen
1	Saya perlu mempertimbangkan alasan sebelum meninggalkan sekolah ini.	1.2	9.9	12.3	58.0	18.5	3.82	0.89	Tinggi
2	Ketika ini, berada dalam sekolah ini adalah suatu keperluan seperti mana yang saya inginkan.	1.2	7.4	24.7	55.6	11.1	3.67	0.81	Sederhana
3	Sukar untuk saya meninggalkan sekolah ini walaupun saya ingin berbuat demikian.	1.2	12.3	30.9	38.3	17.3	3.58	0.96	Sederhana
4	Salah satu sebab utama untuk meninggalkan sekolah ini ialah saya sudah tiada pilihan.	1.2	21.0	22.2	33.3	22.2	3.54	1.09	Sederhana
5	Adalah sesuatu yang sukar untuk saya meninggalkan sekolah ketika ini.	4.9	14.8	24.7	46.9	8.6	3.39	1.01	Sederhana
6	Salah satu sebab utama untuk terus kekal di sekolah ini kerana sekolah lain mungkin tidak memberikan kemudahan sebaik sekolah ini.	4.9	18.5	38.3	28.4	9.9	3.19	1.01	Sederhana
7	Saya bimbang atas apa yang akan berlaku jika saya bertukar ke sekolah lain.	11.1	18.5	30.9	28.4	11.1	3.09	1.16	Sederhana
8	Kehidupan saya terganggu jika saya meninggalkan sekolah ini.	9.9	22.2	35.8	25.9	6.2	2.96	1.06	Sederhana
Min Keseluruhan							3.41		Sederhana

Nota.*= 1 (Sangat Tidak Setuju), 2(Tidak Setuju), 3(Tidak Pasti), 4(Setuju), 5(Sangat Setuju)

4.3.3 Komitmen Normatif

Bahagian ini adalah untuk mengenalpasti tahap komitmen guru-guru di sekolah kajian dari dimensi komitmen normatif guru. Data kajian yang dianalisis menggunakan kaedah statistik deskriptif ditunjukkan dalam jadual 4.9.

Jadual 4.9: Analisis Item Dimensi Komitmen Normatif

Bil	Penyataan Item	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Min	S.P	Tahap Komitmen
1	Saya percaya guru-guru mesti bersikap setia kepada sekolahnya.	1.2	1.2	11.1	61.7	24.7	4.07	0.72	Tinggi
2	Saya percaya kesetiaan kepada sekolah itu penting.	2.5	2.5	8.6	59.3	27.2	4.06	0.82	Tinggi
3	Saya berfikir untuk menjadi individu yang berperanan penting di sekolah.	1.2	6.2	13.6	51.9	27.2	3.97	0.87	Tinggi
4	Saya diajar untuk mempercayai nilai kesetiaan kepada sekolah ini.	1.2	8.6	22.2	54.3	13.6	3.70	0.85	Tinggi
5	Lebih banyak perkara baik berlaku apabila kekal di sebuah sekolah dalam jangka masa yang lama.	3.7	9.9	17.3	53.1	16.0	3.67	0.98	sederhana
6	Pada pandangan saya, guru-guru ketika ini terlalu kerap berpindah dari satu sekolah ke sekolah lain.	8.6	8.6	40.7	29.6	12.3	3.28	1.07	Sederhana
7	Walaupun saya mendapat tawaran yang lebih baik, saya fikir adalah tidak bijak untuk saya meninggalkan sekolah ini.	11.1	23.5	32.1	27.2	6.2	2.93	1.09	Sederhana
8	Berpindah dari sebuah sekolah ke sekolah lain adalah tidak beretika.	22.2	25.9	35.8	7.4	8.6	2.54	1.17	Sederhana
Min Keseluruhan							3.53		Sederhana

Nota.*= 1 (Sangat Tidak Setuju), 2(Tidak Setuju), 3(Tidak Pasti), 4(Setuju), 5(Sangat Setuju)

Analisis tahap komitmen normatif guru-guru mengikut item berdasarkan persepsi guru dinyatakan dalam Jadual 4.9 di atas menunjukkan skor min keseluruhan untuk dimensi komitmen normatif ini ialah 3.53 dengan sisihan piawai ialah 0.59. Item 18 mencatatkan skor min tertinggi iaitu 4.07 dengan sisihan piawai ialah 0.72 menunjukkan bahawa responden percaya guru-guru mesti bersikap setia terhadap sekolahnya. Skor min item 18 ini merupakan skor tertinggi berbanding semua item lain (24 item) dalam soal selidik tahap komitmen guru. Pengkaji mengenal pasti daripada skor min item 18 bahawa responden mempunyai semangat kekitaan dan kejelekitan yang tinggi. Sementara responden dalam kajian ini juga menyatakan persepsi bahawa guru-guru tidak salah untuk berpindah dari sekolah ke sekolah lain berdasarkan skor min terendah iaitu 2.54 dengan sisihan piawai ialah 1.17 bagi item 19 yang menyatakan berpindah dari sebuah sekolah ke sebuah sekolah lain adalah tidak beretika.

Kesimpulannya, analisis kajian berkaitan tahap komitmen guru mengikut dimensi menunjukkan bahawa dimensi komitmen afektif mencatatkan skor min tertinggi iaitu 3.93 dengan sisihan piawai ialah 0.61. Responden kajian ini memiliki tahap kesanggupan dan emosi yang tinggi terhadap organisasinya. Tahap komitmen normatif pula menunjukkan skor min pada tahap sederhana iaitu 3.53 dengan sisihan piawai ialah 0.59, yang menunjukkan rasa tanggungjawab responden kajian ini kepada organisasi berbanding komitmen berterusan yang menunjukkan skor min 3.41 dengan sisihan piawai ialah 0.71. Tahap komitmen berterusan pada responden kajian juga menunjukkan tahap yang sederhana yang memberi makna responden tidak memikirkan tentang ganjaran dan kos yang telah dilaburkan serta bersedia meninggalkan organisasi.

Keseluruhannya, tahap komitmen guru di sekolah kajian menunjukkan sebanyak 40 orang atau 49.4% responden mempunyai tahap komitmen yang sederhana. Sementara 38 orang atau 46.9% responden pula memiliki tahap komitmen yang tinggi dan 3 orang atau 3.7% responden sahaja yang mempunyai tahap komitmen yang rendah tahap seperti dalam Jadual 4.10 di bawah.

Jadual 4.10: Tahap Komitmen Guru

Tahap Komitmen Guru	Bilangan (n)	Peratus (%)
1 (Lemah)	3	3.7
2 (Sederhana)	40	49.4
3 (Tinggi)	38	46.9
Jumlah	81	100.0

4.4 Soalan Kajian 2: Apakah Tahap Kepimpinan Instruksional Pengetua di sekolah kajian?

Data kajian yang diperoleh melalui bahagian B soal selidik tersebut yang bertujuan untuk menjawab soalan kajian kedua, telahpun dianalisis dengan menggunakan kaedah statistik deskriptif iaitu kekerapan peratusan dan min. Analisis selanjutnya akan memaparkan perincian tahap kepimpinan instruksional tersebut mengikut dimensi dan disusun mengikut keutamaan pelaksanaannya, berdasarkan skor min bagi setiap fungsi dalam dimensi dan diikuti oleh skor min bagi setiap amalan terbaik dalam fungsi-fungsi tersebut.

4.4.1 Tahap Kepimpinan Instruksional Pengetua Mengikut Dimensi Pertama: Menjelaskan Misi Dan Matlamat Sekolah.

Bahagian ini adalah untuk mengenal pasti tahap kepimpinan instruksional pengetua dari dimensi pertama iaitu menjelaskan misi dan matlamat sekolah. Data kajian

bahagian B soal selidik tersebut dianalisis menggunakan kaedah statistik deskriptif seperti ditunjukkan dalam jadual 4.11.

Jadual 4.11: Jadual taburan peratusan skor maklum balas responden mengenai tahap kepimpinan instruksional pengetua mengikut dimensi pertama menjelaskan misi sekolah

Bil	Tahap Kepimpinan Instruksional Pengetua: Dimensi Menjelaskan Misi Sekolah	N	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Min	S.D.
	Fungsi 1: Merangka Matlamat Sekolah	81						4.45	0.46
1	Pengetua menggunakan data pencapaian murid apabila membangunkan matlamat akademik sekolah.	81	0	0	2.5	48.1	49.4	4.46	0.55
2	Pengetua menetapkan piawaian yang tinggi untuk pengajaran guru.	81	0	0	2.5	49.4	48.1	4.45	0.55
3	Pengetua membangunkan matlamat tahunan sekolah yang berfokus	81	0	0	4.9	46.9	48.1	4.43	0.59
	Fungsi 2: Menyebarkan Matlamat Sekolah	81						4.37	0.52
1	Pengetua menjelaskan secara berkesan misi sekolah kepada seluruh komuniti sekolah.	81	0	1.2	0	51.9	46.9	4.44	0.57
2	Pengetua memastikan matlamat akademik sekolah dipaparkan dengan jelas di sekolah.	81	0	0	3.7	49.4	46.9	4.43	0.56
3	Pengetua sentiasa merujuk kepada matlamat sekolah semasa perjumpaannya dengan murid.	81	0	1.2	11.1	50.6	37.0	4.23	0.69

Nota. *= 1 (Sangat Tidak Setuju), 2(Tidak Setuju), 3(Tidak Pasti), 4(Setuju), 5(Sangat Setuju)

Jadual 4.11 di atas menunjukkan tahap kepimpinan instruksional pengetua dari dimensi pertama menjelaskan misi dan matlamat sekolah, dalam dua fungsi masing-masingnya iaitu merangka matlamat sekolah dan menyebarkan matlamat sekolah yang dipraktikkan di sekolah kajian.

Analisis menunjukkan sebahagian besar responden mengatakan bahawa tahap kepimpinan instruksional pengetua sekolah mereka dari dimensi pertama iaitu menjelaskan misi dan matlamat sekolah mendapati fungsi pertama iaitu merangka matlamat sekolah adalah tinggi dengan min 4.45 berbanding 4.37 untuk fungsi kedua, menyebarkan matlamat sekolah. Bagi fungsi satu dalam dimensi menjelaskan misi dan matlamat sekolah didapati bahawa dapatan min untuk pengetua menggunakan data pencapaian murid apabila membangunkan matlamat akademik sekolah merupakan yang tertinggi iaitu 4.46, diikuti oleh pengetua menetapkan piawaian yang tinggi untuk pengajaran guru iaitu 4.45 dan ketiga ialah pengetua membangunkan matlamat tahunan sekolah yang berfokus iaitu 4.43.

Sementara untuk fungsi kedua dalam dimensi menjelaskan misi dan matlamat sekolah ini, iaitu menyebarkan matlamat sekolah, dapatan menunjukkan hasil min yang tertinggi ialah pengetua menjelaskan secara berkesan misi sekolah kepada seluruh komuniti sekolah sebanyak 4.44, diikuti oleh memastikan matlamat akademik sekolah dipaparkan dengan jelas di sekolah iaitu 4.43 dan sentiasa merujuk kepada matlamat sekolah semasa perjumpaan pengetua dengan murid ialah 4.23.

Selanjutnya, dalam jadual 4.12, merupakan perincian tahap kepimpinan instruksional pengetua yang disusun mengikut keutamaan amalan pelaksanaannya berdasarkan

skor min bagi semua amalan terbaik masing-masing dalam kedua-dua fungsi tersebut.

Jadual 4.12: Tahap kepimpinan instruksional pengetua mengikut dimensi pertama menjelaskan misi dan matlamat sekolah berdasarkan susunan keutamaan.

Tahap Kepimpinan Instruksional Pengetua: Dimensi Menjelaskan Misi Sekolah		Min	Tahap Kepimpinan pengetua
Fungsi 1: Merangka Matlamat Sekolah		4.45	Tinggi
1	Pengetua menggunakan data pencapaian murid apabila membangunkan matlamat akademik sekolah.	4.46	Tinggi
2	Pengetua menetapkan piawaian yang tinggi untuk pengajaran guru.	4.45	Tinggi
3	Pengetua membangunkan matlamat tahunan sekolah yang berfokus	4.43	Tinggi
Fungsi 2: Menyebarkan Matlamat Sekolah		4.37	Tinggi
1	Pengetua menjelaskan secara berkesan misi sekolah kepada seluruh komuniti sekolah.	4.44	Tinggi
2	Pengetua memastikan matlamat akademik sekolah dipaparkan dengan jelas di sekolah.	4.43	Tinggi
3	Pengetua sentiasa merujuk kepada matlamat sekolah semasa perjumpaannya dengan murid.	4.23	Tinggi

Seterusnya, dalam jadual 4.13 menunjukkan tahap kepimpinan instruksional pengetua dalam dimensi menjelaskan misi dan matlamat sekolah berdasarkan skala min tahap yang telah dibahagikan kepada tiga tahap iaitu tahap lemah, tahap sederhana dan tahap tinggi dan mengikut peratus responden.

Jadual 4.13: Jadual taburan peratusan maklum balas responden mengenai tahap kepimpinan instruksional pengetua dalam dimensi Menjelaskan Misi dan Matlamat Sekolah berdasarkan tiga tahap kepimpinan.

Tahap Kepimpinan	Bilangan Responden (n)	Peratus (%)
1 (Lemah)	0	0
2 (Sederhana)	6	7.4
3 (Tinggi)	75	92.6
Jumlah	81	100.0

Jadual 4.13 di atas menunjukkan bahawa terdapat 6 orang atau 7.4% responden berpendapat tahap kepimpinan instruksional pengetua dalam dimensi menjelaskan misi dan matlamat sekolah masih berada dalam tahap yang sederhana, sementara sebanyak 75 orang atau 92.6% responden menyatakan pengetua sekolah mereka berada pada tahap tinggi dalam mempraktikkan dimensi menjelaskan misi dan matlamat sekolah.

Kesimpulannya, tahap kepimpinan instruksional pengetua sekolah dari dimensi pertama menjelaskan misi dan matlamat sekolah, dalam kedua-dua fungsi merangka dan menyebarkan matlamat sekolah adalah tinggi dan baik.

4.4.2 Tahap Kepimpinan Instruksional Pengetua Mengikut Dimensi Kedua: Mengurus Program Pengajaran.

Bahagian ini adalah untuk mengenalpasti tahap kepimpinan instruksional pengetua dari dimensi kedua iaitu mengurus program pengajaran. Data kajian dianalisis menggunakan kaedah statistik deskriptif yang ditunjukkan dalam Jadual 4.14.

Jadual 4.14: Jadual taburan peratusan skor maklum balas responden mengenai tahap kepimpinan instruksional pengetua mengikut dimensi kedua mengurus program pengajaran.

Bil	Tahap Kepimpinan Instruksional Pengetua : Dimensi Kedua Mengurus Program Pengajaran	N	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Min	S.D.
Fungsi 3: Menyelia dan Menilai Pengajaran		81						4.20	0.54
1	Pengetua melaksanakan pemerhatian tidak formal di dalam bilik darjah dari semasa ke semasa.	81	0	1.2	8.6	53.1	37.0	4.25	0.66
2	Pengetua menyatakan kekuatan-kekuatan amalan pengajaran guru melalui maklum balas selepas pencerapan di dalam bilik darjah.	81	0	2.5	7.4	55.6	34.6	4.22	0.68
3	Pengetua meneliti buku latihan murid bila menilai pengajaran dalam bilik darjah.	81	0	0	17.3	54.3	28.4	4.11	0.67
Fungsi 4: Menyelaras Kurikulum		81						4.19	0.59
4	Pengetua memantau kurikulum bilik darjah untuk memastikan ia meliputi objektif kurikulum sekolah.	81	0	1.2	9.9	54.3	34.6	4.22	0.67
5	Pengetua terlibat secara aktif dalam menilai semula bahan-bahan kurikulum.	81	0	1.2	12.3	55.6	30.9	4.16	0.67
Fungsi 5: Memantau Kemajuan Murid		81						4.44	0.51
6	Pengetua membincangkan keputusan prestasi akademik dengan guru-guru bagi mengenal pasti kelemahan kurikulum.	81	0	0	1.2	35.8	63.0	4.61	0.51
7	Pengetua memaklumkan kemajuan akademik sekolah kepada murid.	81	0	0	6.2	45.7	48.1	4.41	0.61
8	Pengetua menggunakan ujian-ujian bagi menilai kemajuan terhadap pencapaian matlamat sekolah.	81	0	3.7	9.9	40.7	45.7	4.28	0.79

Nota.*= 1 (Sangat Tidak Setuju), 2(Tidak Setuju), 3(Tidak Pasti), 4(Setuju), 5(Sangat Setuju)

Jadual 4.14 di atas menunjukkan tahap kepimpinan instruksional pengetua dari dimensi kedua mengurus program pengajaran, dalam tiga fungsi iaitu menyelia dan menilai pengajaran, menyelaras kurikulum, dan memantau kemajuan murid yang dipraktikkan di sekolah kajian. Data kajian juga telah dianalisis mengikut persetujuan responden berdasarkan persepsi mereka terhadap tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua.

Sebahagian besar responden mengatakan tahap kepimpinan instruksional pengetua mereka dari dimensi kedua mengurus program pengajaran, dalam fungsi ketiga menyelia dan menilai pengajaran guru adalah tinggi iaitu min 4.20. Dalam fungsi ketiga ini, min melaksanakan pemerhatian tidak formal di dalam bilik darjah dari semasa ke semasa ialah 4.25, menyatakan kekuatan-kekuatan amalan pengajaran guru melalui maklum balas selepas pencerapan di dalam bilik darjah mempunyai min 4.22, dan amalan meneliti buku latihan murid bila menilai pengajaran dalam bilik darjah pula ialah 4.11. Hasil dapatan min tersebut menunjukkan tahap keberkesanan amalan kepimpinan instruksional pengetua dari dimensi kedua mengurus program pengajaran, dalam fungsi ketiga menyelia dan menilai pengajaran guru adalah tinggi dan baik.

Begitu juga dengan tahap kepimpinan instruksional pengetua dari dimensi kedua, dalam fungsi keempat menyelaras kurikulum adalah tinggi iaitu min 4.19. Min untuk amalan memantau kurikulum bilik darjah untuk memastikan ia meliputi objektif kurikulum sekolah pula ialah 4.22, sementara keterlibatan pengetua secara aktif dalam menilai semula bahan-bahan kurikulum pula ialah 4.16. Dapatan analisis dalam Jadual 4.14 menggunakan min menunjukkan bahawa tahap keberkesanan amalan kepimpinan instruksional pengetua sekolah berkenaan dari dimensi kedua dalam fungsi keempat iaitu menyelaras kurikulum berada pada tahap tinggi dan baik.

Seterusnya, tahap kepimpinan instruksional pengetua tersebut dari dimensi kedua dalam fungsi kelima iaitu memantau kemajuan murid adalah tinggi iaitu skor min ialah 4.44. Amalan menggunakan ujian-ujian bagi menilai kemajuan terhadap pencapaian matlamat sekolah mempunyai skor min sebanyak 4.28, amalan

membincangkan keputusan prestasi akademik dengan guru-guru bagi mengenal pasti kelemahan kurikulum pula skor min sebanyak 4.61 dan skor min untuk memaklumkan kemajuan akademik sekolah kepada murid pula ialah 4.41.

Berdasarkan hasil analisis skor min untuk dimensi kedua dalam fungsi kelima iaitu memantau kemajuan murid menunjukkan bahawa pengetua berada pada tahap yang tinggi dan baik. Tahap kepimpinan instruksional pengetua tersebut dari dimensi kedua menguruskan program pengajaran dalam fungsi ketiga menyelia dan menilai pengajaran, fungsi keempat menyelaras kurikulum dan dan fungsi kelima memantau kemajuan murid menunjukkan pengetua berada pada tahap yang tinggi dan baik menurut persepsi guru-guru di bawah pentadbiran beliau.

Selanjutnya, dalam Jadual 4.15 di bawah menunjukkan perincian tahap kepimpinan instruksional pengetua yang disusun mengikut keutamaan amalan pelaksanaannya berdasarkan skor min setiap fungsi dan diikuti oleh skor min semua amalan terbaik masing-masing dalam ketiga-tiga fungsi tersebut.

Jadual 4.15: Tahap kepimpinan instruksional pengetua dalam dimensi kedua mengurus program pengajaran berdasarkan susunan keutamaan.

Tahap Kepimpinan Instruksional Pengetua :		
Dimensi Kedua Mengurus Program Pengajaran	Min	Tahap Kepimpinan Pengetua
Fungsi 5: Memantau Kemajuan Murid	4.44	Tinggi
1 Pengetua membincangkan keputusan prestasi akademik dengan guru-guru bagi mengenal pasti kelemahan kurikulum..	4.61	Tinggi
2 Pengetua memaklumkan kemajuan akademik sekolah kepada murid.	4.41	Tinggi
3 Pengetua menggunakan ujian-ujian bagi menilai kemajuan terhadap pencapaian matlamat sekolah.	4.28	Tinggi
Fungsi 3: Menyelia dan Menilai Pengajaran	4.20	Tinggi
1 Pengetua melaksanakan pemerhatian tidak formal di dalam bilik darjah dari semasa ke semasa.	4.25	Tinggi
2 Pengetua menyatakan kekuatan-kekuatan amalan pengajaran guru melalui maklum balas selepas pencerapan di dalam bilik darjah.	4.22	Tinggi
3 Pengetua meneliti buku latihan murid bila menilai pengajaran dalam bilik darjah.	4.11	Tinggi
Fungsi 4: Menyelaraskan Kurikulum	4.19	Tinggi
1 Pengetua memantau kurikulum bilik darjah untuk memastikan ianya meliputi objektif kurikulum sekolah.	4.22	Tinggi
2 Pengetua terlibat secara aktif dalam menilai semula bahan-bahan kurikulum.	4.16	Tinggi

Seterusnya, dalam jadual 4.16 menunjukkan tahap kepimpinan instruksional pengetua dalam dimensi mengurus program pengajaran berdasarkan skala skor min tahap yang telah dibahagikan kepada tiga tahap iaitu tahap lemah, tahap sederhana dan tahap tinggi dan mengikut peratus responden.

Jadual 4.16: Jadual taburan peratusan maklum balas responden mengenai tahap kepimpinan instruksional pengetua dalam dimensi kedua Mengurus Program Pengajaran berdasarkan tiga tahap kepimpinan.

Tahap Kepimpinan Pengetua	Bilangan (n)	Peratus (%)
1 (Lemah)	0	0
2 (Sederhana)	8	9.9
3. (Tinggi)	73	90.1
Jumlah	81	100.0

Jadual 4.16 di atas menunjukkan bilangan dan peratusan responden terhadap tahap kepimpinan instruksional pengetua dalam dimensi kedua mengurus program pengajaran. Hasil analisis menunjukkan tiada responden yang mengatakan pengetua lemah dalam mengurus program pengajaran di sekolah. Sementara 8 orang atau 9.9% responden mengatakan pengetua sekolah tersebut berada pada tahap sederhana dalam mengurus program pengajaran dan lebih banyak responden iaitu 73 orang atau 90.1% daripada mereka bersetuju bahawa pengetua mereka berada pada tahap yang tinggi dalam amalan mengurus program pembelajaran di sekolah. Kesimpulannya, pengetua sekolah berkenaan berada pada tahap yang tinggi dalam dimensi mengurus program untuk kemajuan akademik di sekolah berkenaan.

4.4.3 Tahap Keberkesanan Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua Mengikut Dimensi Ketiga: Menggalakkan Iklim Pembelajaran Positif Di Sekolah.

Bahagian ini adalah untuk mengenal pasti tahap kepimpinan instruksional pengetua dari dimensi ketiga iaitu menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah. Data kajian dianalisis menggunakan kaedah statistik deskriptif ditunjukkan dalam Jadual 4.17a dan 4.17b.

Jadual 4.17a: Jadual taburan peratusan skor maklum balas responden mengenai tahap kepimpinan instruksional pengetua mengikut dimensi ketiga menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah.

Bil	Tahap Kepimpinan Instruksional Pengetua: Dimensi Menggalakkan Iklim Pembelajaran Positif Di Sekolah	N	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Min	S.D.
Fungsi 6: Melindungi Masa Pengajaran		81						3.78	0.72
1	Pengetua mengelolakan hari persekolahan dengan memaksimumkan masa pengajaran.	81	1.2	3.7	2.5	40.7	51.9	4.38	0.81
2	Pengetua menghadkan aktiviti kokurikulum semasa waktu pengajaran.	81	3.7	17.3	17.3	42.0	19.8	3.56	1.10
3	Pengetua memastikan murid tidak akan dipanggil ke bilik guru semasa waktu pengajaran.	81	6.2	17.3	22.2	39.5	14.8	3.39	1.12
Fungsi 7: Mengekalkan Keterlibatan Yang Tinggi		81						3.82	0.82
4	Pengetua meluangkan masa untuk bercakap secara tidak rasmi dengan guru-guru semasa waktu lapang.	81	1.2	6.2	14.8	40.7	37.0	4.06	0.94
5	Pengetua melawat bilik darjah untuk berbincang tentang isu-isu akademik dengan murid.	81	0	12.3	33.3	37.0	17.3	3.59	0.91
Fungsi 8: Menyediakan Insentif Kepada Guru		81						4.19	0.77
6	Pengetua memberikan Anugerah Perkhidmatan Cemerlang sebagai ganjaran terhadap usaha istimewa guru.	81	0	3.7	8.6	37.0	50.6	4.34	0.79
7	Pengetua mencadangkan kenaikan pangkat kepada guru sebagai ganjaran atas sumbangan istimewa mereka kepada pihak sekolah.	81	1.2	6.2	16.0	39.5	37.0	4.04	0.94

Nota.*= 1 (Sangat Tidak Setuju), 2(Tidak Setuju), 3(Tidak Pasti), 4(Setuju), 5(Sangat Setuju)

Jadual 4.17b: Sambungan Jadual taburan peratusan skor maklum balas responden mengenai tahap kepimpinan instruksional pengetua mengikut dimensi ketiga menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah.

Bil	Tahap Kepimpinan Instruksional Pengetua: Dimensi Menggalakkan Iklim Pembelajaran Positif Di Sekolah	N	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Min	S.D
	Fungsi 9: Menggalakkan Pembangunan Profesional	81						4.28	0.59
8	Pengetua memastikan latihan dalam perkhidmatan yang dihadiri oleh kakitangan adalah selari dengan matlamat sekolah.	81	0	0	6.2	49.4	44.4	4.38	0.60
9	Pengetua menyediakan sokongan yang mencukupi bagi setiap perubahan yang diperkenalkannya di sekolah.	81	0	1.2	12.3	53.1	33.3	4.18	0.69
	Fungsi 10: Menyediakan Insentif Pembelajaran	81						4.35	0.54
10	Pengetua menggunakan perhimpunan sekolah untuk memuji murid yang menunjukkan kecemerlangan akademik.	81	0	0	1.2	48.1	50.6	4.49	0.52
11	Pengetua mengiktiraf murid yang melakukan kerja yang berkualiti dengan ganjaran-ganjaran formal.	81	0	1.2	13.6	48.1	37.0	4.20	0.71

Nota.*= 1 (Sangat Tidak Setuju), 2(Tidak Setuju), 3(Tidak Pasti), 4(Setuju), 5(Sangat Setuju)

Jadual 4.17a dan 4.17b di atas menunjukkan tahap kepimpinan instruksional pengetua dari dimensi ketiga menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah, dalam lima fungsi iaitu melindungi masa pengajaran, mengekalkan keterlihatan yang tinggi, menyediakan insentif guru, menggalakkan pembangunan profesional, dan menyediakan insentif pembelajaran yang dipraktikkan di sekolah kajian. Data kajian juga dianalisis berdasarkan persepsi responden terhadap tahap kepimpinan instruksional pengetua.

Taburan nilai min untuk tahap kepimpinan instruksional pengetua sekolah kajian dari dimensi ketiga menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah dari segi fungsi

keenam iaitu melindungi masa pengajaran adalah tinggi iaitu sebanyak 3.78. Dalam fungsi keenam ini, nilai min untuk amalan pengetua memastikan murid tidak dipanggil ke bilik guru semasa waktu pengajaran ialah 3.39 iaitu pada tahap sederhana. Sementara untuk amalan pengetua menghadkan aktiviti kokurikulum semasa waktu pengajaran pula ialah 3.56 iaitu pada tahap sederhana juga. Nilai min untuk amalan pengetua mengelolakan hari persekolahan dengan memaksimumkan masa pengajaran pula ialah 4.38 iaitu pada tahap tinggi.

Seterusnya, untuk fungsi ketujuh iaitu mengekalkan keterlihatan yang tinggi pula, nilai min nya ialah 3.82 iaitu masih berada pada tahap tinggi. Dalam fungsi ketujuh ini, amalan pengetua meluangkan masa untuk bercakap secara tidak rasmi dengan guru-guru semasa waktu lapang mendapat nilai min sebanyak 4.06 iaitu pada tahap tinggi. Sementara nilai min untuk amalan pengetua melawat bilik darjah untuk berbincang tentang isu-isu akademik dengan murid pula ialah 3.59 iaitu pada tahap sederhana.

Berikutnya, tahap kepimpinan instruksional pengetua dari dimensi ketiga menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah, dalam fungsi kelapan iaitu menyediakan insentif kepada guru mempunyai nilai min sebanyak 4.19 iaitu pada tahap yang tinggi. Nilai min untuk amalan memberikan Anugerah Perkhidmatan Cemerlang sebagai ganjaran terhadap usaha istimewa guru pula ialah 4.34 iaitu pada tahap tinggi. Amalan mencadangkan kenaikan pangkat kepada guru sebagai ganjaran atas sumbangan istimewa mereka kepada pihak sekolah mendapat nilai min sebanyak 4.04 iaitu pada tahap yang tinggi juga. Berpandukan hasil analisis dalam Jadual 4.17a menunjukkan bahawa tahap keberkesanan amalan kepimpinan instruksional pengetua

dari dimensi menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah dalam fungsi kelapan menyediakan insentif kepada guru adalah pada tahap yang tinggi dan baik.

Seterusnya, tahap kepimpinan instruksional pengetua dari dimensi ketiga, menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah, dalam fungsi kesembilan yakni menggalakkan pembangunan profesional adalah tinggi dengan nilai min 4.28. Nilai min untuk amalan memastikan latihan dalam perkhidmatan yang dihadiri oleh kakitangan adalah selari dengan matlamat sekolah ialah 4.38 iaitu pada tahap tinggi. Manakala untuk amalan menyediakan sokongan yang mencukupi bagi setiap perubahan yang diperkenalkan di sekolah pula mendapat nilai min 4.18 iaitu pada tahap yang tinggi. Berdasarkan hasil analisis dalam Jadual 4.17b menunjukkan bahawa tahap kepimpinan instruksional pengetua tersebut dari dimensi ketiga menggalakkan pembelajaran positif di sekolah dalam fungsi kesembilan menggalakkan pembangunan profesional adalah pada tahap yang tinggi dan baik.

Akhirnya, tahap kepimpinan instruksional pengetua dari dimensi ketiga menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah, dalam fungsi kesepuluh menyediakan insentif pembelajaran adalah tinggi iaitu nilai min nya sebanyak 4.35. Nilai min untuk amalan mengiktiraf murid yang melakukan kerja yang berkualiti dengan ganjaran-ganjaran formal ialah 4.20 iaitu pada tahap yang tinggi. Sementara untuk amalan menggunakan perhimpunan sekolah untuk memuji murid yang menunjukkan kecemerlangan akademik pula mendapat nilai min 4.49 yakni berada pada tahap yang tinggi. Berpandukan hasil analisis dalam Jadual 4.17b menunjukkan bahawa tahap kepimpinan instruksional pengetua tersebut dari dimensi ketiga

menggalakkan pembelajaran positif di sekolah, dalam fungsi kesepuluh iaitu menyediakan insentif pembelajaran adalah tinggi dan baik.

Jadual 4.18: Tahap kepimpinan instruksional pengetua dalam dimensi menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah berdasarkan nilai min dan tahap kepimpinan pengetua.

Tahap Kepimpinan Instruksional Pengetua: Dimensi Menggalakkan Iklim Pembelajaran Positif Di Sekolah		Min	Tahap Kepimpinan Pengetua
Fungsi Menyediakan Insentif Pembelajaran		4.35	Tinggi
1	Pengetua menggunakan perhimpunan sekolah untuk memuji murid yang menunjukkan kecemerlangan akademik.	4.49	Tinggi
2	Pengetua mengiktiraf murid yang melakukan kerja yang berkualiti dengan ganjaran-ganjaran formal	4.20	Tinggi
Fungsi Menggalakkan Pembangunan Profesional		4.28	Tinggi
1	Pengetua memastikan latihan dalam perkhidmatan yang dihadiri oleh kakitangan adalah selari dengan matlamat sekolah.	4.38	Tinggi
2	Pengetua menyediakan sokongan yang mencukupi bagi setiap perubahan yang diperkenalkannya di sekolah.	4.18	Tinggi
Fungsi Menyediakan Insentif Kepada Guru		4.19	Tinggi
1	Pengetua memberikan Anugerah Perkhidmatan Cemerlang sebagai ganjaran terhadap usaha istimewa guru.	4.34	Tinggi
2	Pengetua mencadangkan kenaikan pangkat kepada guru sebagai ganjaran atas sumbangan istimewa mereka kepada pihak sekolah.	4.04	Tinggi
Fungsi Mengekalkan Keterlibatan Yang Tinggi		3.82	Tinggi
1	Pengetua meluangkan masa untuk bercakap secara tidak rasmi dengan guru-guru semasa waktu lapang.	4.06	Tinggi
2	Pengetua melawat bilik darjah untuk berbincang tentang isu-isu akademik dengan murid.	3.59	Sederhana
Fungsi Melindungi Masa Pengajaran		3.78	Tinggi
1	Pengetua mengelolakan hari persekolahan dengan memaksimumkan masa pengajaran.	4.38	Tinggi
2	Pengetua menghadkan aktiviti kokurikulum semasa waktu pengajaran.	3.56	Sederhana
3	Pengetua memastikan murid tidak akan dipanggil ke bilik guru semasa waktu pengajaran.	3.39	Sederhana

Jadual 4.18 di atas, merupakan perincian tahap kepimpinan instruksional pengetua yang disusun mengikut keutamaan amalan pelaksanaannya berdasarkan skor min bagi setiap fungsi yang diikuti oleh tahap kepimpinan pengetua berdasarkan tiga tahap iaitu tahap lemah, sederhana dan tahap tinggi.

Seterusnya, dalam jadual 4.19 menunjukkan tahap kepimpinan instruksional pengetua dalam dimensi menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah berdasarkan skala skor min tahap yang telah dibahagikan kepada tiga tahap iaitu tahap lemah, tahap sederhana dan tahap tinggi dan mengikut peratus responden.

Jadual 4.19: Jadual taburan peratusan maklum balas responden mengenai tahap kepimpinan instruksional pengetua dalam dimensi ketiga menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah berdasarkan tiga tahap kepimpinan.

Tahap Kepimpinan Pengetua	Bilangan (n)	Peratus (%)
1 (Lemah)	0	0
2 (Sederhana)	14	17.3
3 (Tinggi)	67	82.7
Jumlah	81	100.0

Jadual 4.19 di atas menunjukkan bilangan dan peratusan responden terhadap tahap kepimpinan instruksional pengetua dalam dimensi ketiga menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah. Hasil analisis menunjukkan tiada responden yang mengatakan pengetua lemah dalam amalan menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah. Sementara 14 orang atau 17.3% responden mengatakan pengetua sekolah tersebut berada pada tahap sederhana dalam amalan menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah dan lebih banyak responden iaitu 67 orang atau

82.7% daripada mereka bersetuju bahawa pengetua mereka berada pada tahap yang tinggi dalam amalan menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah. Pengetua sekolah berkenaan berada pada tahap yang tinggi dalam dimensi menggalakkan berlakunya iklim pembelajaran yang positif di sekolah berkenaan.

Kesimpulannya, tahap kepemimpinan instruksional pengetua tersebut dari dimensi ketiga iaitu menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah dalam lima fungsinya yang berikut iaitu melindungi masa pengajaran, mengekalkan keterlihatan yang tinggi, menyediakan insentif kepada guru, menggalakkan pembangunan profesional dan menyediakan insentif pembelajaran adalah berada pada tahap yang tinggi dan baik berdasarkan nilai min untuk setiap fungsi tersebut.

4.5 Soalan Kajian 3: Apakah terdapat perbezaan tahap komitmen guru terhadap kepemimpinan instruksional pengetua berdasarkan faktor demografi iaitu jantina, umur, kelayakan akademik, pengalaman mengajar dan tempoh berkhidmat di bawah kepemimpinan pengetua sekarang?

Analisis kajian ini menjawab soalan apakah terdapat perbezaan tahap pengurusan kurikulum terhadap kecerdasan pelbagai pemimpin sekolah berdasarkan faktor demografi iaitu jantina, umur, pengalaman perjawatan, kelayakan akademik dan tempoh berkhidmat di bawah pengetua sekarang.. Pengkaji menggunakan ujian Mann-Whitney U untuk variabel jantina, dan Kruskal Wallis H untuk variabel umur, pengalaman perjawatan, kelayakan akademik dan tempoh berkhidmat di bawah pengetua sekarang.

4.5.1 Analisis Tahap Komitmen Guru Berdasarkan Jantina

Ujian Mann-Whitney U digunakan bagi menguji hipotesis kajian iaitu sama ada terdapat perbezaan tahap komitmen di antara guru lelaki (n=20) dan guru perempuan (n=61).

Jadual 4.20 : Nilai Min Pangkatan Mengikut Jantina

	Jantina	N	Min Pangkatan	Mann-Whitney U	Z	Asymp. Sig (p)
Komitmen	Lelaki	20	45.40			
	Perempuan	61	39.56	522.000	-.964	.335
	Jumlah	81				

Berdasarkan jadual di atas, keputusan ujian Mann-Whitney U menunjukkan bahawa secara keseluruhan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara kedua-dua kumpulan jantina responden pada $p < .05$ ($z = -.964$, $p = .335$) Jadual di atas juga menunjukkan bahawa tahap komitmen guru-guru bagi kedua-dua kumpulan jantina responden adalah berbeza berdasarkan min pangkatan, iaitu kumpulan lelaki yang paling tinggi dengan min pangkatan 45.40 berbanding kumpulan perempuan mempunyai nilai 39.56.

4.5.2 Analisis Tahap Komitmen Guru Berdasarkan Umur

Ujian Kruskal-Wallis H digunakan bagi mengenal pasti sama ada terdapat perbezaan tahap komitmen guru-guru di antara guru lelaki (n=20) dan pemimpin perempuan (n=61) dari segi umur yang berkaitan dengan kepimpinan instruksional pengetua.

Jadual 4.21 : Nilai Min Pangkatan Mengikut Umur

	Umur	N	Min Pangkatan	Chi Square	df	Asymp. Sig (p)
Komitmen	25 tahun dan ke bawah	1	11.50	4.678	4	.322
	26 tahun hingga 35 tahun	28	35.38			
	36 tahun hingga 45 tahun	26	44.19			
	46 tahun hingga 55 tahun	22	46.02			
	56 tahun ke atas	4	39.38			
	Jumlah					

Berdasarkan jadual di atas, keputusan ujian Kruskal-Wallis H menunjukkan bahawa secara keseluruhan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara kumpulan umur responden [$\chi^2 (1, N=81) = 4.678, p=.322, p>.05$]. Jadual di atas juga menunjukkan bahawa tahap komitmen guru-guru bagi kelima-lima kumpulan umur responden adalah berbeza berdasarkan min pangkatan, iaitu kumpulan umur 46 tahun hingga 55 tahun yang paling tinggi dengan min pangkatan 46.02 berbanding kumpulan umur 25 tahun ke bawah mempunyai nilai 11.50.

4.5.3 Analisis tahap Komitmen Berdasarkan Kelayakan Akademik

Ujian Kruskal-Wallis H digunakan bagi menguji hipotesis kajian iaitu sama ada terdapat perbezaan tahap komitmen guru-guru lelaki (n=20) dan guru perempuan (n=61) dari segi kelayakan akademik yang berkaitan dengan kepimpinan instruksional pengetua.

Jadual 4.22 : Nilai Min Pangkatan Mengikut Kelayakan Akademik

	Kelayakan Akademik	N	Min Pangkatan	Chi Square	df	Asymp. Sig (p)
Komitmen	STPM/HSC/Diploma	11	30.73	2.560	2	.278
	Ijazah Sarjana Muda	66	42.36			
	Ijazah Sarjana	4	46.75			
	Jumlah	81				

Berdasarkan jadual di atas, menunjukkan bahawa tahap komitmen guru bagi tiga kumpulan kelayakan akademik responden adalah berbeza berdasarkan min pangkatan, iaitu kumpulan memiliki Ijazah Sarjana mempunyai nilai min pangkatan yang tinggi (N=4) 46.75. Kumpulan Sarjana Muda (N=66) dengan nilai 42.36. Manakala kumpulan memiliki Diploma (N=11) dengan nilai min pangkatan terendah iaitu 30.78. Jadual di atas, keputusan ujian Kruskal-Wallis H menunjukkan bahawa secara keseluruhan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara ketiga-tiga kumpulan kelayakan akademik responden [$\chi^2(2, N=81) = 2.560, p=.278, p>.05$].

4.5.4 Analisis Tahap Komitmen Berdasarkan Pengalaman Perjawatan

Ujian Kruskal-Wallis H digunakan bagi menguji hipotesis kajian iaitu sama ada terdapat perbezaan tahap komitmen guru lelaki (n=20) dan guru perempuan (n=61) dari segi pengalaman perjawatan yang berkaitan dengan kepimpinan instruksional pengetua.

Jadual 4.23 : Nilai Min Pangkatan Mengikut Pengalaman Perjawatan

	Pengalaman Perjawatan	N	Min Pangkatan	Chi Square	df	Asymp. Sig(p)
Komitmen	1 hingga 10 tahun	28	33.63	4.453	3	.217
	11 hingga 20 tahun	27	45.20			
	21 hingga 30 tahun	14	46.64			
	31 tahun dan ke atas	12	42.17			
	Jumlah	81				

Berdasarkan jadual di atas menunjukkan bahawa tahap komitmen guru bagi empat kumpulan pengalaman perjawatan responden adalah berbeza berdasarkan min pangkatan, iaitu kumpulan guru antara 21 hingga 30 tahun pengalaman mempunyai nilai min pangkatan yang tinggi (N=14) 46.64. Kumpulan guru antara 11 tahun hingga 20 tahun pengalaman (N=27) dengan nilai 45.20. Manakala kumpulan guru 31 tahun dan ke atas pengalaman (N=12) dengan nilai min pangkatan 42.17. Manakala kumpulan guru antara 1 hingga 10 tahun pengalaman (N=28) mempunyai nilai min pangkatan yang paling rendah iaitu 33.63. Ini menunjukkan bahawa mereka mempunyai tahap komitmen yang rendah. Jadual di atas, keputusan ujian Kruskal-Wallis H menunjukkan bahawa secara keseluruhan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara keempat-empat kumpulan pengalaman perjawatan dalam tahap komitmen mereka di sekolah. [$\chi^2(3, N=81) = 4.453, p=.217, p>.05$].

4.5.5 Analisis Tahap Komitmen Berdasarkan Tempoh Berkhidmat di Bawah Pengetua Sekarang.

Hipotesis kajian menyatakan tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap komitmen guru dari segi tempoh berkhidmat di bawah pengetua yang ada sekarang. Ujian Kruskal-Wallis H digunakan bagi menguji hipotesis kajian iaitu sama ada

terdapat komitmen guru lelaki (n=20) dan guru perempuan (n=61) dari segi tempoh berkhidmat di bawah pengetua sekarang yang berkaitan dengan kepimpinan instruksional pengetua.

Jadual 4.24 : Nilai Min Pangkatan Mengikut Tempoh Berkhidmat Di Bawah Pengetua Sekarang

	Tempoh Berkhidmat Di Bawah Pengetua Sekarang	N	Min Pangkatan	Chi Square	df	Asymp. Sig (p)
Komitmen	1 hingga 2 tahun	17	34.21	.		
	3 hingga 4 tahun	15	34.97	3.973	2	.137
	Lebih daripada 4 tahun	49	45.20			
	Jumlah	81				

Berdasarkan jadual di atas, menunjukkan bahawa tahap komitmen bagi tiga kumpulan tempoh berkhidmat di bawah pengetua sekarang responden adalah berbeza berdasarkan min pangkatan, iaitu kumpulan tempoh berkhidmat di bawah pentadbiran pengetua sekarang lebih daripada 4 tahun mempunyai nilai min pangkatan yang tinggi (N=49) 45.20. Kumpulan tempoh berkhidmat di bawah pengetua sekarang antara 3 hingga 4 tahun (N=15) dengan nilai kedua tinggi iaitu 34.97. Manakala kumpulan antara 1 hingga 2 tahun berkhidmat di bawah pengetua sekarang mempunyai nilai min pangkatan terendah iaitu 34.21. Ini menunjukkan bahawa mereka mempunyai tahap komitmen yang rendah. Jadual di atas, keputusan ujian Kruskal-Wallis H menunjukkan bahawa secara keseluruhan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara ketiga-tiga kumpulan tempoh berkhidmat di bawah pentadbiran pengetua responden [$\chi^2(2, N=81) = 3.973, p=.137, p>.05$].

Rumusan hasil kajian menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan berkaitan tahap komitmen guru-guru dari segi demografi jantina, umur, kelayakan akademik, pengalaman perjawatan, dan tempoh berkhidmat di bawah pentadbiran pengetua sekarang. Walau bagaimanapun, min pangkatan menunjukkan nilai yang berbeza untuk menyatakan perbezaan tahap komitmen guru-guru dari segi demografi berdasarkan pendapat Chua (2006c) iaitu cara yang paling baik bagi melaporkan data skala Likert adalah dengan menggunakan median (atau min pangkatan) kerana skala ordinal dibina berdasarkan pada pangkatan.

4.6 Soalan Kajian 4: Apakah dimensi kepimpinan instruksional pengetua yang dominan terhadap komitmen guru?

Bagi mengenal pasti dimensi kepimpinan instruksional pengetua yang paling dominan dalam menyumbang kepada tahap komitmen guru, regresi pelbagai digunakan bagi mengenal pasti perubahan dalam dua atau lebih pembolehubah bebas (Kepimpinan Instruksional Pengetua-peramal) yang menyumbang kepada perubahan dalam satu pembolehubah bersandar (Tahap Komitmen Guru).

Jadual 4.25: Analisis Regresi Pelbagai (stepwise) Dimensi Kepimpinan Instruksional yang menyumbang terhadap perubahan tahap Komitmen Guru

Dimensi Kepimpinan Instruksional	B	Beta	Nilai t	Sig.t	Adjusted R ²	Sumbangan (%)
Menggalakkan Iklim Pembelajaran Positif Di Sekolah	.590	.556	5.952	.000	.310	31.0
Constant	1.214		2.970	.004		
R	.556					
R square	.310					
R square Adjusted	.301					
Ralat Piawai	.465					

Dapatan analisis regresi pelbagai menunjukkan bahawa dimensi menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah menyebabkan varians sebanyak 31.0% dalam tahap komitmen guru (*adjusted R² = .310*). Keputusan ini menunjukkan andaian bahawa dua lagi dimensi dalam kepimpinan instruksional pengetua iaitu menjelaskan misi sekolah dan mengurus program pengajaran juga menyebabkan varian yang signifikan adalah ditolak. Sebanyak 69.0% perubahan dalam pembolehubah komitmen guru yang tidak dapat diramalkan mungkin disebabkan oleh pembolehubah-pembolehubah lain yang tidak dikaji dalam kajian ini.

Jadual 4.26: Analisis Regresi Pelbagai (stepwise): Analisis Varian (ANOVA)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.669	1	7.669	35.429	.000 ^b
	Residual	17.101	79	.216		
	Total	24.771	80			

a. Dependent Variable: Komitmen Guru

b. Predictors: (Constant), Dimensi 3

Berdasarkan jadual 4.25, secara signifikan, skor menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah [$F(1,79)=35.429$, $p<.05$] menyumbang sebanyak 31.8% varians (*Adjusted R² = .310*) dalam skor tahap komitmen guru. Pembolehubah peramal utama dan tertinggi bagi tahap komitmen guru ialah dimensi menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah ($\beta = .556$, $t = 5.952$ dan $p = .000$), ujian $-t$ menunjukkan signifikan pada $p<.05$ dan nilai *Adjusted R² = .310* menunjukkan sumbangan dimensi menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah sebanyak 31% varians terhadap tahap komitmen guru. Apabila skor dimensi menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah bertambah satu unit, ini menyebabkan tahap komitmen guru juga bertambah sebanyak .556 unit. Hasil dapatan ini menunjukkan

secara jelas bahawa dimensi menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah dalam kepimpinan instruksional pengetua merupakan faktor utama yang menyumbang kepada tahap komitmen guru sekolah kajian.

4.7 Rumusan

Analisis data kajian daripada persepsi 81 orang responden telah membantu pengkaji menjawab soalan-soalan kajian. Analisis nilai min untuk tahap komitmen guru-guru di sekolah menunjukkan tahap komitmen adalah tertinggi bagi dimensi komitmen afektif berbanding dimensi komitmen berterusan dan komitmen normatif. Analisis peratusan untuk dimensi komitmen afektif menunjukkan sebanyak 58 orang atau 71.6% responden mempunyai tahap komitmen afektif yang tinggi dan sebanyak 22 orang atau 27.2% responden pula berada pada tahap yang sederhana. Sebanyak seorang atau 1.2% responden mempunyai tahap komitmen afektif yang rendah. Secara keseluruhannya, ramai responden mempunyai tahap komitmen afektif yang tinggi terhadap kerjaya dan sekolah tersebut.

Sementara untuk dimensi komitmen berterusan pula, dapatan kajian menunjukkan terdapat 6 orang atau 7.4% responden mempunyai tahap komitmen berterusan yang lemah sementara 46 orang atau 56.8% responden menunjukkan tahap komitmen berterusan yang sederhana dan 29 orang atau 35.8% responden pula mempunyai tahap komitmen berterusan yang tinggi. Kesimpulannya, ini menunjukkan ramai guru mempunyai tahap komitmen berterusan yang sederhana sahaja di sekolah kajian.

Analisis dapatan untuk dimensi komitmen normatif pula menunjukkan sebanyak 3 orang atau 3.7% responden mempunyai tahap komitmen yang lemah dalam dimensi komitmen normatif berbanding 45 orang atau 55.6% responden memiliki tahap komitmen yang sederhana. Sementara sebanyak 33 orang atau 40.7% responden pula mempunyai tahap komitmen yang tinggi dalam dimensi komitmen normatif. Keseluruhannya, kebanyakan responden memiliki tahap komitmen yang sederhana dalam dimensi komitmen normatif ini.

Bagi menjawab soalan dua kajian pula, analisis dapatan yang diperoleh telah menunjukkan bahawa persepsi guru-guru terhadap tahap kepimpinan instruksional pengetua dalam tiga dimensi berikut, iaitu menjelaskan misi sekolah, mengurus program pengajaran dan menggalakkan iklim pembelajaran yang positif di sekolah secara umumnya berada pada tahap yang tinggi dan baik. Tahap kepimpinan instruksional pengetua adalah berbeza mengikut dimensi dan fungsi masing-masing berdasarkan skor min.

Analisis peratusan menunjukkan bahawa terdapat 6 orang atau 7.4% responden berpendapat tahap kepimpinan instruksional pengetua dalam dimensi menjelaskan misi sekolah masih berada dalam tahap yang sederhana, sementara sebanyak 75 orang atau 92.6% responden menyatakan pengetua sekolah mereka berada pada tahap tinggi dalam mempraktikkan dimensi menjelaskan misi dan matlamat sekolah. Keseluruhannya, dapatan kajian menunjukkan tahap kepimpinan instruksional pengetua sekolah dari dimensi pertama menjelaskan misi sekolah, dalam kedua-dua fungsi merangka dan menyebarkan matlamat sekolah adalah tinggi dan baik.

Sementara analisis peratusan tahap kepimpinan instruksional pengetua tersebut dari dimensi kedua menguruskan program pengajaran dalam fungsi ketiga menyelia dan menilai pengajaran, fungsi keempat menyelaraskan kurikulum dan dan fungsi kelima memantau kemajuan murid menunjukkan pengetua berada pada tahap yang tinggi dan baik menurut persepsi guru-guru di bawah pentadbiran beliau. Keseluruhannya, hasil analisis menunjukkan tiada responden yang mengatakan pengetua lemah dalam mengurus program pengajaran di sekolah. Sementara 8 orang atau 9.9% responden mengatakan pengetua sekolah tersebut berada pada tahap sederhana dalam mengurus program pengajaran dan lebih banyak responden iaitu 73 orang atau 90.1% daripada mereka bersetuju bahawa pengetua mereka berada pada tahap yang tinggi dalam amalan mengurus program pembelajaran di sekolah. Maka, pengetua sekolah berkenaan berada pada tahap yang tinggi dalam dimensi mengurus program untuk kemajuan akademik di sekolah berkenaan.

Analisis nilai min tahap kepimpinan instruksional pengetua untuk dimensi ketiga dalam lima fungsinya iaitu melindungi masa pengajaran, mengekalkan keterlihatan yang tinggi, menyediakan insentif guru, menggalakkan pembangunan profesional, dan menyediakan insentif pembelajaran menunjukkan nilai min yang tinggi dan berada pada tahap yang baik. Sementara analisis peratusan pula menunjukkan bahawa tiada responden yang mengatakan pengetua lemah dalam amalan menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah. Sementara 14 orang atau 17.3% responden mengatakan pengetua sekolah tersebut berada pada tahap sederhana dalam amalan menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah dan lebih banyak responden iaitu 67 orang atau 82.7% daripada mereka bersetuju bahawa pengetua mereka berada pada tahap yang tinggi dalam amalan menggalakkan iklim

pembelajaran positif di sekolah. Umumnya, pengetua sekolah berkenaan berada pada tahap yang tinggi dalam dimensi menggalakkan berlakunya iklim pembelajaran yang positif di sekolah berkenaan.

Bagi menjawab soalan kajian ketiga, analisis data menggunakan ujian Mann-Whitney U untuk variabel jantina, dan Kruskal Wallis H untuk variabel umur, pengalaman perjawatan, kelayakan akademik dan tempoh berkhidmat di bawah pengetua sekarang. Hasil kajian menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan berkaitan tahap komitmen guru-guru dari segi demografi jantina, umur, kelayakan akademik, pengalaman perjawatan, dan tempoh berkhidmat di bawah pentadbiran pengetua sekarang. Walau bagaimanapun, min pangkatan menunjukkan nilai yang berbeza untuk menyatakan perbezaan tahap komitmen guru-guru dari segi demografi berdasarkan pendapat Chua (2006c) iaitu cara yang paling baik bagi melaporkan data skala Likert adalah dengan menggunakan median (atau min pangkatan) kerana skala ordinal dibina berdasarkan pada pangkatan.

Bagi mengenal pasti dimensi kepimpinan instruksional pengetua yang paling dominan dalam menyumbang kepada tahap komitmen guru, regresi pelbagai digunakan bagi mengenal pasti perubahan dalam dua atau lebih pembolehubah bebas (Kepimpinan Instruksional Pengetua-peramal) yang menyumbang kepada perubahan dalam satu pembolehubah bersandar (Tahap Komitmen Guru). Hasil dapatan menunjukkan secara jelas bahawa hanya dimensi menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah dalam kepimpinan instruksional pengetua merupakan faktor utama yang menyumbang kepada tahap komitmen guru sekolah kajian.

BAB 5

PERBINCANGAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN

5.1 Pengenalan

Bab ini akan memberikan tumpuan kepada empat bahagian utama iaitu perbincangan mengenai dapatan kajian mengikut pecahan hasil kajian, implikasi kajian, cadangan kajian lanjutan dan penutup. Bahagian perbincangan dapatan kajian dipecahkan kepada empat bahagian kecil hasil kajian bagi membincangkan dapatan kajian untuk menjawab empat soalan kajian yang telah ditetapkan.

Tujuan utama kajian ini ialah untuk menentukan tahap kepimpinan instruksional pengetua di sebuah sekolah menengah kebangsaan harian bahagian Samarahan, Sarawak mengikut persepsi guru-guru. Tahap kepimpinan instruksional pengetua ini ditinjau dari tiga dimensi iaitu menjelaskan misi sekolah, mengurus program pengajaran, dan menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah sebagai mana yang dikemukakan oleh Model Hallinger & Murphy (1985).

Kajian ini juga bertujuan untuk menentukan tahap komitmen guru mengikut persepsi sendiri para guru. Tahap komitmen guru dalam kajian dari tiga dimensi iaitu dimensi komitmen afektif, dimensi komitmen berterusan dan dimensi komitmen normatif berdasarkan Model Komitmen Organisasi oleh Allen & Meyer (1990).

Seterusnya, kajian ini turut bertujuan untuk mengenal pasti perbezaan tahap komitmen guru-guru berdasarkan faktor demografi iaitu jantina, umur, kelayakan akademik, pengalaman mengajar dan tempoh berkhidmat di bawah pentadbiran pengetua yang sedia ada. Akhir sekali, kajian ini bertujuan menentukan dimensi kepimpinan instruksional pengetua yang dominan dan mempengaruhi tahap komitmen guru-guru di sekolah kajian.

5.2 Perbincangan Mengenai Dapatan Kajian Mengikut Pecahan Hasil

Perbincangan dapatan kajian ini menjurus kepada hasil analisis dan rumusan mengikut pecahan hasil kajian yang menjawab keempat-empat soalan kajian yang berikut:

1. Apakah tahap komitmen guru-guru di sekolah kajian?
2. Apakah tahap kepimpinan instruksional pengetua di sekolah kajian?
3. Apakah terdapat perbezaan tahap komitmen guru berdasarkan faktor demografi iaitu jantina, umur, kelayakan akademik, pengalaman mengajar dan tempoh berkhidmat di bawah kepimpinan pengetua sekarang?
4. Apakah dimensi kepimpinan instruksional pengetua yang dominan terhadap komitmen guru?

5.2.1 Tahap Komitmen Guru.

Bagi menjawab soalan pertama kajian, analisis tahap komitmen guru telah dilakukan berdasarkan persepsi 81 orang responden iaitu guru-guru sekolah kajian. Dalam konteks kajian ini, ukuran komitmen guru menggunakan model komitmen organisasi

organisasi oleh Allen dan Meyer (1990) yang membahagikan komitmen kepada tiga dimensi iaitu komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif.

Rumusan analisis kajian ini berkaitan tahap komitmen guru mengikut dimensi menunjukkan dimensi komitmen afektif mencatatkan skor min tertinggi. Ini menunjukkan guru-guru memiliki tahap kesanggupan, sikap dan emosi yang tinggi kepada organisasinya. Dimensi komitmen normatif pula mencatatkan skor min kedua tertinggi dan berada pada tahap komitmen yang sederhana yang menunjukkan guru-guru mempunyai rasa tanggungjawab yang sederhana terhadap organisasi mereka. Min terendah pula ialah untuk dimensi komitmen berterusan yang bermaksud guru-guru tidak memikirkan ganjaran dan kos yang dilaburkan serta bersedia untuk meninggalkan organisasi. Walau bagaimanapun, nilai min untuk dimensi komitmen berterusan ini masih berada pada tahap yang sederhana.

1. Dimensi Komitmen Afektif.

Dapatan kajian untuk tahap komitmen dalam dimensi komitmen afektif menunjukkan bahawa guru-guru sekolah kajian mempunyai komitmen afektif yang tinggi berdasarkan skor min. Pernyataan responden berasa sekolah tersebut amat bermakna bagi mereka mencatatkan skor min tertinggi dan pernyataan responden berasa seronok membincangkan perihal sekolah mereka dengan orang luar pula menunjukkan skor min terendah.

Dapatan ini selaras dengan dapatan kajian oleh Kwong Kuan Hon (1996, dalam Yahya Don, Azizah Ismail, & Yaakob Daud, 2007) yang mengkaji komitmen organisasi dan hubungannya dengan peluang peningkatan kerjaya, kepuasan kerja,

gaya kepemimpinan yang mementingkan pekerja dan gaya kepemimpinan yang mementingkan tugas. Dapatan kajian menunjukkan wujud hubungan yang signifikan antara komitmen dengan peluang peningkatan kerjaya, kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan yang mementingkan tugas.

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

Kajian oleh Kusum dan Billingsley (1998) mendapati komitmen guru adalah bergantung kepada sokongan profesional oleh pengetua. Kepemimpinan pengetua sama ada secara terus atau secara tidak terus seperti sokongan rakan sekerja boleh mempengaruhi komitmen kerja guru. Komitmen kerja guru tidak hanya bergantung apabila seseorang guru berurusan secara langsung dengan kepemimpinan sekolah, tetapi kesan yang paling besar dalam meningkatkan komitmen profesional kerja guru adalah melalui kumpulan kerja sekolah. Hubungan sosial daripada setiap kumpulan di dalam organisasi sekolah boleh meningkatkan komitmen kerja guru yang tinggi.

2. Dimensi Komitmen Berterusan

Hasil kajian bagi melihat tahap komitmen guru-guru dari dimensi komitmen berterusan menunjukkan bahawa responden pada ketika ini sangat selesa berada di sekolah kajian kerana skor min untuk pernyataan saya perlu mempertimbangkan alasan sebelum meninggalkan sekolah ini menunjukkan nilai tertinggi. Sementara skor min terendah pula ialah untuk pernyataan kehidupan saya terganggu jika saya meninggalkan sekolah ini.. Secara keseluruhannya, tahap komitmen berterusan guru-guru di sekolah kajian berada pada tahap yang sederhana.

Dapatan kajian ini selaras dengan kajian oleh Ali Khamis Ali (2002, dalam Yahya Don, Azizah Ismail, & Yaakob Daud, 2007) mendapati kepemimpinan sekolah yang suka menolong mempunyai hubungan signifikan dengan komitmen guru terhadap organisasi. Baharuddin bin Othman (2004) juga mendapati bahawa terdapat perhubungan yang signifikan di antara gaya kepemimpinan ketua pejabat dengan tahap komitmen pekerja melalui kajian yang menggunakan ujian t, ANOVA satu hala dan korelasi Pearson.

3. Dimensi Komitmen Normatif.

Dapatan kajian menunjukkan tahap komitmen guru-guru dari dimensi komitmen normatif berada pada tahap yang sederhana. Analisis tahap komitmen normatif guru-guru mengikut item berdasarkan persepsi guru mencatatkan skor min tertinggi untuk pernyataan responden percaya guru-guru mesti bersikap setia terhadap sekolahnya. Skor min item merupakan skor tertinggi berbanding semua item lain (24 item) dalam soal selidik tahap komitmen guru. Sementara responden dalam kajian ini juga menyatakan persepsi bahawa guru-guru tidak salah untuk berpindah dari sekolah ke

sekolah lain berdasarkan skor min terendah berdasarkan pernyataan berpindah dari sebuah sekolah ke sebuah sekolah lain adalah tidak beretika.

Hasil kajian ini selaras dengan kajian oleh Lokman dan M. Al-Muzammil (2008) yang mendapati komitmen guru adalah bergantung kepada kepemimpinan sekolah. Pengaruh utama pembentukan tahap komitmen guru terhadap sekolah dan kepercayaan kepada sekolah bergantung kepada corak kepemimpinan atau pengetua mengurus sekolah tersebut.

Dapatan ini juga selaras dengan hasil kajian Mohd Jamil Aris Haron (2001) yang mengkaji hubungan komitmen guru dengan visi kepemimpinan di tiga buah sekolah rendah di Rawang, Selangor juga menggunakan instrumen *Organizational Commitmen Questionnaire* (OCQ) oleh Mowday, Steers dan Porter. Instrumen berkaitan dengan visi kepemimpinan menggunakan soal selidik yang dibangunkan oleh Hung Sheung Chui, Fenton G. Sharpe dan John McCormick yang telah mentadbir instrumen tersebut dalam kajian di Hong Kong. Kajian tersebut melibatkan sampel seramai 45 orang guru. Dapatan kajian menyatakan kepemimpinan bervisi meningkatkan tahap komitmen guru-guru. Dapatan dianalisis menggunakan frekuensi sahaja.

5.2.2 Tahap Kepimpinan Instruksional Pengetua.

Bagi menjawab soalan kedua kajian untuk mengenal pasti tahap kepimpinan instruksional pengetua, data kajian yang diperolehi melalui soal selidik telah dianalisis dengan menggunakan analisis statistik deskriptif iaitu peratusan, kekerapan dan min. Tahap komitmen instruksional akan diukur berdasarkan tiga

dimensi iaitu dimensi pertama, menjelaskan misi sekolah, dimensi kedua mengurus program pengajaran dan dimensi ketiga ialah menggalakkan iklim pembelajaran yang positif di sekolah.

1. Tahap Kepimpinan Instruksional Pengetua Mengikut Dimensi Pertama: Menjelaskan Misi Sekolah.

Dapatan kajian menunjukkan tahap kepimpinan instruksional pengetua dalam dimensi pertama, menjelaskan misi sekolah dan dalam kedua-dua fungsinya merangka matlamat sekolah dan menyebarkan matlamat sekolah, adalah tinggi. Skor min untuk fungsi merangka matlamat sekolah adalah lebih tinggi berbanding dengan skor min untuk fungsi menyebarkan matlamat sekolah. Maka tahap kepimpinan instruksional dalam keseluruhan dimensi pertama iaitu menjelaskan misi sekolah adalah berada pada tahap yang tinggi.

Dapatan kajian telah menunjukkan bahawa pengetua sekolah kajian telah mempraktikkan kesemua enam amalan kepimpinan instruksional dalam dimensi pertama ini pada tahap yang baik. Pernyataan pengetua menggunakan data pencapaian murid apabila membangunkan matlamat akademik sekolah adalah tinggi manakala pernyataan pengetua sentiasa merujuk kepada matlamat sekolah semasa perjumpaannya dengan murid pula mempunyai skor min yang rendah yang bermakna kurang dipraktikkan oleh pengetua.

Dapatan kajian ini bersamaan dengan kajian oleh Latip (2007) yang melaporkan bahawa fungsi kepimpinan instruksional yang paling diamalkan oleh para pengetua di negeri Selangor ialah menjelaskan matlamat sekolah, walaupun kajian beliau membuktikan bahawa semua sebelas fungsi kepimpinan instruksional telah diamalkan pada tahap yang sederhana tinggi.

Hallinger & Murphy (1985) menggesa setiap pemimpin pengajaran supaya menyebarluaskan dan menjelaskan matlamat sekolah kepada semua komuniti sekolah iaitu guru-guru, kakitangan, pelajar, ibu bapa dan ahli masyarakat supaya setiap pihak memahami matlamat yang hendak dicapai oleh sekolah. Dengan itu, ia membolehkan semua pihak memberikan kerjasama bagi mencapai matlamat yang ditetapkan.

Hussein (2008) pula telah merumuskan dapatan ramai penyelidik lain dan telah menemukan bahawa pengetua yang berkesan adalah pemimpin pengajaran (instruksional) dan bukannya pentadbir sekolah. Bagi pengetua yang berkesan, keutamaan mereka adalah dalam aspek pengajaran dan pembelajaran, serta menyebarluaskan dan menjelaskan wawasan dan matlamat kepada semua staf di sekolahnya.

Hallinger & Murphy (1985) juga telah menegaskan bahawa pemimpin instruksional perlu merangka dan merealisasikan matlamat yang dirancang secara bersama dengan seluruh warga sekolah. Pengetua juga perlu menetapkan matlamat tahunan sekolah secara berfokus dan memastikan setiap matlamat sekolah tersebut dibuat dengan berasaskan tanggungjawab dan kebolehan kakitangan yang akan melaksanakannya. McEwan (1998) pula menyarankan, bahawa mana-mana pengetua yang ingin berperanan sebagai pemimpin instruksional yang berkesan, perlu melibatkan guru dalam aktiviti membuat keputusan, memberi maklumat yang cukup kepada guru dan menerima pandangan guru secara terbuka.

2. Tahap Kepimpinan Instruksional Pengetua Mengikut Dimensi Kedua: Mengurus Program Pengajaran.

Bagi mengenal pasti tahap kepimpinan instruksional pengetua berdasarkan dimensi mengurus program pengajaran, data kajian dianalisis menggunakan analisis statistik deskriptif. Tahap kepimpinan instruksional pengetua tersebut dari dimensi kedua mengurus program pengajaran dalam fungsi ketiga menyelia dan menilai pengajaran, fungsi keempat menyelaraskan kurikulum dan dan fungsi kelima memantau kemajuan murid menunjukkan pengetua berada pada tahap yang tinggi dan baik menurut persepsi guru-guru di bawah pentadbiran beliau.

Fungsi memantau kemajuan murid mencatatkan skor min tertinggi, diikuti oleh fungsi menyelia dan menilai pengajaran sementara fungsi menyelaraskan kurikulum pula menunjukkan skor min terendah. Amalan berbincang keputusan akademik dengan guru-guru bagi mengenal pasti kelemahan kurikulum merupakan amalan yang tertinggi skor min dan amalan pengetua meneliti buku latihan murid apabila menilai pengajaran dalam bilik darjah mempunyai skor min terendah. Maka, tahap kepimpinan instruksional pengetua dalam keseluruhan dimensi kedua mengurus program pengajaran berada pada tahap yang tinggi dan baik.

Hasil kajian menunjukkan bahawa bagi fungsi memantau kemajuan murid, tahap kepimpinan pengetua sekolah kajian adalah tinggi. Dapatan ini berbeza dengan dapatan oleh Latip (2007) yang menyatakan bahawa pengetua di negeri Selangor mengamalkan fungsi ini pada tahap sederhana sahaja. Hasil dapatan ini juga berbeza dengan dapatan oleh Jamilah (2009) yang melaporkan bahawa pengetua di sekolah daerah Petaling mengamalkan fungsi memantau kemajuan murid pada tahap yang sederhana.

Bagi fungsi menyelia dan menilai pengajaran pula, pengetua sekolah kajian mengamalkannya pada tahap yang kedua tinggi. Hasil kajian ini berbeza dengan kajian Latip (2007) yang melaporkan bahawa fungsi yang kedua paling kurang diamalkan oleh pengetua di negeri Selangor ialah pencerapan dan penilaian pengajaran. Hasil dapatan ini juga berbeza dengan kajian oleh Mohd Aziman (2006) yang melaporkan bahawa pengetua sekolah menengah daerah luar bandar negeri Pahang paling kurang mengamalkan fungsi menyelia pengajaran mata pelajaran Bahasa Inggeris.

Kajian oleh Azlin Norhaini (2004) terhadap enam orang pengetua juga melaporkan bahawa pengetua berkenaan paling kurang meluangkan masa untuk aktiviti mencerap guru. Walau bagaimanapun, kajian kualitatif oleh Muhd Suhaimi et al. (2007) telah membuktikan bahawa dua orang pengetua sekolah berstatus cemerlang dan lemah dalam daerah luar bandar negeri Perak, lebih mengutamakan pencerapan berbanding dengan seorang pengetua di sekolah yang berstatus sederhana. Ini selaras dengan hasil dalam kajian ini.

Menurut Hallinger & Murphy (1985), tugas utama pemimpin instruksional adalah memastikan matlamat sekolah diterjemahkan kepada amalan pengajaran dalam bilik darjah oleh guru-guru. Hal ini dilakukan dengan menyelaraskan objektif pengajaran guru dalam bilik darjah supaya seiring dengan matlamat sekolah. Melalui penyeliaan dan penilaian, seseorang pemimpin pengajaran boleh memberi sokongan dan penambahbaikan secara tidak rasmi kepada pengajaran guru-guru dalam bilik darjah.

Dapatan kajian ini telah menunjukkan bahawa pengetua sekolah kajian telah mempraktikkan kelapan-lapan amalan kepimpinan instruksional dalam dimensi kedua ini pada tahap yang tinggi dan amalan yang paling banyak dipraktikkan ialah membincangkan keputusan prestasi akademik dengan guru-guru bagi mengenal pasti kelemahan kurikulum. Dapatan kajian ini selaras dengan teori Model Glasman (1984) dan Neidmeyer (1977) yang menyatakan pengetua berperanan mempertingkatkan prestasi pelajar melalui interaksinya dengan para guru. Melalui interaksi tersebut, pengetua dapat berkongsi maklumat mengenai pencapaian pelajar dan akan menggunakan markah tersebut untuk perbincangan seterusnya. Perbincangan tersebut bertujuan untuk memperincikan matlamat pendidikan untuk membina program pendidikan, menilai program pendidikan tertentu, menilai guru, dan menyelesaikan masalah pengajaran dan pembelajaran.

3. Tahap Kepimpinan Instruksional Pengetua Mengikut Dimensi Ketiga: Menggalakkan Iklim Pembelajaran Positif di Sekolah.

Dapatan kajian tentang tahap kepimpinan instruksional pengetua mengikut dimensi ketiga iaitu menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah menunjukkan bahawa tahap kepimpinan instruksional pengetua di sekolah kajian dari dimensi ketiga iaitu menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah dalam lima fungsinya yang berikut iaitu melindungi masa pengajaran, mengekalkan keterlihatan yang tinggi, menyediakan insentif kepada guru, menggalakkan pembangunan profesional dan menyediakan insentif pembelajaran adalah berada pada tahap yang tinggi dan baik berdasarkan nilai min untuk setiap fungsi tersebut.

Hasil kajian menunjukkan fungsi menyediakan insentif pembelajaran mencatatkan skor min tertinggi sementara fungsi melindungi masa pengajaran pula menunjukkan skor min yang terendah. Pernyataan pengetua menggunakan perhimpunan sekolah untuk memuji murid yang menunjukkan kecemerlangan akademik mempunyai skor min yang tertinggi dan pernyataan pengetua memastikan murid tidak akan dipanggil ke bilik guru semasa waktu pengajaran menunjukkan skor min yang terendah.

Dapatan ini tidak selaras dengan pendapat Hallinger dan Murphy (1985) yang menyatakan pengetua perlu memastikan bahawa guru-guru menggunakan masa pengajaran dengan berkesan. Pengetua juga perlu sentiasa memberi nasihat dan bimbingan kepada para guru mengenai betapa pentingnya masa pengajaran dioptimumkan penggunaannya. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa amalan pengetua memastikan murid tidak dipanggil ke bilik guru semasa waktu pengajaran dan amalan pengetua menhadkan aktiviti kokurikulum semasa waktu pengajaran berada pada tahap sederhana.

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa pengetua sekolah kajian telah mempraktikkan lapan daripada sebelas amalan kepimpinan instruksional yang terkandung dalam dimensi ketiga ini, pada tahap yang tinggi dengan amalan yang banyak paling banyak dipraktikkan ialah menggunakan perhimpunan sekolah untuk memuji murid, manakala amalan yang paling kurang dipraktikkan ialah mencadangkan kenaikan pangkat kepada guru sebagai ganjaran atas sumbangan istimewa mereka kepada pihak sekolah.

Sebaliknya, dapatan kajian ini juga turut menunjukkan bahawa pengetua sekolah kajian telah mempraktikkan tiga amalan kepimpinan instruksional dalam dimensi ketiga ini pada tahap yang sederhana iaitu memastikan murid tidak akan dipanggil ke bilik guru semasa waktu pengajaran, mengehendkan aktiviti kokurikulum semasa waktu pengajaran dan melawat bilik darjah untuk berbincang tentang isu-isu akademik dengan murid. Menurut Hallinger dan Murphy (1985), pemimpin instruksional bertanggungjawab mengurus masa pembelajaran di sekolah. Justeru, pengetua perlu memastikan murid tidak diganggu semasa sesi pengajaran dan pembelajaran sedang berlangsung.

5.2.3 Perbezaan Tahap Komitmen Guru Berdasarkan Faktor Demografi iaitu Jantina, Umur, Kelayakan Akademik, Pengalaman Mengajar dan Tempoh Berkhidmat di Bawah Pengetua Sekarang.

Demografi dalam kajian ini melibatkan jantina, umur, kelayakan akademik, pengalaman mengajar dan tempoh berkhidmat di bawah pengetua sekarang. Faktor demografi penting kepada pengkaji untuk menilai tahap komitmen guru yang mungkin berbeza dan memberi kesan kepada organisasi. Walau bagaimanapun, rumusan hasil kajian ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan berkaitan tahap komitmen guru dari segi demografi jantina, umur, kelayakan akademik, pengalaman mengajar dan tempoh berkhidmat di bawah pengetua sekarang. Namun demikian, min pangkatan menunjukkan nilai yang berbeza untuk menyatakan tahap komitmen guru dari segi demografi.

Hasil kajian ini selari dengan dapatan kajian Abdul Manaf Musa (1998) bertajuk faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen guru-guru sekolah rendah terhadap organisasi dengan bilangan sampel seramai 68 orang guru lelaki dan 119 orang guru

perempuan yang dilaksanakan dalam bentuk kajian tinjauan. Demografi dalam kajian beliau berdasarkan jantina, umur dan tempoh perkhidmatan yang menggunakan ujian-t dan analisis varian sehala (*one way ANOVA*). Dapatan kajian Baharuddin bin Othman (2004) dengan bilangan sampel seramai 373 juga mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara gaya kepimpinan dan tahap komitmen berdasarkan ciri-ciri demografi iaitu jantina, umur, kategori jawatan dan tahap pendidikan.

Walaupun tiada perbezaan yang signifikan dari segi tahap komitmen guru berdasarkan demografi dalam kajian ini dengan menggunakan ujian Mann-Whitney U dan kruskal Wallis H tetapi merujuk kepada min pangkatan berdasarkan pendapat Chua (2006c) iaitu cara yang paling baik bagi melaporkan data skala Likert adalah menggunakan median (min pangkatan) kerana skala ordinal dibina berdasar kepada pangkatan maka didapati angka min pangkatan adalah berbeza. Hasil kajian ini menunjukkan bahawa guru-guru lelaki mempunyai tahap komitmen yang tinggi berbanding guru-guru perempuan berdasarkan min pangkatan.

Mehmet Karakus dan Battal Aslan (2009) yang memfokuskan kepada tiga dimensi komitmen dalam kajiannya dengan sampel seramai 1017 orang responden melibatkan soal selidik berfokuskan komitmen guru, jenis dan tahap komitmen yang berbeza bergantung kepada ciri seperti jantina, status perkahwinan dan perjawatan. Hasil kajian mendapati guru perempuan lebih kepada dimensi komitmen afektif dan normatif kepada profesion keguruan berbanding guru lelaki. Guru lelaki mempunyai tahap rendah komitmen normatif untuk kerja kumpulan dan lebih rendah komitmen berterusan.

Berkaitan dengan faktor umur, kajian ini mendapati guru-guru yang berada dalam kumpulan umur 46 tahun hingga 55 tahun mempunyai min pangkatan yang paling tinggi dan menunjukkan guru dalam kumpulan ini mempunyai tahap komitmen yang tinggi. Sementara kumpulan umur 25 tahun ke bawah mempunyai skor min pangkatan yang paling rendah menunjukkan bahawa mereka mempunyai tahap komitmen yang rendah. Hasil kajian oleh Mohd Jamil Aris Haron (2001) mendapati bahawa guru-guru berumur 30 tahun ke bawah mempunyai tahap komitmen yang tinggi dan menunjukkan bahawa dapatan ini berbeza dengan dapatan kajian.

Dari segi tempoh perkhidmatan, amat ketara dalam kajian ini kumpulan guru yang berkhidmat antara satu hingga sepuluh tahun mempunyai min pangkatan yang paling rendah menunjukkan bahawa mereka mempunyai tahap komitmen yang rendah. Hasil kajian ini bertentangan dengan dapatan kajian oleh Nor Azilah Dahalan (2001) yang menyatakan daripada sampel 30 orang responden, guru-guru yang kurang daripada lima tahun pengalaman lebih komited berbanding guru-guru yang berpengalaman lebih daripada lima tahun.

Walaupun tiada perbezaan yang signifikan dalam hasil kajian ini antara demografi dan tahap komitmen guru, tetapi dari segi min pangkatan menunjukkan komitmen berbeza mengikut jantina, umur, kelayakan akademik, pengalaman mengajar dan tempoh berkhidmat di bawah pengetua sekarang. Pemimpin instruksional perlu mengambil kira perbezaan demografi untuk melaksanakan pendekatan pengurusan dan pentadbiran yang sesuai bagi memastikan komitmen guru kepada organisasi berada pada tahap yang tinggi.

5.2.4 Dimensi Kepimpinan Instruksional Pengetua yang Dominan Terhadap Komitmen Guru.

Analisis dapatan kajian menunjukkan bahawa dapatan analisis regresi pelbagai menunjukkan bahawa dimensi menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah menyebabkan perubahan dalam tahap komitmen guru. Keputusan ini menunjukkan andaian bahawa dua lagi dimensi dalam kepimpinan instruksional pengetua iaitu menjelaskan misi sekolah dan mengurus program pengajaran juga menyebabkan varian yang signifikan adalah ditolak. Skor untuk dimensi menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah menyumbang perubahan dalam skor tahap komitmen guru. Pembolehubah peramal utama dan tertinggi bagi tahap komitmen guru ialah dimensi menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah, ujian $-t$ menunjukkan signifikan. Hasil analisis menunjukkan sumbangan dimensi menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah terhadap tahap komitmen guru. Apabila skor dimensi menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah bertambah satu unit, ini menyebabkan tahap komitmen guru juga bertambah sebanyak . Hasil dapatan ini menunjukkan secara jelas bahawa dimensi menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah dalam kepimpinan instruksional pengetua merupakan faktor utama yang menyumbang kepada tahap komitmen guru sekolah kajian.

Terdapat beberapa kajian yang telah dijalankan untuk melihat hubungan antara kepimpinan instruksional pengetua sekolah dengan tahap komitmen guru-guru. Kajian oleh Mohd Nor (2007), menyatakan bahawa tingkah laku kepemimpinan instruksional pengetua mahupun guru besar yang tinggi atau berkesan boleh mempengaruhi komitmen kerja guru. Kajian beliau ini telah dilakukan di sekolah-sekolah rendah berkesan dan sekolah-sekolah rendah kurang berkesan di negeri Kedah, Perlis dan Pulau Pinang. Kajian ini untuk mengenal pasti sejauh mana

kepemimpinan pengajaran (instruksional) pengetua berperanan mempengaruhi komitmen kerja guru.

Hasil kajian ini juga selari dengan kajian oleh Lokman (2008) dalam kajian terhadap orientasi kepemimpinan pengetua sekolah menengah di Johor yang mendapati kepemimpinan pengetua memberi kesan kepada komitmen guru-guru terhadap sekolah. Beliau mendapati bahawa terdapat pengaruh kepemimpinan pengetua yang signifikan dengan komitmen guru-guru di sekolah. Dalam konteks ini, kepemimpinan pengetua turut mencakupi kepimpinan instruksional yang diamalkan oleh pengetua sekolah-sekolah di negeri Johor.

Pendapat ini juga disokong oleh dapatan kajian oleh Normah (2006) di SK Beladau Kolam, Kuala Trengganu yang mendapati bahawa ciri-ciri kepimpinan instruksional yang diamalkan oleh beliau sendiri telah menunjukkan keberkesanan dari segi pencapaian prestasi murid-murid dalam peperiksaan UPSR selama 3 tahun berturut-turut. Pencapaian cemerlang ini pastinya didasari oleh komitmen guru-guru sekolah tersebut. Sebagai pemimpin, pengetua perlu sedar dan peka bahawa beliau sering menjadi perhatian anak buahnya dan yang lebih penting pengetua perlu berupaya mempengaruhi guru-guru untuk bersatu dan memberi komitmen yang tinggi bagi mencapai hala tuju sekolah.

Walau bagaimanapun, terdapat juga kajian yang tidak selaras dengan dapatan kajian tentang hubungan yang signifikan antara kepimpinan instruksional dengan komitmen guru-guru di sekolah. Kajian-kajian tersebut menunjukkan ada faktor-faktor lain yang turut mempengaruhi komitmen guru-guru di sekolah.

Kajian oleh Patimah (2002), mendapati budaya kualiti sekolah banyak mempengaruhi komitmen guru-guru. Dapatan beliau menunjukkan bahawa terdapat perbezaan budaya kualiti dan komitmen guru mengikut sekolah dan kategori sekolah. Komitmen guru lebih tinggi di sekolah yang mengamalkan budaya kualiti sekolah yang tinggi yang mencakupi pengurusan pelanggan, kerja berpasukan, iklim komunikasi, latihan dalam kualiti, penambahbaikan berterusan, penglibatan menyeluruh dan perkongsian nilai.

Kajian ini selari dengan dapatan kajian Yaakob (2007) tentang hubungan yang signifikan antara budaya sekolah positif dengan kepemimpinan pengetua, guru dan pencapaian sekolah. Dapatan kajian menunjukkan budaya sekolah merupakan peramal terhadap pencapaian sekolah dan faktor yang signifikan dalam mempengaruhi komitmen guru. Beliau mendapati bahawa komitmen guru banyak dipengaruhi oleh budaya sekolah yang positif yang diamalkan oleh sekolah berprestasi tinggi.

Sementara Iskandar, Rohaty dan Zuria (2009) telah mengenal pasti profil kecerdasan emosi dan profil komitmen pekerjaan dalam kalangan 265 orang pensyarah university di Indonesia. Dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara kecerdasan emosi dan komitmen pekerjaan pensyarah-pensyarah. Ujian regrasi mendapati dimensi kemahiran sosial dalam kecerdasan emosi menyumbang secara signifikan kepada komitmen pekerjaan dalam kalangan pensyarah-pensyarah.

5.3 Implikasi Kajian

Kajian ini membuka satu dimensi baharu untuk perkembangan ilmu pengetahuan tentang kepimpinan instruksional dan komitmen guru di sekolah. Keseluruhan kajian ini menunjukkan bahawa tahap kepimpinan instruksional pengetua adalah tinggi dan baik. Manakala tahap komitmen guru-guru juga berada pada tahap yang tinggi dan sederhana mengikut dimensi komitmen itu sendiri. Tidak terdapat perbezaan pada tahap komitmen guru berdasarkan faktor demografi guru-guru. Sementara itu, terdapat pengaruh kepimpinan instruksional terhadap tahap komitmen guru walaupun tidak menyeluruh. Dimensi menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah di lihat dominan mempengaruhi tahap komitmen guru-guru. Hasil kajian ini selari dengan hasil-hasil kajian yang berkaitan dengan kepimpinan instruksional pengetua sama ada di dalam atau di luar negara. Hasil daripada kajian dan tinjauan literatur, menyarankan agar pengetua-pengetua perlu berfungsi secara berkesan sebagai pemimpin instruksional.

Hasil kajian ini akhirnya diharap mampu membantu pihak pengetua untuk membaiki penguasaan ilmu kepimpinan instruksional agar tahap kepimpinan instruksional mereka menjadi lebih tinggi dan mantap. Dapatan kajian ini juga dilihat boleh menjadi panduan kepada pihak pengetua sekolah dalam melonjakkan pencapaian akademik murid seiring dengan peranan kepimpinan instruksional itu sendiri. Tuntutan masyarakat untuk melihat anak-anak mereka memperoleh ilmu pengetahuan yang tinggi dan relevan dengan kehendak global menyebabkan pihak pengurusan sekolah perlu menguasai setiap fungsi dalam model kepimpinan instruksional sebagai mana disarankan oleh Hallinger dan Murphy (1985).

Pengetua harus memahami dengan sejelas-jelasnya dimensi-dimensi peranan dan fungsi amalan kepemimpinan instruksional supaya dapat memimpin pengajaran di sekolah dengan cekap dan berkesan. Pengetua juga perlu jelas tentang kemahiran-kemahiran khusus dalam setiap dimensi serta fungsi kepemimpinan instruksional agar tugas sebagai pemimpin instruksional dapat dilaksanakan dengan jayanya. Seterusnya, pengetua yang baru dilantik dapat menerokai dan mengenal pasti fungsi tingkah laku kepemimpinan instruksional agar dapat mereka amalkan dalam kepemimpinan mereka. Dengan mengamalkan tingkah laku tersebut, peluang pencapaian akademik yang tinggi dalam kalangan murid-murid adalah tinggi. Program-program latihan yang dirancang untuk pengetua perlu peka dan prihatin supaya dapat membantu mereka melaksanakan tingkah laku kepemimpinan instruksional di sekolah.

Pengetua juga harus tahu bagaimana untuk meningkatkan tahap komitmen dalam kalangan subordinatnya. Tahap komitmen guru-guru adalah tinggi bagi komitmen afektif yang melibatkan sikap, emosi dan perasaan mendalam terhadap sesebuah sekolah. Kepimpinan pengetua harus mengambil kira tentang aspek komitmen setiap guru di bawah pentabdirannya agar tidak timbul perasaan tidak puas hati dalam kalangan guru-guru. Tahap komitmen guru-guru mampu mengubah iklim sesebuah sekolah sama ada iklim yang kondusif atau sebaliknya. Hasil kajian ini diharap mampu memberi satu panduan kepada pengetua tentang setiap dimensi yang terdapat dalam model komitmen organisasi agar pengetua boleh membangunkan semangat *esprit de corps* dalam kalangan guru-guru. Kemenjadian warga sekolah banyak bergantung kepada pucuk pimpinan yang mengendalikan pentadbiran sekolah. Keberhasilan dalam sistem pendidikan di sekolah banyak bergantung kepada komitmen guru-guru dalam melaksanakan tugas sebagai seorang guru dan pendidik.

Kepimpinan instruksional pengetua dilihat mempunyai pengaruh terhadap tahap komitmen guru-guru. Walaupun tidak menyeluruh, namun ia tetap berlaku kerana kepemimpinan instruksional pengetua tidak dipraktikkan dengan sepenuhnya. Hal ini bersesuaian dengan dapatan kajian yang menunjukkan dimensi menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah mempunyai pengaruh terhadap komitmen guru-guru. Hasil kajian ini diharap mampu memberi satu gambaran tentang peri pentingnya pengetua menguasai setiap dimensi dalam kepemimpinan instruksional itu sendiri.

Peranan pemimpin merupakan faktor yang utama kerana ia membentuk iklim pentadbiran yang boleh memotivasikan guru-guru untuk bekerja dengan berkesan melalui tindakan-tindakan yang boleh mewujudkan komitmen kerja yang tinggi. Untuk itu, pengetua sekolah bertanggungjawab untuk mengamalkan tingkah laku kepemimpinan instruksional kerana tingkah laku tersebut terbukti dapat mempengaruhi komitmen kerja guru-guru.

Dalam usaha Kementerian Pelajaran Malaysia untuk meningkatkan pendidikan berkualiti di sekolah-sekolah, tumpuan terhadap kursus-kursus pentadbiran dan pengurusan sekolah semata-mata mungkin tidak dapat mencapai matlamat ini. Pengetahuan tentang tingkah laku kepemimpinan instruksional perlu dijadikan salah satu kurikulum kursus untuk pengetua mahupun guru besar. Dicadangkan juga agar pihak pentadbir sekolah diberi peluang untuk mendalami dan menguasai ilmu tentang kepemimpinan instruksional dengan mengadakan pelbagai kursus dan program pembangunan profesionalisme pentadbir sekolah. Setiap pengetua harus didedahkan dan dimantapkan dengan ilmu mengurus dan mentadbir sekolah agar mereka mampu

menjadi pentadbir yang tahu tanggungjawab dan peranan sebagai pemimpin di sekolah.

5.4 Cadangan Kajian Lanjutan.

Kajian ini adalah satu kajian tinjauan yang hanya merangkumi skop yang kecil dan terbatas kepada sebuah sekolah sahaja dalam bahagian Samarahan, Sarawak. Berdasarkan kajian yang telah dijalankan, dikemukakan beberapa cadangan untuk kajian lanjutan.

- i. Soal selidik dalam kajian hanya mengandungi 49 item sahaja, berkemungkinan ia tidak dapat mengukur secara terperinci setiap amalan dalam kepimpinan instruksional pengetua mahupun komitmen guru. Dicadangkan untuk kajian lain, pengukuran tahap kepimpinan instruksional pengetua sepatutnya menggunakan sebanyak 60 item sebagai mana yang terkandung dalam Model Hallinger dan Murphy (1985). Manakala bilangan item untuk mengukur tahap komitmen guru ditambah kepada 50.
- ii. Kajian yang telah dijalankan oleh pengkaji merupakan satu kajian kuantitatif. Penilaian tahap kepimpinan instruksional pengetua serta tahap komitmen guru-guru diperoleh melalui persepsi guru-guru menggunakan soal selidik sebagai instrumen kajian. Dapatan yang ditunjukkan melalui pemilihan persepsi berdasarkan skala Likert hanya memadai untuk menyatakan secara menyeluruh berdasarkan soalan kajian yang telah ditetapkan. Dicadangkan suatu kajian lain untuk menggunakan kaedah kuantitatif serta kualitatif bagi memastikan data yang diperoleh adalah lebih tepat, serta dapat

menggambarkan situasi kepemimpinan instruksional pengetua dan komitmen guru-guru yang sebenarnya.

- iii. Data yang didapati untuk kajian ini berdasarkan 81 orang guru sebagai responden di sebuah sekolah dalam bahagian Samarahan dan ini hanya dapat memberi satu gambaran umum. Kajian berikutnya boleh dijalankan dengan lebih banyak sampel melibatkan beberapa buah sekolah yang berbeza pencapaian atau jenis sekolah yang mungkin menemukan perbezaan dapatan dari segi kepemimpinan instruksional pengetua dan tahap komitmen guru. Stoll dan Fink (1996, dalam Muhammad Faizal A. Ghani & Charil @ Charil Marzuki, 2008) menyatakan pengkaji dalam kajian penambahbaikan sekolah menegaskan bahawa dapatan kajian di sesebuah tempat kurang menggambarkan suasana sebenar di tempat lain.
- iv. Oleh sebab kajian ini melibatkan responden guru-guru sekolah di luar bandar, dicadangkan penyelidikan pada masa hadapan dilakukan dalam konteks perbandingan tingkah laku kepemimpinan instruksional antara pengetua sekolah bandar dengan pengetua sekolah luar bandar. Tujuannya adalah untuk melihat perbezaan faktor tingkah laku kepemimpinan instruksional pengetua sekolah luar bandar dengan bandar dan untuk menentukan pengetua di kawasan manakah yang berfungsi sebagai pemimpin instruksional di sekolah.
- v. Konsep komitmen kerja perlu dipelbagaikan daripada pelbagai dimensi seperti komitmen dari segi sikap, tingkah laku, komitmen profesional dan sebagainya. Kepelbagaian dimensi komitmen dalam

kajian adalah penting kerana kajian sebegini akan memberi keputusan yang terperinci berkaitan dengan komitmen kerja seseorang.

5.5 Penutup

Proses pengajaran dan pembelajaran merupakan tugas utama yang dijalankan di sekolah. Kejayaan dan kecemerlangan sekolah dalam pengajaran dan pembelajaran bergantung kepada kepimpinan instruksional yang ditunjukkan oleh pengetua. Sehubungan itu, pengetua perlu menjalankan peranannya sebagai pemimpin instruksional yang berkesan dan melaksanakan kepimpinan tersebut mengikut aspek-aspek terkini dan mengikut konteks sekolah. Dapatan kajian menunjukkan pengetua sekolah kajian melaksanakan kepimpinan instruksional pada tahap yang tinggi, namun masih terdapat banyak ruang dalam dimensi serta fungsi kepimpinan instruksional itu yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan.

Kajian ini juga menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang positif antara kepimpinan instruksional pengetua dengan tahap komitmen guru-guru. Dimensi menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah dalam kepimpinan instruksional pengetua merupakan dimensi yang mempunyai pengaruh terhadap tahap komitmen guru walaupun dalam peratusan yang sedikit.

Komitmen yang jitu dan padu dalam kalangan guru mewujudkan semangat kekitaan dan *esprit de corps* yang membolehkan mereka mempunyai sikap dan ikatan yang kuat kepada sekolah serta meningkatkan tahap komitmen afektif. Walau bagaimanapun, guru-guru menunjukkan komitmen yang tinggi dan bersedia memberi

sumbangan serta tenaga kepada sekolah tetapi mereka juga bersedia untuk ditukarkan atau berpindah ke sekolah lain.

Kepimpinan instruksional bukan perkara mudah untuk dilaksanakan, namun begitu ia bukan mustahil untuk dilaksanakan. Ia menuntut banyak masa dan tenaga untuk difokuskan dalam bidang kurikulum khususnya. Sebagai pemimpin instruksional, pengetua seharusnya menunjukkan kesungguhan dan komitmen yang tidak berbelah bahagi dalam pengurusan kurikulum. Pendekatan yang berhemah juga perlu untuk mempengaruhi guru-guru di bawahnya supaya memberikan penumpuan sepenuhnya di dalam tugas yang utama di sekolah iaitu proses pengajaran dan pembelajaran.