

**PENGLIBATAN, SIKAP DAN GALAKAN PENGETUA DALAM
MEMBUAT KEPUTUSAN TERHADAP KOMITMEN GURU DI
SEKOLAH MENENGAH KEBANGSAAN**

**DR. NORAZLINDA SAAD
DR. SURENDRAN SANKARAN**

**UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2014**

PENAKUAN TANGGUNGJAWAB (DISCLAIMER)

Kami dengan ini, mengaku bertanggungjawab di atas ketepatan semua pandangan, komen teknikal, laporan fakta, data, gambar rajah, ilustrasi dan gambar foto yang telah diutarakan di dalam laporan ini. Kami bertanggungjawab sepenuhnya bahawa bahan yang diserahkan ini telah disemak dari aspek hak cipta dan hak keempunyaan. Universiti Utara Malaysia tidak bertanggungjawab terhadap ketepatan mana-mana komen, laporan dan maklumat teknikal dan fakta lain, dan terhadap tuntutan hakcipta dan juga hak keempunyaan.

We are responsible for the accuracy of all opinion, technical comment, factual report, data, figures, illustrations and photographs in the article. We bear full responsibility for the checking whether material submitted is subject to copyright or ownership rights. UUM does not accept any liability for the accuracy of such comment, report and other technical and factual information and copyright or ownership rights claim.

Ketua Penyelidik:

Nama: Dr Norazlinda Saad

Penyelidik:

Nama: Dr Surendran Sankaran

PENGHARGAAN

Bersyukur ke hadrat Allah yang maha esa, akhirnya penyelidikan ini berjaya disiapkan walaupun melalui berbagai cabaran dan rintangan. Setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kami ingin rakamkan kepada Dekan Pusat Pengajian Pendidikan dan Bahasa Moden di atas segala bantuan dan sokongan yang diberikan. Penghargaan dan ucapan terima kasih kepada guru-guru yang banyak meluangkan masa, tenaga, memberi bimbingan dan menyumbang idea sepanjang penyediaan kajian ini.

Ucapan terima kasih juga kepada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (EPRD), Jabatan Pelajaran Negeri Kedah serta sekolah-sekolah yang terlibat kerana membantu kami menjalankan kajian ini. Tidak lupa juga kepada Universiti Utara Malaysia kerana membiayai kajian ini. Seterusnya, ucapan terima kasih kepada para pensyarah Pusat Pengajian Pendidikan dan Bahasa Moden, Staf Pusat Pengurusan Penyelidikan dan Inovasi dan rakan-rakan yang membantu sama ada secara langsung atau tidak langsung.

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti pengaruh penglibatan guru, sikap guru dan galakan pengetua terhadap komitmen guru dalam membuat keputusan di sekolah menengah berprestasi rendah di negeri Kedah. Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan untuk memperoleh data. Sampel kajian ini adalah 273 orang guru yang dipilih secara rawak dari Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) berprestasi rendah. Soal selidik kajian ini mengandungi 75 item serta mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi dengan nilai *Cronbach Alpha* 0.94. Data kajian ini telah dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif dan Analisis Regresi Berganda. Dapatan kajian menunjukkan tahap galakan pengetua dalam membuat keputusan berada pada tahap tinggi dan tahap penglibatan guru-guru dalam membuat keputusan di sekolah berprestasi rendah berada pada tahap rendah. Manakala tahap komitmen guru dalam membuat keputusan adalah pada tahap sederhana. Analisis regresi menunjukkan faktor galakan pengetua dan sikap guru mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen guru di sekolah berprestasi rendah. Hal ini dengan jelas menggambarkan bahawa guru-guru di sekolah berprestasi rendah menunjukkan komitmen yang tinggi apabila mereka mendapat galakan dari pengetua dan mempunyai sikap positif untuk turut terlibat dalam proses membuat keputusan. Oleh yang demikian, perubahan sikap guru dan peningkatan galakan pengetua perlu diberi penekanan supaya dapat meningkatkan tahap komitmen guru dalam membuat keputusan di sekolah.

ABSTRACT

This study aimed to identify the effects of involvement of teachers, principals' support, teachers' attitude on teachers' commitment in low performance school in Kedah. This study used a survey to obtain data. The sample comprised a total of 273 teachers randomly selected from Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) low performance throughout the state. The questionnaire contains 75 items and has high reliability with Cronbach Alpha 0.94. Data were analysed using descriptive statistics and Multiple Regression Analysis. The findings showed the principals' support in decision making at the high level and the involvement of teachers in low performance schools is at low level. While the level of teachers' commitment in decision-making is at moderate level. Regression analysis shows that the principals' support and teachers' attitude have a significant relationship on the commitment of teachers in low performance schools. This clearly illustrates those teachers in low performance schools show high commitment when they get encouragement from principals and having a positive attitude to participate in decision making process. Therefore, the change in the attitude and increase of principals' support need to be given emphasis to increase the level of commitment of teachers in decision-making in schools.

KANDUNGAN

	Muka Surat
PENGAKUAN TANGGUNGJAWAB (DISCLAIMER)	ii
PENGHARGAAN	iii
ABSTRAK	iv
ISI KANDUNGAN	vi
SENARAI JADUAL	ix
SENARAI RAJAH	x
SENARAI SINGKATAN	xi

BAB 1 - PENDAHULUAN

Pengenalan	1
Penyataan Masalah	2
Objektif Kajian	4
Persoalan Kajian	4
Kepentingan Kajian	5
Kerangka Kajian	5
Definisi Operasional	7

BAB 2 - TINJAUAN LITERATUR

Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan	8
Tahap Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan	9
Sikap Guru dalam Membuat Keputusan	9
Galakan Pengetua dalam Membuat Keputusan	10
Komitmen Guru di Sekolah	11
Teori-teori dan Model Kajian yang Berkaitan	12
<i>Theory of Reasoned Action (TRA)</i>	12
<i>Theory of Planned Behavior (TPB)</i>	13
Model Komponen Membuat Keputusan	13

BAB 3 - METODOLOGI KAJIAN

Reka Bentuk Kajian	14
Populasi dan Persampelan Kajian	14
Instrumen Kajian	16
Kesahan dan Kebolehpercayaan	17
Kesahan Kandungan	17
Kebolehpercayaan	17
Kajian Rintis	17
Prosedur Pengumpulan Data	19
Prosedur Analisis Data	19
Rumusan Prosedur Analisis	21

BAB 4 - DAPATAN KAJIAN

Pendahuluan	22
Analisis Data dengan Nilai Ekstrem atau <i>Outliers</i>	23
Pengekodaan	22
Kadar Pemulangan Respon	23
Analisis Kebolehpercayaan Kajian Sebenar	24
Korelasi Variabel Bebas dan Variabel Bersandar Kajian	24
Andaian-andaian Analisis Regresi	25
Latar Belakang Responden	28
Dapatan Deskriptif	30
Tahap Penglibatan Guru	30
Tahap Galakan Pengetua	31
Tahap Komitmen Guru	31

Keputusan Analisis Statistik Inferens	32
Pengaruh Penglibatan Guru, Sikap Guru dan Galakan Pengetua dalam Membuat Keputusan terhadap Komitmen Guru.	32
Rumusan Hipotesis Kajian	34
Kesimpulan	35
 BAB 5 - PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN KAJIAN	
Pendahuluan	36
Perbincangan Dapatan Kajian	36
Tahap Penglibatan Guru, Tahap Galakan Pengetua dan Tahap Komitmen Guru	36
Pengaruh Penglibatan Guru, Sikap Guru dan Galakan Pengetua dengan Komitmen Guru	38
Implikasi Kajian	40
Cadangan Kajian Lanjutan	42
Kesimpulan	43
RUJUKAN	44
LAMPIRAN	

SENARAI JADUAL

		Muka Surat
Jadual 1	Sumber Instrumen Kajian	16
Jadual 2	Nilai Kebolehpercayaan Instrumen Kajian Rintis	18
Jadual 3	Tahap Komitmen Guru	21
Jadual 4	Analisis Data Mengikut Persoalan Kajian	21
Jadual 5	Pengekodan Semula Secara Songsang bagi Skala Likert 5-Mata	23
Jadual 6	Nilai Kebolehpercayaan Instrumen Kajian Sebenar	24
Jadual 7	Korelasi antara Penglibatan Guru, Sikap Guru dan Galakan Pengetua dalam Membuat Keputusan dengan Komitmen Guru	27
Jadual 8	Taburan Responden Kajian	28
Jadual 9	Tahap Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan	30
Jadual 10	Tahap Galakan Pengetua	31
Jadual 11	Tahap Komitmen Guru di Sekolah	32
Jadual 12	Analisis Regresi Berganda Pengaruh Variabel Penglibatan Guru, Sikap Guru dan Galakan Pengetua dalam Membuat Keputusan terhadap Komitmen Guru	33
Jadual 13	Rumusan Hipotesis Kajian	34

SENARAI RAJAH

		Muka Surat
Rajah 1	Kerangka Kajian	6

SENARAI SINGKATAN

TRA	<i>Theory of Reasoned Action</i>
TRB	<i>Theory of Planned Behavior</i>
SMK	Sekolah Menengah Kebangsaan
KPM	Kementerian Pelajaran Malaysia
JPN	Jabatan Pelajaran Negeri
EPRD	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar
KPM	Kementerian Pelajaran Malaysia

BAB 1

PENGENALAN

Kementerian Pelajaran Malaysia berusaha mengurangkan kesan birokrasi dengan menggalakkan pengurusan setempat dan pengamalan budi bicara dalam pengurusan (Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), 2002). Dalam hal ini, usaha penstrukturan semula pendidikan yang dilakukan pada 1995 merupakan titik tolak bermulanya pertimbangan terhadap amalan penglibatan guru-guru dalam pengurusan sekolah (Azmi Zakaria, Wan Fatimah & Quek Boon Cheang, 1995). Justeru, konsep-konsep disentralisasi, pengupayaan dan pengurusan setempat telah mula menjadi amalan pengurusan pendidikan. Seterusnya usaha ini dimurnikan lagi apabila konsep pengurusan setempat dan pengupayaan dipilih menjadi wadah pengisian wawasan pendidikan malah konsep ini turut menjadi salah satu strategi pengurusan pendidikan dalam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (2006-2010).

Strategi ini adalah untuk meningkatkan autonomi pengurusan sekolah terutamanya dalam proses membuat keputusan dan penyelesaian masalah khususnya pada peringkat sekolah. Antara isu-isu pengurusan sekolah yang terlibat ialah pengurusan kewangan, pembangunan fizikal, akademik, hal ehwal pelajar dan isu-isu yang melibatkan hubungan sekolah dengan komuniti (KPM, 2002). Usaha ini selari dengan pengurusan organisasi awam yang lain supaya guru-guru turut menyertai secara aktif dalam memahami bahawa penglibatan mereka adalah selari dengan profesionalisme keguruan (Texter & Graham, 2001).

Sebagai sebuah organisasi yang berkesan, sekolah memerlukan penglibatan yang berterusan daripada guru-guru untuk membuat keputusan berkenaan dengan sekolah dan bilik darjah. Guru-guru menjadi lebih komited apabila pendapat mereka didengar dan mereka turut terlibat dalam membuat keputusan di sekolah. Sebaliknya, mereka akan berasa terpinggir apabila tidak terlibat dalam proses membuat keputusan dan menjadikan mereka tidak komited kepada sekolah dan pembelajaran murid (Insim Park, 2005). Namun demikian, dalam konteks pengurusan sekolah, amalan penglibatan guru dalam membuat keputusan secara kolaboratif amat terbatas (Nooraini Kamaruddin, 1998; Hoyle, 2003 & Greenlee & Bruner, 2005). Perkara ini disebabkan oleh amalan birokrasi yang keterlaluan dalam pengurusan sekolah. Malah menurut Sufean Hussin (2001), birokrasi dan arahan daripada pihak atasan tidak dapat menyelesaikan isu atau perkara yang dihadapi oleh sekolah berkenaan.

PENYATAAN MASALAH

Di sekolah, soal penglibatan guru dalam membuat keputusan menjadi isu penting. Seseengah guru lebih gemar mengajar dan tidak suka melibatkan diri dalam membuat keputusan. Kajian-kajian dalam dan luar negara, jelas menunjukkan bahawa tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan masih rendah (Nooraini Kamaruddin, 1998; Hoyle, 2003; Asefa Abahumna, 2010; Norazlinda Saad, 2010). Manakala kajian oleh Teng Lung Kiu (2006) pula mendapati tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan adalah sederhana.

Di samping itu, kajian tentang hubungan antara penglibatan dengan komitmen di Malaysia masih terhad. Mekanisme untuk memahami pengaruh tersebut tidak dijalankan secara empirikal dan komprehensif terutamanya dalam konteks di Malaysia. Hal ini adalah kerana komitmen ditegaskan sebagai perkara yang paling utama dalam menentukan kejayaan sesuatu program (Somech & Bogler, 2004; Norhayati Azmi, 2006). Justeru, kebanyakan kajian yang telah dijalankan di sekolah menengah didapati menjurus kepada tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan (Anuar Sarmin, 2003; Teng Lung Kiu, 2006); sikap guru dalam membuat keputusan (Sharifah Khamis, 1998; Rahmad Sukor Ab. Samad & Norliza Shoib, 2006); penglibatan guru dalam membuat keputusan, sokongan organisasi sebagai moderator dalam membuat keputusan dan komitmen kerja (Zulkaflī Kamaruddin, 2007) dan penglibatan guru dalam membuat keputusan dengan efikasi (Tai Mei Kin, 2001).

Dapat dirumuskan bahawa penglibatan guru, sikap guru dan galakan pengetua dalam membuat keputusan dapat memberi sumbangan terhadap komitmen guru di sekolah. Kajian-kajian terdahulu hanya mengkaji secara berasingan variabel-variabel penglibatan guru, sikap guru, galakan pengetua dan komitmen guru dalam membuat keputusan. Justeru, satu kajian yang bertujuan untuk mengenal pasti tentang penglibatan guru, sikap guru dan galakan pengetua dalam membuat keputusan pengurusan kurikulum dengan komitmen guru adalah diperlukan di sekolah berprestasi rendah.

Objektif kajian ini adalah untuk mengenal pasti pengaruh penglibatan guru, sikap guru dan galakan pengetua dalam membuat keputusan pengurusan kurikulum terhadap komitmen guru di SMK yang berprestasi rendah. Teori-teori yang menyokong kajian ini ialah Model Theory Of Reasoned Action (TRA) oleh Fishbein dan Ajzen (1975), Model Theory of Planned Behavior (TPB) oleh Ajzen dan Madden (1986) dan Model Komponen Membuat Keputusan yang digunakan oleh Karp dan Weitzman (2004).

OBJEKTIF KAJIAN

Secara khususnya, kajian ini dilakukan adalah bertujuan untuk mengenal pasti:-

1. tahap penglibatan guru, tahap galakan pengetua dan tahap komitmen guru dalam membuat keputusan;
2. pengaruh penglibatan guru, sikap guru dan galakan pengetua dalam membuat keputusan terhadap komitmen guru.

PERSOALAN KAJIAN

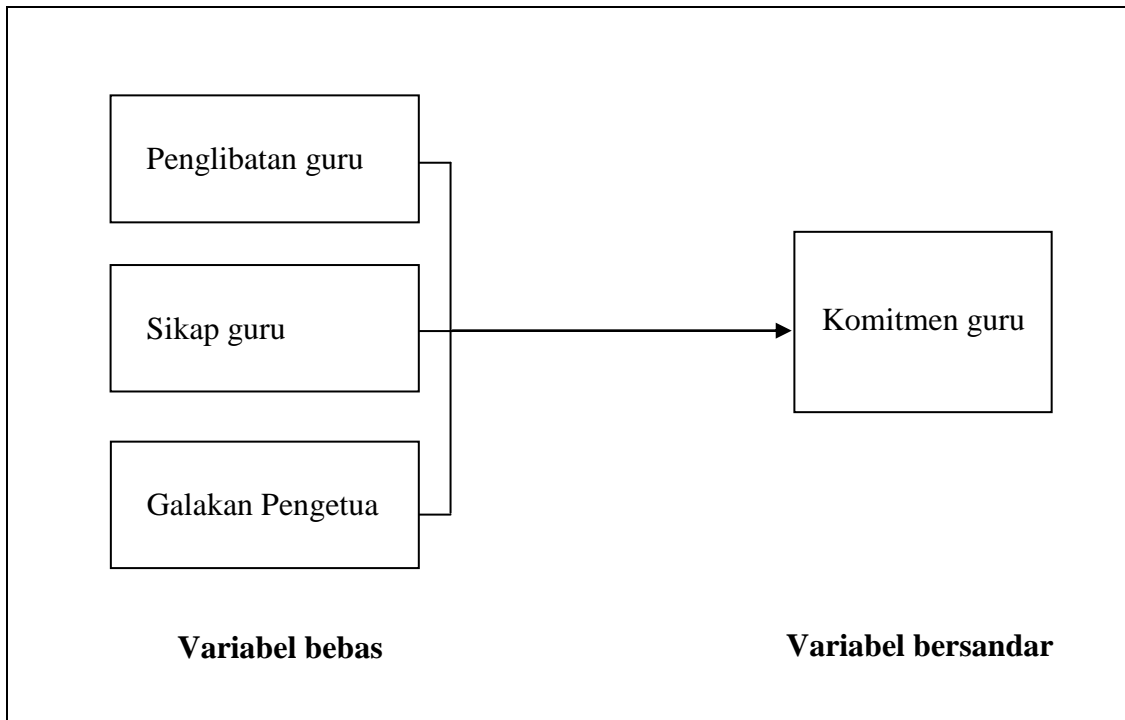
1. Apakah tahap penglibatan guru, tahap galakan pengetua dan tahap komitmen guru dalam membuat keputusan?
2. Adakah terdapat pengaruh penglibatan guru, sikap guru dan galakan pengetua dalam membuat keputusan terhadap komitmen guru?

KEPENTINGAN KAJIAN

Kajian ini dapat memberi input dan kefahaman kepada guru-guru tentang kepentingan peranan mereka dalam pembuatan keputusan di sekolah serta menggalakkan penglibatan mereka bersama-sama dalam pembuatan keputusan. Kesedaran tentang kepentingan penglibatan bersama akan membawa kepada kecenderungan guru-guru ini melengkapkan diri dengan kemahiran membuat keputusan serta memperbaiki diri untuk melibatkan diri dalam membuat keputusan. Kajian ini juga dapat menarik perhatian pengetua selaku pentadbir sekolah untuk mengambil inisiatif bagi menggalakkan penglibatan guru bersama-sama dalam membuat keputusan. Dengan adanya penglibatan daripada guru-guru maka beban kerja pengetua dapat dikurangkan di samping keputusan yang dicapai diharap akan menjadi lebih baik dan berkesan.

KERANGKA KAJIAN

Pada asasnya, kerangka kajian merujuk kepada struktur idea yang abstrak atau logik yang memandu perancangan, pelaksanaan, dan laporan sesuatu kajian. Ia merupakan struktur yang mencantumkan bahagian-bahagian dalam sesuatu kajian untuk membentuk satu keseluruhan (Nik Azis Nik Pa, 2003).



Rajah 1: Kerangka Kajian

Rajah 1 menerangkan tentang kerangka kajian ini yang melibatkan dua variabel iaitu variabel bebas dan variabel bersandar. Kerangka yang dibina bagi kajian ini adalah berasaskan kepada *Theory of Reasoned Action (TRA)*, *Theory of Planned Behavior (TPB)* dan Model Komponen Membuat Keputusan.

Dalam kajian ini, terdapat tiga variabel bebas iaitu penglibatan guru, sikap guru dan galakan pengetua dalam membuat keputusan. Kesemua variabel bebas itu dapat mempengaruhi variabel bersandar yang merangkumi komitmen guru kepada organisasi sekolah, komitmen guru kepada profesion perguruan dan komitmen guru kepada murid (Mowday, Streers & Porter, 1979; Firestone & Rosenblum, 1988; Firestone & Pennel, 1993; Elliot & Crosswell, 2002; Norhayati Azmi, 2006; Rusmini Ku Ahmad, 2006; Johnson & Andrew, 2009; Norazlinda Saad, 2010).

Definisi Operasional

Dalam konteks kajian ini,

- a) **Sikap guru** merujuk kepada tanggapan, pernyataan, tindakan perlakuan dan perasaan guru untuk terlibat sama dalam proses membuat keputusan.
- b) **Galakan pengetua** bermaksud pengetua menyatakan kesediaan dan sokongan serta mempunyai interaksi dengan guru untuk melibatkan mereka ketika membuat keputusan.
- c) **Komitmen Guru** adalah identifikasi, pembabitan, sikap, kepercayaan dan kesetiaan guru kepada sekolah. Dalam konteks kajian ini, komitmen guru dilihat dari aspek kesetiaan dan kesediaan guru untuk kekal di sekolah yang mereka berkhidmat.

BAB 2

TINJAUAN LITERATUR

Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan

Bogler dan Somech (2005) menyatakan penglibatan sebagai satu aksi untuk mengambil bahagian. Ia bermaksud bahawa proses membuat keputusan secara kolaboratif merupakan jalinan satu sistem komunikasi yang berkesan. Dengan itu, melalui penglibatan yang menyeluruh daripada ramai subordinat dalam pembentukan dasar atau polisi akan menyebabkan lebih ramai yang akan memahami dasar tersebut dengan lebih baik dan seterusnya dapat melaksanakannya dengan berkesan.

Pengaruh yang dimaksudkan adalah guru mempunyai kuasa dan autonomi dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab guru di sekolah. Adibah Abu Bakar (1997) yang melihat persepsi guru sekolah menengah dan rendah di Melaka mendapati lebih 50% guru sangat bersetuju dalam isu melibatkan guru dalam membuat keputusan dan mahukan pentadbir memberi peluang lebih banyak kepada guru untuk melibatkan diri dalam membuat keputusan. Guru juga tidak bersetuju bahawa tugas pengajaran dan pembelajaran menghalang mereka daripada terlibat dalam membuat keputusan di sekolah.

Tahap Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan

Peretomode (2007), Man-Tak, Yue-Chor dan Yin-Cheong (1997) dan Alutto dan Belasco (1972) menyenaraikan tiga tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan iaitu:-

- rendah (*Deprivation*) merujuk kepada penglibatan sebenar dalam membuat keputusan adalah kurang daripada penglibatan yang diinginkan;
- seimbang (*Equilibrium*) merujuk kepada penglibatan sebenar dalam membuat keputusan adalah sama dengan penglibatan yang diinginkan;
- tinggi (*Saturation*) merujuk kepada penglibatan sebenar dalam membuat keputusan adalah tinggi daripada penglibatan yang diinginkan

Sikap Guru dalam Membuat Keputusan

Sikap dibentuk oleh pengalaman langsung mahupun oleh pembelajaran implisit dan boleh mencerminkan keperibadian (Zimbardo & Lippé, 1991). Malah menurut Carr (1990), gaya dan sikap guru adalah dibentuk berdasarkan pengalaman. Walau bagaimanapun, berdasarkan kajian yang dilakukan oleh Wood (2000) dan Kreitner dan Kinicki (2007), sikap biasanya dikonseptualisasikan sebagai mempunyai tiga komponen yang berkaitan iaitu kognitif, afektif dan tingkah laku.

Penglibatan dalam proses membuat keputusan juga mempunyai kaitan dengan sikap; i. konservatisme iaitu guru tidak suka kepada perubahan, ii. individualism iaitu cara penyelesaian masalah dalam bilik darjah adalah secara individu dan iii. Presentisme iaitu situasi dan kaedah kerja kekal dalam situasi yang sama yang masih lagi menebal dalam kalangan guru (Somech & Bogler, 2002). Sikap-sikap ini

memungkinkan sebahagian guru enggan bekerjasama dengan seruan dan gesaan pengetua untuk komited dalam membuat keputusan.

Galakan Pengetua dalam Membuat Keputusan

Menurut Bahagian Sekolah, KPM dalam Panduan Tugas Staf Sekolah Menengah (1996) Tugas pengetua meliputi tujuh bidang utama iaitu Pengurusan kegiatan ko-kurikulum, kurikulum dan Hal Ehwal Pelajar, Pengurusan sekolah, Penyediaan kemudahan pengajaran dan pembelajaran, Perhubungan dengan ibu bapa dan masyarakat setempat, Kemajuan sekolah, Pengajaran dan Kepimpinan pengajaran dan penyelidikan pendidikan.

Lipham (1985) menyatakan bahawa peranan pengetua di sekolah adalah untuk memajukan cara-cara membuat keputusan dan melaksanakan perubahan pendidikan. Ia melibatkan tiga perkara iaitu kandungan keputusan, bagaimana keputusan harus diambil dan penglibatan staf dalam membuat keputusan. Rossmiller (1992) berpendapat kualiti budaya kerja guru meningkat apabila pengetua menggalakkan guru-guru terlibat dalam membuat keputusan. Pengetua yang bersikap terbuka mempunyai hubungan yang lebih rapat dengan guru. Apabila jurang hierarki antara pengetua dan guru kecil maka guru-guru lebih selesa untuk melontarkan idea mereka semasa perbincangan atau dalam proses membuat keputusan.

Justeru itu, pengetua yang mengurus secara telus seperti mengagihkan tugas, membuat keputusan dan memberi ganjaran dapat mewujudkan suasana kerja yang selesa dalam organisasi. Apabila guru selesa maka mereka akan komited terhadap organisasi. Norazlinda Saad (2010) pula mendapati pengetua perlu memiliki

pengetahuan dan kemahiran yang mencukupi dalam menentukan maklumat yang diperlukan, individu yang dilibatkan dan struktur yang perlu dan sesuai untuk membuat keputusan.

Komitmen Guru di Sekolah

Insim Park (2005) mendefinisikan komitmen sebagai tingkah laku individu yang mempunyai satu kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan matlamat organisasi, semangat sukarela untuk berusaha meningkatkan organisasi dan keinginan yang kukuh untuk terus kekal dalam organisasi. Affizal Ahmad dan Rafidah Sahak (2009) menyatakan bahawa komitmen adalah sikap yang menggambarkan kesetiaan pekerja terhadap organisasi dan proses yang berterusan di mana pekerja menunjukkan keprihatinan ke atas kejayaan dan kesejahteraan terhadap organisasi.

Komitmen kepada organisasi sekolah merangkumi tiga komponen utama iaitu kepercayaan yang kuat dan penerimaan kepada nilai dan matlamat organisasi, kesediaan untuk berusaha bersungguh-sungguh demi organisasi dan mempunyai keinginan yang kuat untuk terus kekal bersama organisasi (Mowday, Steers & Porter, 1979). Mowday, Porter dan Steers (1982) juga menyatakan bahawa komitmen organisasi ialah kesetiaan penerimaan terhadap matlamat dan nilai sesebuah organisasi. Setiap pekerja mempunyai kesediaan untuk menyumbang tenaga kepada organisasi dan diterima untuk kekal sebagai ahli dalam organisasi yang diwakilinya. Manakala, Steers (1997) pula berpendapat komitmen organisasi adalah berkaitan dengan sikap untuk bertahan dalam organisasi dan secara tidak langsung berkaitan dengan pekerjaan yang dipengaruhi oleh motivasi, kejelasan

dalam peranan dan kemampuan pekerja. Menurut Reyes (1992), komitmen guru yang rendah mampu memberi kesan negatif ke atas pencapaian akademik murid.

Insim Park (2005) di Amerika Syarikat dan Ross dan Gray (2006) di Kanada menunjukkan terdapat korelasi positif antara komitmen guru dan pencapaian murid serta pencapaian sekolah. Hal ini bertepatan dengan kajian oleh Leitwood dan Jantzi (2005) yang juga mendapati bahawa komitmen adalah antara pemboleh ubah yang benar benar memberi kesan ke atas pencapaian murid. Selain itu, menurut kajian oleh Chua (2005), komitmen guru adalah sangat penting kerana mereka bukan sahaja bertanggungjawab dalam memastikan matlamat dan misi pendidikan tercapai tetapi mereka juga berperanan dalam menyediakan pendidikan kelas dunia yang berkualiti. Namun begitu, dalam kajian terdahulu oleh Chua (2001), mendapati hamper 50% guru mempunyai hasrat untuk berhenti dari pekerjaan mereka.

Teori-teori dan Model Kajian yang Berkaitan

Theory of Reasoned Action (TRA)

Berdasarkan *TRA*, Ajzen melengkapi teori ini dengan dua faktor utama menentukan niat kelakuan iaitu sikap seseorang terhadap kelakuan dan norma subjektif. Sikap seseorang terhadap kelakuan merujuk kepada penilaiannya bahawa sama ada pelaksanaan sesuatu kelakuan adalah baik atau buruk. Seseorang individu yang mempercayai pelaksanaan sesuatu kelakuan akan membawa hasil positif dan menyebabkannya menunjukkan sikap yang baik ke arah pelaksanaan kelakuan tersebut dan sebaliknya.

Theory of Planned Behavior (TPB)

Ajzen mengembangkan *Theory of Reasoned Action (TRA)* kepada *Theory of Planned Behavior (TPB)* dengan memasukkan satu variabel tambahan yaitu persepsi kawalan kelakuan. Dalam *TPB*, pengawalan kelakuan secara langsung mempengaruhi niat untuk melaksanakan sesuatu kelakuan dan kemungkinan juga secara langsung mempengaruhi kelakuan dalam situasi di mana pengguna berniat untuk melaksanakan sesuatu kelakuan tetapi ia adalah dihalang daripada melakukan tindakan tersebut (Ajzen, 1985).

Model Komponen Membuat Keputusan

Model yang digunakan oleh Karp dan Weitzman (2004) ini memberi tumpuan kepada amalan kolaboratif untuk membuat keputusan bersama oleh setiap ahli dalam sesebuah organisasi. Model ini mengandaikan bahawa sesebuah organisasi menentukan dasar untuk membuat keputusan melalui proses perbincangan iaitu keputusan dicapai melalui persetujuan dan bukan melalui konflik dalam usaha untuk memastikan nilai-nilai dan kepercayaan dapat dikongsi bersama.

BAB 3

METODOLOGI KAJIAN

Reka bentuk Kajian

Kajian ini berbentuk deskriptif yang menggunakan kaedah tinjauan untuk memperoleh data daripada responden

Populasi dan Persampelan Kajian

Dalam kajian ini, populasi adalah sekolah-sekolah menengah di negeri Kedah. Manakala unit analisis ialah bilangan guru-guru. Bagi tujuan kajian ini, *multistage sampling* dilakukan. Langkah pertama adalah dengan melakukan kaedah persampelan rawak berstrata mengikut jenis sekolah iaitu sekolah menengah kebangsaan berpencapaian rendah di negeri Kedah. Pencapaian rendah merujuk kepada SMK yang mendapat Band 5 dan Band 6.

Berdasarkan data Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) Kedah (2011) terdapat sebanyak 147 buah SMK harian yang melibatkan 11 buah daerah di negeri Kedah. Daripada jumlah tersebut, penyelidik membahagikan jumlah keseluruhan kepada tiga tahap untuk membezakan tahap pencapaian tinggi, sederhana dan rendah. Maka daripada sejumlah 147 buah SMK di negeri Kedah, terdapat sebanyak 25 buah SMK yang mendapat band 5 dan band 6 atau status sekolah berpencapaian rendah (JPN Kedah, 2011). Dengan itu, sampel sekolah kajian ini adalah sebanyak 25 buah SMK yang berpencapaian rendah di negeri Kedah.

Sementara itu, bagi tujuan pemilihan responden kajian, kaedah *purposive sampling* digunakan. Berdasarkan statistik enrolmen guru-guru yang mengajar di SMK di negeri Kedah, jumlah populasi guru secara keseluruhannya adalah seramai 12 319 orang guru (JPN Kedah, 2011).

Dalam kajian ini penyelidik menggunakan Jadual Penentuan Sampel oleh Krejcie dan Morgan (1970) sebagai asas bagi menentukan jumlah sampel. Krejcie dan Morgan (1970) menyatakan bahawa jumlah sampel haruslah berdasarkan kepada jumlah populasi. Oleh itu, bilangan minimum bagi saiz sampel yang dicadangkan untuk saiz populasi 15 000 orang guru adalah seramai 375 orang. Walau bagaimanapun, penyelidik telah memilih sampel seramai 400 orang bagi memastikan kadar pulangan yang tinggi. Oleh yang demikian daripada jumlah populasi, seramai 400 orang sampel dipilih secara rawak daripada 25 buah SMK yang berprestasi rendah. Dengan kata lain, seramai 16 orang guru dipilih secara rawak bagi mewakili setiap sekolah yang terlibat dalam kajian ini.

Walaupun bagaimanapun, hanya guru-guru yang telah memenuhi kriteria (a) guru terlatih dan (b) telah berkhidmat di bawah pengetua berkenaan sekurang-kurangnya selama satu tahun dipilih sebagai responden kajian. Ini untuk memastikan responden benar-benar maklum akan gaya kepemimpinan dan efikasi sendiri pengetuanya. Namun, keputusan kajian ini juga bergantung kepada kejujuran dan keikhlasan responden dalam menjawab soal selidik yang diberikan.

Instrumen Kajian

Dalam kajian ini, soal selidik yang telah dibina oleh Norazlinda Saad (2010) digunakan sebagai instrumen utama kajian ini untuk mengumpul data. Soal selidik ini terbahagi kepada lima bahagian iaitu Bahagian A berkaitan dengan Penglibatan guru dalam membuat keputusan (26 item), Bahagian B berkaitan dengan Sikap guru (9 item), Bahagian C berkaitan dengan Galakan pengetua (25 item), Bahagian D berkaitan dengan Komitmen Guru (15 item) dan Bahagian E berkaitan dengan Latar belakang responden (5 item) (Jadual 1).

Jadual 1

Sumber Item Soal Selidik

Bahagian Utama	Bil. Item	Sumber	Contoh Item
Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan	26	Norazlinda Saad (2010)	1. Penetapan aktiviti pembelajaran untuk murid
Sikap Guru dalam Membuat Keputusan	9	Norazlinda Saad (2010)	1. Saya lebih bermotivasi apabila terlibat dalam membuat keputusan.
Galakan Pengetua	25	Norazlinda Saad (2010)	1. Pengetua sekolah saya memberikan sokongan yang tinggi kepada guru.
Komitmen Guru	15	Norazlinda Saad (2010)	1. Saya mendapati misi sekolah dan diri saya adalah sama.
Latar Belakang Responden	5	-	-

Kesahan dan Kebolehpercayaan

Kesahan dan kebolehpercayaan sesuatu instrumen adalah penting untuk memastikan dapatan yang diperoleh boleh dipercayai, tepat dan konsisten.

Kesahan instrumen

Kesahan sesuatu alat pengukuran atau instrumen adalah merujuk kepada sejauh mana instrumen berkenaan dapat mengukur apa yang diperlukan (Mohd Majid Konting, 2004). Ia bertujuan untuk memastikan aspek kandungan item ujian yang digunakan benar-benar sah. Dalam kajian ini, set soal selidik diambil daripada kajian oleh Norazlinda Saad (2010) yang telah terbukti diuji dan disahkan.

Kebolehpercayaan

Kebolehpercayaan bermaksud skor dari sesuatu item adalah stabil dan konsisten setelah instrumen yang sama ditadbir berulang kali pada waktu yang berbeza (Creswell, 2005). Dalam kajian ini, penyelidik menggunakan koefisien *Alpha* untuk menentukan konsistensi dalaman terhadap kebolehpercayaan instrumen kajian. Nilai koefisien kebolehpercayaan dikira untuk menentukan kualiti keseluruhan ujian terhadap instrumen. Oleh itu, pekali *Cronbach Alpha* diperoleh daripada kajian rintis yang dilakukan.

Kajian Rintis

Kajian rintis merupakan cubaan kajian yang dilakukan bertujuan mengenal pasti kelemahan yang terdapat pada instrumen dan prosedur kajian. Tujuan utama pelaksanaan kajian rintis adalah untuk menguji pekali kebolehpercayaan setiap item dalam soal selidik. Bagi tujuan tersebut, satu kajian rintis telah dijalankan pada bulan

Oktober 2012, melibatkan seramai 45 orang guru dari dua buah SMK harian biasa di negeri Kedah. Sampel ini dipilih menggunakan teknik rawak mudah dan tidak akan terlibat dalam kajian sebenar. Data daripada kajian rintis dianalisis dengan menggunakan nilai *Cronbach Alpha* dan nilai korelasi *item-total*. Ujian *Cronbach Alpha* dijalankan untuk menentukan ketekalan dalaman. Nilai kebolehpercayaan mengikut instrumen kajian ditunjukkan dalam Jadual 2.

Jadual 2

Nilai Kebolehpercayaan Instrumen Kajian Rintis

Bahagian Utama	Bil. Item	α
1. Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan	26	.91
2. Sikap Guru dalam Membuat Keputusan	9	.90
3. Galakan Pengetua	25	.96
4. Komitmen Guru	15	.86
Jumlah	75	.95

Berdasarkan Jadual 2, nilai *Cronbach Alpha* bagi bahagian Penglibatan Guru, Sikap Guru, Galakan Pengetua dan Komitmen Guru masing-masing adalah 0.91, 0.90, 0.96 dan 0.86. Secara umumnya, nilai kebolehpercayaan instrumen ini adalah tinggi iaitu 0.95. Manakala nilai korelasi *item-total* adalah lebih dari 0.3 dan dapatan ini menunjukkan bahawa korelasi *item-total* adalah tinggi dan item-item dapat menjelaskan bahagian masing-masing dengan jelas. Dalam hal ini, Nunnally (1978) berpendapat bahawa nilai *alpha* yang melebihi 0.70 adalah tekal bagi setiap bahagian yang digunakan. Dengan itu, adalah jelas menunjukkan bahawa kebolehpercayaan setiap bahagian dan keseluruhan item soal selidik kajian ini boleh diterima kerana ia melebihi 0.70. Dapatan ini menunjukkan bahawa item-item dalam soal selidik kajian

ini dapat menerangkan bahagian masing-masing dengan jelas dan mengukur apa yang sepatutnya diukur.

Prosedur Pengumpulan Data

Memandangkan sampel kajian ini melibatkan guru-guru sekolah, maka surat kebenaran daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan (EPRD) dan JPN perlu dikemukakan terlebih dahulu. Selepas kebenaran daripada EPRD dan JPN diperoleh, penyelidik meminta kebenaran daripada pengetua-petgetua sekolah untuk menjalankan penyelidikan di sekolah-sekolah yang terpilih. Seterusnya, penyelidik akan membuat lawatan sosial ke sekolah. Penyelidik menyerahkan sendiri soal selidik tersebut kepada responden di sekolah-sekolah yang dijadikan sampel kajian. Soal selidik tersebut akan diserahkan bersama sampul surat beralamat sendiri dan setem. Responden diberi tempoh tujuh hari untuk menjawab dan menghantar kembali soal selidik kepada penyelidik. Penyelidik akan membuat lawatan susulan kembali ke sekolah-sekolah dan menghubungi responden yang belum mengembalikan soal selidik. Seterusnya tempoh tujuh hari telah diberi kepada responden untuk menjawab dan menghantar kepada penyelidik.

Prosedur Analisis Data

Data bagi kajian ini dianalisis dengan menggunakan *Statistical Package for Social Science (SPSS) version 18.0*. Analisis statistik bagi kajian ini melibatkan tiga peringkat iaitu; (1) analisis deskriptif, (2) ujian andaian-andaian data bagi analisis multivariat dan (3) pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis multivariat. Analisis deskriptif digunakan untuk mengenal pasti tahap penglibatan guru, tahap galakan pengetua dan tahap komitmen guru dalam membuat keputusan di sekolah.

Manakala analisis inferensi seperti korelasi dan regresi akan digunakan untuk menjawab hipotesis-hipotesis yang telah dibentuk dalam kajian ini.

Bagi menilai tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan, analisis dijalankan berdasarkan kepada perbezaan min skor antara skala penglibatan sebenar dengan skala keinginan penglibatan (Zulkafli Kamaruddin, 2007). Skor min perbezaan tersebut dikategori berdasarkan kepada tiga tahap iaitu Tahap Penglibatan Rendah, Tahap Penglibatan Seimbang dan Tahap Penglibatan Tinggi. Perbezaan tersebut dianalisis berdasarkan formula berikut:

$$PS - KP = BEZA$$

iaitu:

PS = Penglibatan Sebenar

KP = Keinginan Penglibatan

BEZA = Perbezaan

Sementara itu, tahap galakan pengetua dianalisis dengan menggunakan nilai skor min yang diperoleh. Menurut Eisenberger et al., (1986), tahap galakan pengetua yang diperoleh boleh dikategorikan berdasarkan kepada dua tahap iaitu tahap galakan pengetua rendah sekiranya nilai skor min adalah di antara “1.00 hingga 3.00”. Manakala tahap galakan pengetua tinggi jika skor min adalah di antara “3.01 hingga 5.00”.

Bagi tahap komitmen responden pula diukur berdasarkan kepada tiga tahap iaitu komitmen yang tinggi, sederhana dan rendah. Kaedah penentuan tahap komitmen (Jadual 3) tersebut adalah seperti dalam kajian oleh Rusmini Ku Ahmad (2006) iaitu:-

Jadual 3

Tahap Komitmen Guru

Skor	Tahap Komitmen
1.0 – 2.33	Komitmen Rendah
2.34 – 3.66	Komitmen Sederhana
3.67 – 5.00	Komitmen Tinggi

Rumusan Prosedur Analisis

Jadual 4 menunjukkan tentang rumusan prosedur analisis data yang digunakan untuk menjawab persoalan-persoalan kajian.

Jadual 4

Analisis Data Mengikut Persoalan Kajian

Persoalan Kajian	Analisis	Tujuan Analisis
1. Apakah tahap penglibatan guru, tahap galakan pengetua dan tahap komitmen guru dalam membuat keputusan?	Min	Mengenal pasti tahap penglibatan guru, tahap galakan pengetua dan tahap komitmen guru dalam membuat keputusan.
2. Adakah terdapat pengaruh penglibatan guru, sikap dan galakan pengetua dalam membuat keputusan terhadap Komitmen guru?	Regresi Berganda	Mengenal pasti pengaruh penglibatan guru, sikap guru dan galakan pengetua dalam membuat keputusan terhadap komitmen guru.

BAB 4

DAPATAN KAJIAN

Pendahuluan

Hasil analisis dan dapatan kajian dikemukakan dalam bab ini bagi menjawab persoalan dan hipotesis kajian yang telah dibentuk. Sehubungan itu, dapatan kajian dibentang mengikut analisis deskriptif dan analisis inferensi yang telah dianalisis dengan menggunakan “*Statistical Packages for Social Science (SPSS)*” versi 18.0. Analisis statistik bagi kajian ini melibatkan dua peringkat iaitu analisis deskriptif dan pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis *multivariate*.

Analisis Data dengan Nilai Ekstrem atau *Outliers*

Analisis *Casewise Diagnosis* digunakan bertujuan untuk mengenal pasti sama ada terdapat masalah *outliers* dalam sampel yang digunakan. Sekiranya terdapat kes-kes *outliers*, item-item tersebut akan digugurkan. Oleh yang demikian, dalam kajian ini respon daripada 28 orang guru terpaksa digugurkan kerana masalah *outliers* iaitu terdapat kes-kes yang terlibat mempunyai nilai *standardized residuals* lebih dari 3.0 dan -3.0. sampel sebenar yang digunakan dalam kajian ini adalah 273 orang guru.

Pengekodaan

Proses pengekodaan dan pengekodaan semula serta pengkategorian data telah dilakukan sebelum analisis data dijalankan. Daripada keseluruhan 15 item dalam bahagian D berkaitan dengan komitmen guru dalam membuat keputusan di sekolah, enam daripadanya adalah soalan berbentuk negatif. Berdasarkan kepada Jadual 5,

keenam-enam item iaitu 2, 11, 12, 13, 14 dan 15 dalam bahagian Komitmen Guru di Sekolah telah dikod semula.

Jadual 5

Pengekodan Semula Secara Songsang bagi Skala Likert 5-Mata

Respon	Penyataan Negatif	Pengekodan Semula
Sangat Tidak Bersetuju	1	5
	2	4
	3	3
	4	2
Sangat Bersetuju	5	1

Kadar Pemulangan Respon

Responden kajian ini terdiri daripada guru-guru terpilih dari 25 buah sekolah menengah kebangsaan berprestasi rendah dan seramai 16 orang guru telah dipilih secara rawak dari setiap buah sekolah sebagai sampel kajian. Namun begitu, hanya sejumlah 294 responden (73.5%) daripada seramai 400 orang sampel guru yang dipilih telah memberi maklum balas dengan sempurna melalui soal selidik yang diedarkan. Walau bagaimanapun, setelah dibuang *outliers* hanya 273 responden sahaja yang telah menjawab dengan lengkap dan boleh digunakan untuk analisis lanjutan.

Analisis Kebolehpercayaan Kajian Sebenar

Jadual 6 menunjukkan nilai kebolehpercayaan instrumen kajian untuk kajian sebenar.

Jadual 6

Nilai Kebolehpercayaan Instrumen Kajian Sebenar

Bahagian Utama	Bil. Item	α
1. Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan	26	.90
2. Sikap Guru dalam Membuat Keputusan	9	.90
3. Galakan Pengetua	25	.96
4. Komitmen Guru	15	.86
Jumlah	75	.94

Berdasarkan Jadual 6, analisis kebolehpercayaan yang telah dijalankan didapati kelima-lima faktor mempunyai nilai kebolehpercayaan yang tinggi iaitu melebihi 0.7 (Nunnally & Bernstein, 1994). Secara keseluruhannya, nilai kebolehpercayaan instrumen kajian ini adalah tinggi iaitu 0.94. Manakala nilai korelasi *item-total* adalah lebih dari 0.3 dan dapatan ini menunjukkan bahawa korelasi *item-total* adalah tinggi dan item-item dapat menjelaskan bahagian masing-masing dengan jelas.

Korelasi Variabel Bebas dan Variabel Bersandar Kajian

Jadual 7 menunjukkan dapatan analisis Korelasi Pearson yang dilakukan untuk mengkaji hubungan antara Variabel Penglibatan Guru, Sikap Guru dan Galakan Pengetua dalam membuat keputusan dengan Komitmen Guru terhadap sekolah.

Jadual 7

Korelasi antara Penglibatan Guru, Sikap Guru dan Galakan Pengetua dalam Membuat Keputusan dengan Komitmen Guru

	Penglibatan Guru	Sikap Guru	Galakan Pengetua	Komitmen Guru
	r	r	r	r
Penglibatan Guru	1			
Sikap Guru	.378**	1		
Galakan Pengetua	.100*	.329**	1	
Komitmen Guru	.113*	.462**	.481**	1

*sig pada $p < 0.05$

Jadual 7 menunjukkan bahawa variabel Penglibatan Guru, Sikap Guru dan Galakan Pengetua dalam membuat keputusan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan ($p < 0.05$) dengan variabel Komitmen Guru. Dapatan ini menjelaskan bahawa guru yang mempunyai tahap Penglibatan yang tinggi, Sikap yang positif dan Galakan Pengetua yang tinggi dalam membuat keputusan juga mempunyai tahap Komitmen yang tinggi.

Andaian-andaian Analisis Regresi

Sebelum analisis regresi dilakukan maka ujian terhadap andaian-andaian *multivariate* perlu dilakukan supaya analisis regresi yang dilakukan dapat memberikan penjelasan yang baik (Meyers, Gamst & Guarino, 2006). Berikut adalah jenis-jenis ujian andaian *multivariate* yang dijalankan:-

i) Ujian Kenormalan

Hasil daripada analisis kepencongan dan kurtosis dapat dibuktikan bahawa data untuk kajian ini adalah normal. Petunjuk wajar yang digunakan bagi menentukan sesuatu taburan itu memenuhi andaian *normality* ialah nilai julat kepencongan dan

kurtosis. Sesuatu taburan itu boleh dianggap bertaburan normal sekiranya nilai julat kepencongan dan kurtosisnya berada dalam julat ± 1.0 (George & Mallery, 2003; Meyers, Gamst & Guarino, 2006). Manakala, Cooke (1989) menyatakan bahawa sesuatu taburan itu boleh dianggap bertaburan normal sekiranya nilai julat kepencongan dan kurtosis berada dalam julat ± 1.96 .

ii) Ujian Kelinearan

Andaian terhadap *linearity* perlu dinilai bagi setiap kumpulan variabel bebas secara berasingan. Bagi menguji perhubungan linear dalam kajian ini, *Scatterplot* telah digunakan. Dapatan menunjukkan tiada satu kes pun yang benar-benar terkeluar daripada bentuk keseluruhan plot tersebut. Dengan itu, keputusan ini memenuhi andaian-andaian kelinearan.

iii) Ujian Homoskedastisiti

Andaian asas bagi analisis regresi ialah varian bagi setiap reja adalah malar (Field, 2005). Jika andaian ini tidak dipenuhi, penganggar sudah tidak lagi mempunyai sifat-sifat terbaik lantas membuatkan ia tidak dapat menerangkan dengan baik varian dalam variabel bebas (Mokhtar Abdullah, 1994). Sekiranya pola reja berbentuk 'segi empat bujur' atau jika corak taburannya seragam, maka andaian homoskedastisiti dipenuhi (Field, 2005). Manakala sekiranya berbentuk 'corong' ia menunjukkan kewujudan masalah heteroskedastisiti (Meyers, Gamst & Guarino, 2006). Dari segi homoskedastisiti, komitmen guru dalam membuat keputusan diuji sebagai variabel bersandar dalam kajian ini. Dapatan menunjukkan varians memenuhi andaian-andaian homoskedastisiti.

iv) **Ujian Multikolineariti**

Sebelum model regresi dinilai, keadaan dan darjah multikolineariti di antara variabel hendaklah dinilai. Kewujudan darjah multikolineariti yang tinggi boleh merosakkan kesan atau pengaruh bagi analisis regresi (Cooper & Schindler, 2006). Salah satu cara untuk mengukur darjah multikolinearan adalah dengan mengira VIF (Meyers, Gamst & Guarino, 2006). Berdasarkan petunjuk VIF, semakin kecil nilai VIF, maka semakin tiada korelasi antara variabel bebas. Nilai 0 menunjukkan tiada korelasi. Stevens (2002) dan Meyers, Gamst dan Guarino (2006) mengatakan nilai VIF sama atau lebih besar daripada 10 sebagai bermasalah. Jika nilai VIF kurang daripada 10, ia mengesahkan bahawa tidak wujud masalah multikolineariti.

Di samping itu, petunjuk *tolerance* mempunyai nilai di antara 0 hingga 1 menggambarkan bahawa masalah multikolineariti wujud apabila nilai *tolerance* adalah 0.01 atau kurang (Meyers, Gamst & Guarino, 2006). Jika nilai *tolerance* adalah 0.1 atau kurang, masalah multikolineariti adalah serius (Field, 2005; Hair et al., 2007). Seterusnya, jika nilai *condition index* adalah sama atau lebih besar daripada 30, masalah multikolineariti berlaku (Tabachnick & Fidell, 2007). Dengan kata lain, ujian multikolinearan dilakukan bertujuan untuk melihat sama ada wujud atau tidak faktor-faktor yang terlalu berpengaruh sehingga boleh menjejaskan ketepatan analisis. Keputusan toleren dan VIF menunjukkan bahawa semua variabel bebas telah memenuhi andaian ketidak hadiran masalah multikolineariti dalam kajian ini.

Latar Belakang Responden

Variabel dalam latar belakang responden iaitu umur, jantina, kelulusan akademik yang tertinggi, pengalaman mengajar di sekolah kajian dan peranan memegang jawatan di sekolah telah dianalisis menggunakan statistik deskriptif yang melibatkan frekuensi dan peratusan serta dapatnya dipaparkan dalam Jadual 8 di bawah.

Jadual 8

Taburan Responden Kajian

Variabel	Frekuensi	Peratusan (%)
Umur		
20 – 29 tahun	100	36.6
30 – 39 tahun	97	35.5
40 – 49 tahun	61	22.3
50 – 59 tahun	15	5.5
Jantina		
Lelaki	73	26.7
Perempuan	200	73.3
Kelulusan Akademik yang Tertinggi		
STPM/HSC	19	7.0
Diploma	7	2.6
Ijazah Sarjana Muda	198	72.5
Ijazah Sarjana	44	16.1
Lain-lain seperti SPM	5	1.8
Tempoh Mengajar di Sekolah ini		
Kurang dari 5 tahun	132	48.4
6 – 10 tahun	63	23.1
Lebih dari 10 tahun	78	28.6
Peranan Memegang Jawatan		
Guru Tingkatan	132	48.4
Guru Panitia	44	16.1
Guru Disiplin	20	7.3
Penyelaras Tingkatan	16	5.9
Penyelaras Pusat Sumber	17	6.2
Setiausaha Sukan	10	3.7
Kaunselor	13	4.8
Lain-lain seperti Guru Pendidikan Khas, Guru Skim Pinjaman Buku Teks dan Guru Kanan Mata Pelajaran	21	7.7

Jadual 8 di atas menunjukkan bahawa bilangan guru yang berumur dalam lingkungan 20 hingga 29 tahun dan 30 hingga 39 tahun merupakan responden yang paling ramai terlibat dalam kajian ini iaitu masing-masing berjumlah sebanyak 100 orang (36.6%) dan 97 orang (35.5%). Dapatan juga menunjukkan bahawa bilangan guru perempuan yang terlibat dalam kajian ini melebihi bilangan guru lelaki. Sebanyak 200 orang (73.3%) adalah responden perempuan berbanding hanya 26.7% merupakan guru lelaki.

Dari aspek kelulusan akademik tertinggi pula, dapatan menunjukkan bahawa sebanyak 198 orang guru (72.5%) memperoleh Ijazah Sarjana Muda. Walau bagaimanapun, hanya 5 orang guru (1.8%) sahaja yang melaporkan memperoleh kelulusan lain-lain iaitu Sijil Pelajaran Malaysia. Dari segi pengalaman mengajar di sekolah pula, dapatan menunjukkan bahawa seramai 132 orang guru (48.4%) mempunyai tempoh mengajar kurang dari lima tahun manakala 78 orang guru pula mempunyai pengalaman mengajar lebih dari sepuluh tahun. Sementara itu, jumlah guru yang mempunyai tempoh mengajar dari enam hingga sepuluh tahun pula mencatatkan peratusan terendah dengan hanya 23.1% sahaja.

Taburan responden mengikut jawatan yang disandang di sekolah pula mendapati seramai 132 orang guru (48.4%) merupakan guru tingkatan. Manakala bilangan terendah ditunjukkan oleh guru-guru yang memegang jawatan sebagai Setiausaha Sukan (10 orang) dan Kaunselor (13 orang).

Dapatan Deskriptif

Analisis deksriptif dilakukan untuk mengenap pasti tahap penglibatan guru, tahap galakan pengetua dan tahap komitmen guru dalam membuat keputusan di sekolah.

Dapatan tersebut dipaparkan berdasarkan kepada sub topik di bawah:-

Tahap Penglibatan Guru

Bagi menilai tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan, analisis berdasarkan perbezaan min skor antara skala penglibatan sebenar dengan skala keinginan penglibatan (Zulkafli Kamaruddin, 2007) telah dijalankan dan dapatannya dipaparkan dalam Jadual 9.

Jadual 9

Tahap Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan

	Min	SP
Penglibatan Sebenar (PS)	2.88	0.81
Keinginan Penglibatan (KP)	4.05	0.54

Dapatan dalam Jadual 9 menunjukkan bahawa penglibatan guru dalam membuat keputusan yang terlibat dalam kajian ini adalah berada pada tahap rendah iaitu -1.17 (Tahap Penglibatan = $2.88 - 4.05$). Tahap Penglibatan rendah merujuk kepada keadaan apabila nilai skor perbezaan adalah negatif (skor min penglibatan sebenar dalam membuat keputusan adalah kurang daripada skor min penglibatan yang diinginkan).

Tahap Galakan Pengetua

Jadual 10 menunjukkan tahap galakan pengetua dianalisis dengan menggunakan nilai skor min yang diperoleh. Tahap galakan pengetua yang diperoleh dikategorikan berdasarkan kepada dua tahap iaitu tahap galakan pengetua rendah sekiranya nilai skor min adalah di antara “1.00 hingga 3.00”. Manakala tahap galakan pengetua tinggi jika skor min adalah di antara “3.01 hingga 5.00”.

Jadual 10

Tahap Galakan Pengetua

	Min	SP
Galakan Pengetua	3.73	0.62

Berdasarkan kepada Jadual 10 tahap galakan pengetua adalah “tinggi” kerana nilai min yang diperoleh adalah 3.73. Tahap galakan pengetua yang tinggi berada dalam skor min antara 3.01 hingga 5.00.

Tahap Komitmen Guru

Tahap komitmen responden pula diukur berdasarkan kepada tiga tahap iaitu komitmen yang tinggi, sederhana dan rendah. Tahap komitmen rendah berada dalam skor min antara 1.0 hingga 2.33, tahap komitmen sederhana berada dalam skor min antara 2.34 hingga 3.66 manakala tahap komitmen tinggi berada dalam skor min 3.67 hingga 5.00. Jadual 4.5 menunjukkan dapatan tahap komitmen guru dalam membuat keputusan di sekolah.

Jadual 11

Tahap Komitmen Guru di Sekolah

	Min	SP
Komitmen	3.46	0.58

Berdasarkan kepada Jadual 11, didapati komitmen guru berada pada tahap sederhana kerana nilai skor min adalah 3.46. Skor min yang berada pada tahap komitmen sederhana adalah antara 2.34 hingga 3.66.

Keputusan Analisis Statistik Inferensi

Dalam kajian ini, analisis Regresi Berganda telah digunakan untuk menjawab persoalan kajian yang telah dibentuk.

Pengaruh Penglibatan Guru, Sikap Guru dan Galakan Pengetua dalam Membuat Keputusan terhadap Komitmen Guru

Jadual 12 menunjukkan dapatan analisis regresi berganda untuk mengenal pasti pengaruh penglibatan guru, sikap guru dan galakan pengetua dalam membuat keputusan terhadap komitmen guru. Beberapa hipotesis telah dikemukakan untuk menguji pengaruh ini iaitu:-

- Ho1 Tidak terdapat pengaruh penglibatan guru dalam membuat keputusan secara signifikan terhadap komitmen guru;
- Ho2 Tidak terdapat pengaruh sikap guru dalam membuat keputusan secara signifikan terhadap komitmen guru;

Ho3 Tidak terdapat pengaruh galakan pengetua dalam membuat keputusan secara signifikan terhadap komitmen guru;

Jadual 12

Analisis Regresi Berganda Pengaruh Variabel Penglibatan Guru, Sikap Guru dan Galakan Pengetua dalam Membuat Keputusan terhadap Komitmen Guru

	Variabel Bersandar
	Komitmen Guru
Variabel Bebas	
Penglibatan	- 0.061
Sikap	0.365*
Galakan Pengetua	0.367*
Nilai Perubahan F	45.840*
R ²	0.338
R ² Terlaras	0.331

* sig pada $p < 0.05$

Analisis regresi berganda (Jadual 12) menunjukkan bahawa variabel Penglibatan Guru, Sikap Guru dan Galakan Pengetua dalam membuat keputusan dapat menjelaskan 34% varians (R^2) ke atas Komitmen Guru. Dapatan menunjukkan variabel Penglibatan Guru ($\beta = -0.061$, $t = -1.138$, $p > .05$) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Guru. Manakala variabel Sikap Guru ($\beta = -0.365$, $t = -456$, $p < .05$) pula mendapati mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Guru. Ini menggambarkan bahawa terdapat pengaruh yang positif antara Sikap Guru dan Komitmen Guru. Guru-guru yang mempunyai sikap positif akan menunjukkan komitmen yang tinggi dalam membuat keputusan.

Dapatan juga menunjukkan variabel Galakan Pengetua ($\beta=0.367$, $t=6.989$, $p<.05$) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Komitmen Guru. Keputusan koefisien piawai 0.367 menjelaskan bahawa satu unit pertambahan kepada Galakan Pengetua memberi pertambahan sebanyak 0.367 nisbah kebarangkalian terhadap Komitmen Guru.

Rumusan Hipotesis Kajian

Berdasarkan kepada dapatan-dapatan kajian, dapat dirumuskan bahawa terdapat beberapa hipotesis yang Gagal untuk Diterima dan Gagal untuk Ditolak. Rumusannya dapat dijelaskan seperti yang dipaparkan dalam Jadual 13 di bawah.

Jadual 13

Rumusan Hipotesis Kajian

Hipotesis	Penyataan	Dapatan
Ho1	Tidak terdapat pengaruh penglibatan guru dalam membuat keputusan secara signifikan terhadap galakan pengetua.	Gagal untuk Ditolak
Ho2	Tidak terdapat pengaruh sikap guru dalam membuat keputusan secara signifikan terhadap galakan pengetua.	Gagal untuk Diterima
Ho3	Tidak terdapat pengaruh galakan pengetua dalam membuat keputusan secara signifikan terhadap komitmen guru.	Gagal untuk Diterima

Kesimpulan

Secara keseluruhannya, kajian ini telah mengenal pasti tahap penglibatan guru di sekolah berprestasi rendah di negeri Kedah berada pada tahap rendah. Manakala dapatan menunjukkan tahap galakan pengetua dalam membuat keputusan adalah tinggi. Namun demikian, dapatan menunjukkan bahawa tahap komitmen guru dalam membuat keputusan adalah pada tahap sederhana.

BAB 5

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN KAJIAN

Pendahuluan

Bab ini memberi tumpuan kepada perbincangan dapatan kajian, cadangan kajian dan kesimpulan kajian. Perbincangan dapatan kajian dilakukan agar penambahbaikan terhadap nilai akademik dalam penyelidikan dapat dilaksanakan. Akhir sekali, rumusan, implikasi kajian dan cadangan untuk kajian akan datang turut dibincangkan dan diharap dapat dijadikan rujukan pihak yang bertanggungjawab dalam bidang pendidikan khususnya.

Perbincangan Dapatan Kajian

Tahap Penglibatan Guru, Tahap Galakan Pengetua dan Tahap Komitmen Guru

Perbezaan min skor antara skala penglibatan sebenar dengan skala keinginan penglibatan menunjukkan bahawa tahap penglibatan guru di sekolah berprestasi rendah berada pada tahap rendah. Dapatan ini selari dengan kajian Norazlinda Saad (2010) yang mendapati bahawa tahap penglibatan guru dalam proses membuat keputusan di sekolah berada pada tahap rendah.

Sementara itu, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa tahap galakan pengetua dalam membuat keputusan adalah tinggi. Kajian oleh Norazlinda Saad yang menunjukkan bahawa tahap galakan pengetua adalah tinggi iaitu dengan nilai min 3.37. dapatan ini menjelaskan bahawa pengetua di sekolah yang berprestasi

rendah memberi galakan yang lebih kepada guru-guru untuk terlibat sama dalam proses membuat keputusan yang berkaitan dengan pengurusan kurikulum di sekolah. Malah dapatan ini tidak menghairankan kerana menurut Bity Salwana, Ahmad Basri, Ramlee Mustapha dan Mohammed Sani (2009), kebanyakan pengetua mengakui memberi sokongan padu terhadap pelaksanaan kurikulum dengan menghadirkan diri dalam mesyuarat kurikulum atau mesyuarat panitia serta memperlihatkan sikap mengambil berat program-program kurikulum yang dijalankan.

Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa tahap komitmen guru dalam membuat keputusan adalah pada tahap sederhana (Min=3.46). Dapatan ini selari dengan kajian oleh Norazlinda Saad (2010) yang dilakukan ke atas 399 orang guru dari Sekolah Berprestasi Tinggi di Negeri Kedah turut mendapati tahap komitmen guru berada pada tahap sederhana (Min=3.52). Namun demikian, apabila mereka diberi peluang untuk terlibat dalam membuat keputusan, komitmen guru dapat dipertingkatkan (Man-Tak, Yue-Chor & Yin-Cheong, 1997). Malah kajian oleh Tang Keow Ngang dan Abdul Ghani Abdullah (2006) menegaskan bahawa budaya organisasi dan komitmen guru merupakan pendorong kepada pelaksanaan pengurusan kolaboratif. Oleh itu, sekolah yang mempunyai komitmen guru yang tinggi akan menunjukkan prestasi akademik dan prestasi kerja yang tinggi. Hal ini adalah kerana peningkatan kadar komitmen akan meningkatkan keberkesanan dan prestasi organisasi secara langsung.

Pengaruh Penglibatan Guru, Sikap Guru dan Galakan Pengetua dengan Komitmen Guru

Dapatan kajian juga menunjukkan Penglibatan Guru Dalam Membuat Keputusan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Guru. Oleh itu, dapatan kajian ini menjelaskan bahawa walaupun tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan adalah rendah, namun mereka masih bersedia untuk memberi komitmen terhadap sekolah tempat mereka bertugas (Bacharach, Bamberger, Conley & Bauer, 1990). Hal ini berkemungkinan terdapat faktor-faktor persekitaran atau situasi kerja lain yang mempengaruhi guru dalam pembangunan profesionalisme yang mendorong mereka untuk terus berkhidmat di sekolah walaupun mereka tidak terlibat secara aktif dalam proses membuat keputusan (Zulkafli Kamaruddin, 2007).

Selain itu, dapatan menunjukkan bahawa Sikap Guru mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Guru terhadap sekolah. Dapatan ini menggambarkan bahawa terdapat pengaruh yang positif antara Sikap Guru dengan Komitmen Guru. Guru-guru yang mempunyai sikap yang positif akan menunjukkan komitmen yang tinggi dari aspek kesetiaan untuk terus kekal di sekolah (Kreitner & Kinicki, 2007). Seseorang individu didorong untuk menunjukkan komitmen yang tinggi adalah melalui sikap untuk bekerja dengan kuat untuk mencapai matlamat dan kekal dalam organisasi. Malah jika dilihat secara terperinci, dapatan kajian ini menyokong Sharifah Khamis (1998) dan Lokman Mohd Tahir dan M. Al-Muzammil Yassin (2008) apabila pengkaji-pengkaji ini mendapati guru-guru menunjukkan sikap yang positif terhadap penglibatan dalam membuat keputusan di sekolah. Dapatan tersebut

menunjukkan bahawa penglibatan guru adalah tinggi dalam bidang alat bantu mengajar, kebajikan murid dan sukatan pelajaran.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa galakan pengetua di sekolah berprestasi rendah menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen guru dalam membuat keputusan. Dapatan ini menggambarkan bahawa terdapat pengaruh yang positif antara Galakan Pengetua dan komitmen guru di sekolah. Guru-guru yang mendapat galakan daripada pengetua didapati menunjukkan komitmen yang tinggi dalam membuat keputusan. Dapatan ini adalah selari dengan kajian Tansky dan Cohen (2001) yang mengenal pasti bahawa sokongan organisasi dapat membentuk komitmen dalam kalangan ahli dalam organisasi. Hal ini adalah kerana sokongan organisasi dianggap sebagai sebahagian faktor penting dalam mempengaruhi amalan-amalan sumber manusia dengan komitmen organisasi (Meyer & Smith, 2001; Abdul Ghani Abdullah, 2005).

Eisenberger, Fasolo dan Davis-LaMastro (2000), menyatakan bahawa kekerapan dan keikhlasan dalam pujian dan pengiktirafan serta ganjaran seperti gaji dan kenaikan pangkat oleh majikan boleh menyebabkan pekerja bersedia untuk kekal dalam organisasi (Shore & Shore, 2005). Sebaliknya mereka akan bersedia berpindah tempat kerja sekiranya apa yang diharapkan tidak dapat dipenuhi oleh majikan mereka. Hal ini dengan jelas menunjukkan bahawa apabila pekerja mempunyai persepsi yang positif terhadap organisasi maka mereka akan lebih terlibat dalam kerja mereka dan apabila pekerja mempunyai persepsi negatif terhadap organisasinya maka keterlibatan dan kesungguhan mereka berkurangan, hasilnya prestasi kerja turut berkurangan.

Malah kajian ini turut menyokong dapatan kajian oleh Singh dan Billingsley (1998) yang mendapati sokongan pengetua kepada guru-guru dalam membuat keputusan berkaitan pengajaran dan pembelajaran mempunyai kesan secara langsung dan tidak langsung ke atas peningkatan komitmen guru. Dalam hal ini, guru-guru didapati berasa komited terhadap profesion perguruan kerana mereka gembira bertugas di bawah kepimpinan pengetua yang mengamalkan kepimpinan pengajaran yang positif (Huang, 2000 & Patimah Ibrahim, 2002).

Implikasi Kajian

Dapatan kajian ini mempunyai beberapa implikasi kepada pihak yang bertanggungjawab tentang cara untuk meningkatkan penglibatan guru, mengubah sikap guru dan meningkatkan galakan pengetua dalam mempengaruhi komitmen guru untuk terlibat dalam proses pembuatan keputusan di sekolah.

Kajian ini menunjukkan bahawa tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan di sekolah adalah rendah. Oleh itu, kepentingan strategi penglibatan adalah diperlukan dalam pengurusan sekolah yang dikaji untuk meningkatkan lagi penglibatan guru dalam membuat keputusan. Hal ini adalah kerana dapatan ini memberi implikasi kepada sistem pengurusan sekolah yang diamalkan dewasa ini. Iaitu sistem pengurusan sekolah beroperasi berdasarkan kepada sistem birokrasi yang berhierarki. Dalam keadaan ini, guru sebenarnya mempunyai hasrat yang tinggi untuk mempengaruhi keputusan sekolah tetapi hasrat tersebut tidak dapat direalisasikan kepada penglibatan sebenar.

Dari segi implikasi Galakan Pengetua dengan Komitmen Guru, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa galakan pengetua mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen guru. Ini menjelaskan bahawa, pengetua perlu sedar tentang kepentingan guru melibatkan diri dalam membuat keputusan serta berusaha untuk memotivasikan guru untuk terlibat sama dalam pembuatan keputusan. Oleh yang demikian, pengetua sekolah selaku pentadbir perlu menggalakkan guru-guru untuk terlibat sama dalam pembuatan keputusan.

Di samping itu, kajian ini menegaskan bahawa terdapat beberapa faktor yang perlu diberi penekanan dan perhatian ke arah mewujudkan proses membuat keputusan yang berkesan dalam kalangan guru-guru dan pengetua selaku pentadbir sekolah. Hal ini adalah kerana sikap guru dalam membuat keputusan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen guru di sekolah. Oleh yang demikian, guru-guru perlu diberi pendedahan tentang peranan mereka dalam pembuatan keputusan di sekolah supaya dapat membentuk sikap positif guru untuk terlibat dalam membuat keputusan. Dapat dirumuskan bahawa proses pembuatan keputusan di sekolah perlu menitikberatkan faktor-faktor penglibatan guru, sikap guru dan galakan pengetua kerana perubahan dalam faktor-faktor tersebut turut menyebabkan berlakunya perubahan dalam tahap komitmen guru dalam membuat keputusan.

Dapatan kajian ini juga membantu guru untuk mengetahui kepentingan peranan mereka dalam membuat keputusan di sekolah. Secara tidak langsung guru akan berusaha untuk meningkatkan penglibatan mereka dalam pembuatan keputusan di sekolah. Justeru, guru-guru akan melengkapkan diri mereka dengan kemahiran membuat keputusan supaya dapat memberi sumbangan kepada pembangunan

sekolah. Kesedaran guru tentang kepentingan melibatkan diri dalam pembuatan keputusan akan mempengaruhi peningkatan komitmen guru dalam membuat keputusan di sekolah.

Cadangan Kajian Lanjutan

- i) Kajian lanjutan boleh menggunakan soal selidik kajian ini ke atas populasi yang berbeza dari segi tempat dan juga unit kajian. Kajian boleh dijalankan di seluruh negara dengan melibatkan guru-guru sama ada dari sekolah menengah atau dari sekolah rendah. Selain itu, unit kajian yang dicadangkan adalah guru-guru yang terlibat dengan pentadbiran. Manakala kajian perbandingan juga boleh dilakukan antara jenis-jenis sekolah luar bandar dan bandar, sekolah jenis kebangsaan Cina dan Tamil dengan sekolah kebangsaan, sekolah menengah dan sekolah rendah atau sekolah kerajaan dengan swasta.

- ii) Kajian ini hanya memberi fokus kepada variabel-variabel seperti penglibatan guru, sikap guru, galakan pengetua dan komitmen guru dalam membuat keputusan sahaja. Kajian akan datang diharap dapat menggunakan faktor-faktor lain yang boleh menyumbang kepada penglibatan guru dalam membuat keputusan seperti motivasi, kepuasan kerja, budaya sekolah, kepercayaan guru terhadap pengetua, gaya kepimpinan dan lain-lain lagi.

- iii) Dalam kajian ini, penyelidik hanya menggunakan instrumen soal selidik sahaja. Kajian lanjutan dicadangkan supaya menggunakan kaedah kualitatif lain seperti kaedah pemerhatian atau temubual untuk mendapatkan

maklumat yang lebih lengkap dan menyokong dapatan kajian. Penggunaan pelbagai kaedah ini boleh membantu penyelidik untuk mengenal pasti faktor-faktor lain yang turut mempengaruhi komitmen guru dalam membuat keputusan di sekolah.

Kesimpulan

Secara keseluruhannya, kajian ini telah mengenal pasti tahap penglibatan guru-guru dalam membuat keputusan di sekolah berprestasi rendah berada pada tahap rendah. Manakala dapatan kajian menunjukkan tahap galakan pengetua dalam membuat keputusan adalah tinggi. Namun demikian, dapatan mendapati tahap komitmen guru dalam membuat keputusan adalah pada tahap sederhana. Oleh itu, guru-guru perlu diberi peluang yang seimbang dalam proses membuat keputusan. Peluang tidak seharusnya dibatasi dengan kriteria-kriteria tertentu. Hal ini adalah bagi memastikan keputusan tersebut dapat diterima dan dilaksanakan oleh setiap warga sekolah dengan lebih efektif. Walaupun guru digalakkan untuk turut melibatkan diri dalam proses membuat keputusan tetapi pengetua mempunyai akauntibiliti dan keputusan terakhir masih di tangannya. Justeru, kepimpinan pengetua adalah penting memandangkan setiap keputusan yang dibuat akan memberi implikasi kepada warga sekolah khususnya murid dan guru.

RUJUKAN

- Abdul Ghani Abdullah. (2005). Kepimpinan transformasi pengetua dan penggantian kepimpinan sebagai penentu komitmen terhadap organisasi dan perlakuan warga organisasi pendidikan. *Jurnal Pendidik dan Pendidikan*, 20, 53-68.
- Adibah Abu Bakar. (1997). A survey of teachers perceptions of their participation in the decision making processes in malaysia primary and secondary schools. *Unpublished Masters Dissertation*. Bristol: University of Bristol.
- Affizal Ahmad & Rafidah Sahak. (2009). Teacher-student attachment and teachers' attitudes towards work. *Jurnal Pendidik dan Pendidikan*. 24, 55-72.
- Ajzen, I. (1985). *From intentions to actions: A theory of planned behavior*. Heidelberg: Springer.
- Ajzen, I., & Madden, T. J. (1986). Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions and perceived behavioral control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 453-474.
- Alutto, J. A. & Belasco, J. A. (1972). A typology for participation in organisational decision-making. *Administrative Science Quarterly*, 17 (1), 117-125.
- Anuar Sarmin. (2003). Perbezaan tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan di sekolah menengah di Johor. *Projek Sarjana Yang Tidak Diterbitkan*. Sintok: Universiti Utara Malaysia.
- Asefa Abahumna. (2010). The level of teachers' participation in decision making process at higher educational institutions: A case of Adama University. *International Journal of Educational Administration*, 2 (3), 271-282.
- Bacharach, S. B., Bamberger, P., Conley, S. C. & Bauer, S. (1990). The Dimensionality of Decision Participation in Educational Organizations: The Value of a Multi-Domain Evaluative Approach. *Educational Administration Quarterly*, 26 (2), 126-167.
- Bity Salwana Alias, Ahmad Basri Md Yussof, Ramlee Mustapha & Mohammed Sani Ibrahim. (2009). Analisis kompetensi pengetua berdasarkan kualiti peribadi, pengetahuan, kemahiran dan amalan dalam bidang pengurusan sekolah menengah Malaysia. *Seminar Pendidikan Serantau ke4 dan Pertandingan Penyelidikan Nusantara 2009*. 18-21 Mei 2009. Klana Resort Seremban, Negeri Sembilan.
- Bogler, R., & Somech, A. (2005). Organizational citizenship behavior in school: How does it relate to participation in decision making?. *Journal of Educational Administration*. 43 (5), 420-438.

- Carr, M. (1990). The role of context and development from a lifespan perspective. In W. Schneider and F. E. Weinert (eds.). *Interactions among aptitudes, strategies, and knowledge in cognitive performance*. New York: Springer Verlag, 222–231.
- Cooke, T. E. (1989). Disclosure in the Corporate Annual Reports of Swedish Companies. *Accounting and Business Research*, 19 (74), 113-124.
- Creswell, J., W. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Eisenberger, R., Huntington, P., Hutchison, J., & Sowa, V. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Elliott, B., & Crosswell, L. (2002). *Teacher commitment and engagement: The dimensions of ideology and practice associated, with teacher commitment and engagement within an Australian perspective*. Diakses dari <http://www.aare.edu.au/02pap/cro02522.htm> pada 17 Julai 2012 pada 4.30 petang.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS* (2nd ed.). London: Sage Publications.
- Firestone, W. A., & Pennell, J. R. (1993). Teacher commitment, working conditions, and differential incentive policies. *Review of Educational Research*, 63, 489-525.
- Firestone, W. A., & Rosenblum, S. (1988). Building commitment in urban high schools. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 10 (4), 285-299.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. MA: Addison-Wesley.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference 11.0 update* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Greenlee, B. J., & Bruner, D. Y. (2005). Educational leadership students as teacher leaders. *Wingspan*, 1 (1), 46-49.
- Hair, J. F., Money, A. H., Samouel, P., & Page, M. (2007). *Research methods for business*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Hoyle, E. (2003). *Teacher involvement in school decision-making: A comparative perspective*. Diakses dari <http://el.usm.my/academic/spoo/06e1.pdf>, pada 25 Januari 2008 pada 7 pagi.
- Huang, S. L. (2000). *Investigating high school teachers' perception of school environment*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association in New Orleans.

- Insim-Park. (2005). Teacher commitment and its effects on student achievement in American high schools. *Educational Research and Evaluation*, 1 (5), 401-485.
- Johnson, G. M., & Andrew, H. J. (2009). Change in pre-service teacher attitudes toward contemporary issues in education. *International Journal of Special Education*, 24 (2).
- Karp, M., & Weitzman, L. (2004). *Collaborative decision-making: A tool for effective leadership*. OD Network Annual Conference.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2007). *Organizational behavior*. Arizona: McGraw-Hill Ryerson.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). *Determining simple size for research*. Educational and Psychological Measurements, 30, 607-610.
- Lipham, J. M. (1985). *Making effective decision*. California: Mc Cuthan.
- Lokman Mohd Tahir & M. Al-Muzammil Yassin. (2008). Impak psikologi guru hasil kepimpinan pengetua. *Jurnal Teknologi*, 48 (E), 129-139.
- Man-Tak, C., Yue-Chor, C. & Yin-Cheong, C. (1997). Teacher participation in decision making: The case of SMI schools in Hong Kong. *Education Journal*, 25 (2), 17-42.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2001). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17 (4), 319-331.
- Meyers, L. S., Gamst, G., & Guarino, A. J. (2006). *Applied Multivariate Research: Design and Intrepretation*. California, USA: Sage Publication, Inc.
- Mokhtar Abdullah. (1994). *Analisis Regresi*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mowday, R. T., Steers, R. W., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviors*, 14 (2), 224-247.
- Nik Azis Nik Pa. (2003). Penggunaan teori dan kerangka teori dalam penyelidikan pendidikan Matematik. *Masalah Pendidikan*, 26, 29-61.
- Norazlinda Saad. (2010). Pengaruh penglibatan dan sikap dalam membuat keputusan terhadap komitmen guru: Galakan pengetua sebagai perantara. *Disertasi Doktor Pendidikan Yang Tidak Diterbitkan*. Pulau Pinang: Universiti Sains Malaysia.
- Norhayati Azmi. (2006). Hubungan antara komitmen ahli pasukan dengan keberkesanan pasukan kerja dalam jabatan sains dan matematik di daerah Tumpat. *Tesis Sarjana Muda Yang Tidak Diterbitkan*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.

- Nooraini Kamaruddin. (1998). Hubungan antara pengetua dan guru dalam membuat keputusan kurikulum: Satu kajian di sekolah-sekolah berasrama penuh di Wilayah Persekutuan. *Tesis Sarjana Yang Tidak Diterbitkan*. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill, Inc.
- Patimah Ibrahim. (2002). Budaya kualiti sekolah dan hubungannya dengan komitmen guru. *Projek Sarjana Yang Tidak Diterbitkan*. Sintok: Universiti Utara Malaysia.
- Peretomode, V. S. (2007). Decisional deprivation, equilibrium and saturation as variables in teacher motivation, job satisfaction and morale in Nigeria. *Academic Leadership Online Journal*. 4 (1).
- Rahmad Sukor Ab. Samad & Norliza Shoib. (2006). Amalan kolaboratif dalam pembuatan keputusan dalam kalangan guru sekolah menengah di Kuala Lumpur. *Jurnal Pendidikan*. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Ross, J. A., & Gray, P. (2006). *Transformational leadership and teacher commitment to organizational values: The mediating effects of collective teacher efficacy*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association in San Diego, CA.
- Rossmiller, R. A. (1992). The secondary school principal and teachers quality of works life. *Educational Managment and Administration*, 20 (3), 132-146.
- Rusmini Ku Ahmad. (2006). Hubungan antara kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru, amalan-amalan terbaik dan keberkesanan sekolah. *Tesis Doktor Falsafah Yang Tidak Diterbitkan*. Sintok: Universiti Utara Malaysia.
- Sharifah Khamis. (1998). Penglibatan guru panitia dalam proses membuat keputusan: Satu Tinjauan di sekolah menengah gred A di negeri melaka. *Tesis Sarjana Yang Tidak Diterbitkan*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (2005). Perceived organizational support and organizational justice. In R. Cropanzano & K.M. Kacmar (Eds.). *Organizational Politics, Justice and Support: Managing Social Climate at Work* (ms. 149-164). Wesport, CT: Quorum Press.
- Somech, A., & Bogler, R. (2004). Antecedents and consequences of teacher organizational and professional commitment. *Educational Administration Quarterly*, 38 (4), 555-577.
- Stevens, J. P. (2002). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (4th ed.). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

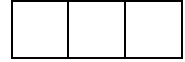
- Sufean Hussin. (2001). Model dasar strategik bagi pembangunan organisasi sekolah dalam konteks birokrasi pemusatan. *Issues in Education*, 24, 15-28.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L.S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston: Pearson/Allyn & Bacon.
- Tang Keow Ngang & Abdul Ghani Abdullah. (2006). Budaya organisasi dan komitmen guru dalam pelaksanaan pengurusan kualiti menyeluruh di sekolah-sekolah menengah zon Bukit Mertajam. *Jurnal Teknologi*, 45 (E), 17-28.
- Tai Mei Kin. (2001). The relationship between teachers' participation in decision making and their efficacy beliefs. *Unpublished Masters Thesis*. Gombak: International Islamic University Malaysia.
- Teng Lung Kiu. (2006). Pengaruh faktor terpilih terhadap efikasi-kendiri guru sekolah menengah di negeri Sarawak. *Tesis Doktor Falsafah Yang Tidak Diterbitkan*. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Wood, W. (2000). Persuasion and social influence. *Annual Review of Psychology*, 5, 539-570.
- Zimbardo, P. G., & Leippe, M. (1991). *The psychology of attitude change and social influence*. New York: McGraw-Hill.
- Zulkafli Kamaruddin. (2007). Penglibatan guru dalam membuat keputusan, sokongan organisasi dan komitmen kerja. *Tesis Sarjana Yang Tidak Diterbitkan*. Pulau Pinang: Universiti Sains Malaysia.

LAMPIRAN A

LAMPIRAN B

LAMPIRAN C

LAMPIRAN D



BORANG SOAL SELIDIK

**PENGLIBATAN, SIKAP DAN GALAKAN PENGETUA DALAM
MEMBUAT KEPUTUSAN TERHADAP KOMITMEN GURU
DI SEKOLAH MENENGAH KEBANGSAAN**

Rakan-rakan guru yang dihormati,

Saya merupakan pensyarah dari Universiti Utara Malaysia. Sukacita dimaklumkan bahawa tuan/puan telah terpilih untuk menjadi responden kajian. Sehubungan itu, adalah diharapkan tuan/puan dapat memberi maklumat dalam borang soal selidik yang disertakan bersama-sama ini. Untuk maklumat tuan/puan, semua data yang diberi adalah rahsia dan digunakan semata-mata untuk tujuan kajian ini sahaja. Kerjasama dan sokongan tuan/puan didahului dengan ucapan ribuan terima kasih.

Sekian.

Pensyarah
Universiti Utara Malaysia

Soal selidik ini mengandungi lima bahagian. Anda diminta menjawab semua soalan dengan memberikan maklumat yang dikehendaki. Segala maklumat yang dinyatakan adalah **SULIT**. Kejujuran anda ketika mengemukakan pendapat adalah amat dihargai.

BAHAGIAN A: Berikut merupakan situasi dalam pengurusan sekolah yang memerlukan atau diharapkan anda melibatkan diri dalam proses membuat keputusan secara formal atau tidak formal.

ARAHAN: Sila **BULATKAN** skala di bawah berdasarkan tahap penglibatan anda dalam membuat keputusan mengikut situasi yang diberikan.

Penglibatan ANDA sekarang dalam proses membuat keputusan					Situasi Membuat Keputusan	Penglibatan yang ANDA ingini/harapkan dalam proses membuat keputusan				
Tidak Terlibat	Memberi Maklumat	Mencadangkan Keputusan	Mempengaruhi Keputusan	Membuat Keputusan		Sangat Tidak Perlu	Tidak Perlu	Kurang Perlu	Perlu	Amat Perlu
1	2	3	4	5	Penetapan aktiviti pembelajaran untuk murid	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Konteks pengajaran dalam kelas seperti pemerhatian, refleksi atau interaksi sama ada secara berkumpulan atau individu	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Kaedah pengajaran yang digunakan	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Objektif pengajaran	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Berkongsi idea antara guru mata pelajaran yang sama	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Pemilihan buku teks/rujukan	1	2	3	4	5

Penglibatan ANDA sekarang dalam proses membuat keputusan					Situasi Membuat Keputusan	Penglibatan yang ANDA ingini/harapkan dalam proses membuat keputusan				
Tidak Terlibat	Memberi Maklumat	Mencadangkan Keputusan	Mempengaruhi Keputusan	Membuat Keputusan		Sangat Tidak Perlu	Tidak Perlu	Kurang Perlu	Perlu	Amat Perlu
1	2	3	4	5	Subjek yang ditawarkan kepada murid	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Menentukan skop soalan ujian	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Aktiviti meningkatkan keberkesanan pembelajaran murid	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Penyediaan jadual waktu sekolah	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Aktiviti meningkatkan keberkesanan pengajaran guru	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Penyediaan jadual waktu kelas	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Aktiviti akademik di peringkat sekolah seperti Hari Bahasa Melayu atau Pertandingan Pidato Bahasa Inggeris	1	2	3	4	5

BAHAGIAN B

ARAHAN: Sila nyatakan darjah persetujuan anda kepada kenyataan perlakuan sikap anda di sekolah dengan **BULATKAN** skala yang bersesuaian.

Sangat Tidak Setuju ←-----→ Sangat Setuju

1 2 3 4 5

Sikap anda di sekolah.		Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.	Saya lebih bermotivasi apabila terlibat dalam membuat keputusan.	1	2	3	4	5					
2.	Saya lebih komited kepada sekolah apabila terlibat dalam membuat keputusan.	1	2	3	4	5					
3.	Penglibatan saya dalam pembuatan keputusan telah memperbaiki interaksi saya dengan rakan-rakan sejawat.	1	2	3	4	5					
4.	Saya berasa dihargai apabila terlibat sama dalam pembuatan keputusan.	1	2	3	4	5					
5.	Penglibatan saya dalam pembuatan keputusan menghasilkan keputusan yang lebih berkualiti.	1	2	3	4	5					
6.	Penglibatan saya dalam pembuatan keputusan menjadikan saya lebih terbuka.	1	2	3	4	5					
7.	Penglibatan saya dalam pembuatan keputusan telah memperbaiki interaksi saya.	1	2	3	4	5					
8.	Penglibatan saya dalam pembuatan keputusan meningkatkan pencapaian sekolah.	1	2	3	4	5					
9.	Saya gembira dilibatkan sama oleh pihak pentadbir dalam pembuatan keputusan.	1	2	3	4	5					

BAHAGIAN C

ARAHAN: Sila **BULATKAN** skala di bawah berdasarkan **KEKERAPAN** galakan yang ditunjukkan oleh pengetua anda di sekolah.

- (1) sekiranya pengetua anda **TIDAK PERNAH** berbuat demikian
- (2) sekiranya pengetua anda **JARANG-JARANG** berbuat demikian (hanya sekali atau dua kali setahun)
- (3) sekiranya pengetua anda **KADANG-KADANG** berbuat demikian (beberapa kali setahun)
- (4) sekiranya pengetua anda **KERAP** berbuat demikian (setiap beberapa minggu)
- (5) sekiranya pengetua anda **SANGAT KERAP** berbuat demikian (setiap minggu)

Galakan yang ditunjukkan oleh pengetua di sekolah.						
		Tidak Pernah	Jarang-jarang	Kadang-kadang	Kerap	Sangat Kerap
1.	Pengetua sekolah saya memberikan sokongan yang tinggi kepada guru.	1	2	3	4	5
2.	Pengetua sekolah saya responsif secara konsisten kepada masalah guru.	1	2	3	4	5
3.	Pengetua sekolah saya membina kepercayaan melalui kolaboratif terbuka.	1	2	3	4	5
4.	Pengetua sekolah saya menerima idea guru.	1	2	3	4	5
5.	Pengetua sekolah saya memberi pengiktirafan untuk kerja yang dilakukan dengan baik.	1	2	3	4	5
6.	Pengetua sekolah saya merupakan pengurus yang sering terlibat sama (berpartisipatif tinggi) dalam proses membuat keputusan.	1	2	3	4	5
7.	Pengetua sekolah saya menggalakkan penyertaan guru dalam proses membuat keputusan.	1	2	3	4	5
8.	Pengetua sekolah saya memperlihatkan sensitiviti tinggi dengan mengambil berat keperluan staf.	1	2	3	4	5
9.	Pengetua sekolah saya sangat mahir dalam menyelesaikan konflik.	1	2	3	4	5
10.	Pengetua sekolah saya ialah perunding yang sangat mahir.	1	2	3	4	5
11.	Pengetua sekolah saya bijak meraih sokongan daripada guru.	1	2	3	4	5
12.	Pengetua sekolah saya mempunyai kemampuan yang luar biasa dalam menggerakkan guru agar tugas dilaksanakan.	1	2	3	4	5

Galakan yang ditunjukkan oleh pengetua di sekolah.		Tidak Pernah	Jarang-jarang	Kadang-kadang	Kerap	Sangat Kerap
13.	Pengetua sekolah saya bijak menyelesaikan konflik.	1	2	3	4	5
14.	Pengetua sekolah saya memberi penekanan kepada matlamat sekolah.	1	2	3	4	5
15.	Pengetua sekolah saya berperanan sebagai role model dalam penerapan nilai-nilai murni sekolah.	1	2	3	4	5
16.	Pengetua sekolah saya dapat membangkitkan inspirasi untuk penghasilan kerja yang terbaik.	1	2	3	4	5
17.	Pengetua sekolah saya bijak mencipta peluang baru.	1	2	3	4	5
18.	Pengetua sekolah saya berjaya menerapkan nilai ketaatan dalam kalangan guru.	1	2	3	4	5
19.	Pengetua sekolah saya menggunakan analisis yang logikal.	1	2	3	4	5
20.	Pengetua sekolah saya menggunakan fakta dalam menangani masalah.	1	2	3	4	5
21.	Pengetua sekolah saya memberi penjelasan mengenai arahan.	1	2	3	4	5
22.	Pengetua sekolah saya membuat perancangan pada jangka waktu yang sesuai.	1	2	3	4	5
23.	Pengetua sekolah saya memberi perhatian kepada kualiti tugas dengan terperinci.	1	2	3	4	5
24.	Pengetua sekolah saya sangat berpegang kepada struktur hierarki.	1	2	3	4	5
25.	Pengetua sekolah saya menentukan staf yang bertanggungjawab ke atas kerja yang dilakukan.	1	2	3	4	5

BAHAGIAN D

ARAHAN: Sila nyatakan darjah persetujuan anda kepada kenyataan perlakuan komitmen anda di sekolah dengan **BULATKAN** skala yang bersesuaian.

Sangat Tidak Setuju ←-----→ Sangat Setuju

1 2 3 4 5

Komitmen guru di sekolah.		Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju				
		1	2	3	4	5
1.	Saya mendapati misi sekolah dan diri saya adalah sama.	1	2	3	4	5
2.	Selalunya saya mendapati amat sukar untuk bersetuju dengan polisi sekolah yang berkait rapat dengan guru-guru.	1	2	3	4	5
3.	Saya memberitahu kepada rakan-rakan mengenai sekolah saya sebagai tempat kerja yang baik.	1	2	3	4	5
4.	Saya bangga memberitahu rakan-rakan bahawa saya sebahagian daripada sekolah ini.	1	2	3	4	5
5.	Saya berasa gembira memilih sekolah ini untuk bekerja berbanding sekolah lain.	1	2	3	4	5
6.	Bagi diri saya, inilah tempat yang paling baik untuk bekerja.	1	2	3	4	5
7.	Saya berusaha sedaya upaya lebih daripada yang dijangka untuk menolong kejayaan sekolah.	1	2	3	4	5
8.	Saya terima semua jenis kerja atau tugas dalam usaha mengekalkan kerja dalam sekolah.	1	2	3	4	5
9.	Sekolah ini memberi saya inspirasi untuk menghasilkan kerja yang baik.	1	2	3	4	5
10.	Saya mengambil berat berkenaan masa depan sekolah ini.	1	2	3	4	5
11.	Saya berasa kurang setia terhadap sekolah.	1	2	3	4	5
12.	Saya boleh bekerja di dalam sekolah yang lain.	1	2	3	4	5
13.	Dengan sebab yang kecil, saya akan meninggalkan sekolah.	1	2	3	4	5
14.	Tidak banyak faedahnya dengan kekal di dalam sekolah ini.	1	2	3	4	5
15.	Keputusan bekerja di dalam sekolah ini, merupakan kesilapan yang besar ke atas diri saya.	1	2	3	4	5

BAHAGIAN E: MAKLUMAT DEMOGRAFI

ARAHAN: Sila tandakan (X) di dalam petak yang berkaitan.

Latar belakang responden

1. Umur: tahun

2. Jantina Lelaki
 Perempuan

3. Kelulusan Akademik yang Tertinggi STPM/HSC
 Diploma
 Ijazah Sarjana Muda
 Ijazah Sarjana
 Lain-lain, nyatakan

.....

4. Tempoh mengajar di sekolah ini Kurang dari 5 tahun
 6 – 10 tahun
 Lebih dari 10 tahun

5. Sila tandakan (X) sekali sahaja bagi tugas-tugas selain mengajar mengikut keutamaan anda:

Guru Tingkatan Penyelaras Pusat Sumber
Guru Panitia Setiausaha Sukan
Guru Disiplin Kaunselor
Penyelaras Tingkatan Lain-lain, nyatakan

.....

-TERIMA KASIH KERANA SUDI MENJAWAB -