

Hakcipta © tesis ini adalah milik pengarang dan/atau pemilik hakcipta lain. Salinan boleh dimuat turun untuk kegunaan penyelidikan bukan komersil ataupun pembelajaran individu tanpa kebenaran terlebih dahulu ataupun caj. Tesis ini tidak boleh dihasilkan semula ataupun dipetik secara menyeluruh tanpa memperolehi kebenaran bertulis daripada pemilik hakcipta. Kandungannya tidak boleh diubah dalam format lain tanpa kebenaran rasmi pemilik hakcipta.



**PENGARUH KEPIMPINAN STRATEGIK DAN KESEDIAAN  
PERUBAHAN ORGANISASI TERHADAP AMALAN  
PENAMBAHBAIKAN KUALITI BERTERUSAN  
DI SEKOLAH AGAMA**

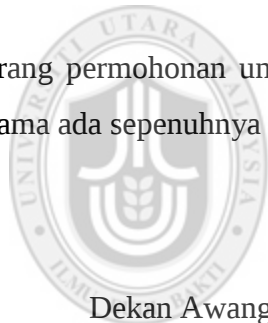


**IJAZAH DOKTOR FALSAFAH  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA  
2016**

## **Kebenaran Mengguna**

Tesis ini diserahkan adalah sebagai memenuhi keperluan untuk mendapatkan Ijazah Doktor Falsafah Universiti Utara Malaysia. Saya bersetuju membenarkan perpustakaan Universiti Utara Malaysia untuk membuat salinan tesis ini dan mempamerkannya bagi tujuan rujukan. Saya juga bersetuju membenarkan tesis ini dibuat salinan sama ada sebahagian atau keseluruhan, bagi tujuan akademik melalui kebenaran daripada penyelia saya atau semasa ketiadaan beliau, oleh Dekan Awang Had Salleh Graduate School of Arts and Sciences. Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke atas keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk perolehan kewangan adalah tidak dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada saya. Pengiktirafan yang sewajarnya haruslah diberikan kepada saya dan Universiti Utara Malaysia bagi sebarang kegunaan kesarjanaan terhadap petikan daripada tesis ini.

Sebarang permohonan untuk menyalin atau mengguna mana-mana bahan dalam tesis ini, sama ada sepenuhnya atau sebahagiannya, hendaklah dialamatkan kepada:



**UUM**  
**Universiti Utara Malaysia**

Dekan Awang Had Salleh Graduate School of Arts and Sciences

Kolej Sastera dan Sains UUM

Universiti Utara Malaysia

06010 UUM Sintok

Kedah Darul Aman

## Abstrak

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM, 2013-2025) dilancarkan sebagai suatu iltizam penambahbaikan kualiti sistem pendidikan negara bagi memartabatkan pendidikan berkualiti di semua peringkat. Namun, pengadunan pendekatan strategi penambahbaikan berterusan berlaku dalam kadar yang perlahan dan memerlukan perhatian serius aspek kepimpinan strategik dan kesediaan melaksanakan perubahan. Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti pengaruh kepimpinan strategik dan kesediaan perubahan organisasi terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah agama. Selain itu, pengaruh kesediaan perubahan organisasi sebagai pemboleh ubah mediator terhadap hubungan antara kepimpinan strategik dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan juga turut dikaji. Kaedah tinjauan secara keratan rentas diaplikasikan dalam proses pengumpulan data kajian. Instrumen yang digunakan mengandungi tiga bahagian iaitu soal selidik Kepimpinan Strategik, soal selidik Kesediaan Organisasi Melaksanakan Perubahan dan soal selidik Iklim Penambahbaikan Kualiti Berterusan. Sejumlah 478 orang responden yang terdiri daripada pemimpin guru sekolah menengah agama di negeri Kelantan terlibat dalam kajian ini. Data kuantitatif kajian dianalisis dengan statistik ujian-*t*, *Multivariate Analysis of Variance*(MANOVA), korelasi dan analisis regresi berganda menggunakan perisian *Statistical Package for Social Science* (SPSS). Hasil kajian menunjukkan kepimpinan strategik dan kesediaan perubahan organisasi mempengaruhi amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Dapatan kajian juga menunjukkan kesediaan perubahan organisasi berperanan selaku mediator terhadap hubungan antara kepimpinan strategik dengan amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Kesimpulannya, kajian ini menunjukkan tahap kepimpinan strategik dan kesediaan perubahan organisasi yang tinggi mempengaruhi amalan penambahbaikan kualiti berterusan ke arah peningkatan kualiti pendidikan. Sehubungan itu, pendekatan amalan kepimpinan strategik, kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan harus diberi perhatian sewajarnya oleh pemegang taruh dalam setiap peringkat pengurusan pendidikan.

**Kata kunci :** Kepimpinan strategik, Kesediaan perubahan organisasi, Pengurusan kualiti, Amalan penambahbaikan kualiti berterusan, Sekolah agama.

## Abstract

Malaysia Education Blueprint (PPPM, 2013-2025) was launched as a commitment to improving the quality of the education system hence to uphold the quality of education at all levels. However, blending approach to continuous improvement strategy occurs at slow pace and requires serious attention on the aspects of strategic leadership and readiness to implement change. This study was aimed to identify the influence of strategic leadership and organizational change readiness on continuous quality improvement practices in religious schools. In addition, the influence of organizational change readiness variables as mediator in the relationship between strategic leadership and continuous quality improvement practices was also examined. The cross-sectional survey method was applied in the data collection process. The instruments used consists of three parts namely Strategic Leadership Questionnaire, Organizational Readiness for Implementing Change and Continuous Quality Improvement Climate. A total of 478 respondents involving teacher leaders from secondary religious school in Kelantan took part in this study. Quantitative data were analyzed by statistical analysis of t-test, Multivariate Analysis of Variance (MANOVA), correlation and multiple regression analysis using the Statistical Package for Social Science (SPSS). The findings indicated that strategic leadership and organizational change readiness affects the practice of continuous quality improvement in religious schools. The findings also revealed that organizational change readiness functioned as a mediator in the relationship between strategic leadership and continuous quality improvement practices. In conclusion, this study indicated that high level of strategic leadership and organizational change readiness impact the continuous quality improvement practices towards improving the quality of education. Accordingly, approaches to strategic leadership practices, organizational change readiness and continuous quality improvement practices warrant due attention by the stakeholders in every stage of educational management.

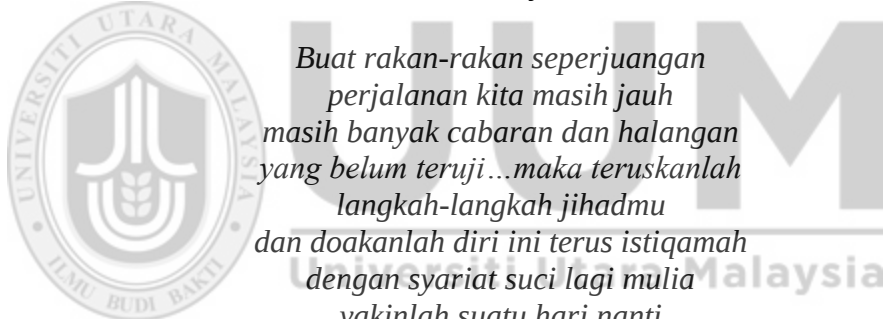
**Keywords:** Strategic leadership, Organizational change readiness, Quality management, Continuous quality improvement practices, Religious school.

## ***Dedikasi***

*Kejadian langit dan bumi  
silih berganti siang dan malam  
itulah tanda-tanda kewujudan  
dan kebesaran Allah swt  
bersama nur Muhammad menerangi  
alam ini sehinggalah ke akhirnya*

*Buat arwah emah dan ayah tercinta  
pengorbanan dan kasih sayang  
yang dicurahkan mengajarku  
nilai kehidupan sebenar*

*Kakak-kakak dan adik-adik  
terima kasih di atas dorongan  
dan semangat yang kalian tiupkan  
semoga kita adalah bekalan yang terbaik  
untuk arwah emak dan ayah di akhirat kelak*



*Buat rakan-rakan seperjuangan  
perjalanan kita masih jauh  
masih banyak cabaran dan halangan  
yang belum teruji...maka teruskanlah  
langkah-langkah jihadmu  
dan doakanlah diri ini terus istiqamah  
dengan syariat suci lagi mulia  
yakinkanlah suatu hari nanti  
akan terpancar cahaya Ad-deen  
pada setiap sanubari  
makhluk yang bernama manusia, Insya Allah*

*Buat isteriku yang tersayang  
kehadiranmu menambat hati kerdil ini  
untuk melorongi hidup di dunia fana  
bersama-sama bisikan kasih  
dan cinta kepada Allah swt  
redha segala pengorbanan yang ditempuh  
dalam membesarkan zuriat pinjaman yang Esa  
buat bekal terbaik di akhirat kelak yang kekal abadi*

## **Penghargaan**

Syukur Alhamdulillah kerana dengan kehendak-Nya jua kajian bagi memenuhi keperluan tesis Doktor Falsafah (Pendidikan) ini dapat dilaksanakan dengan jayanya dalam tempoh yang dirancang. Ucapan terima yang tidak terhingga saya tujukan kepada semua pihak yang membantu dalam melaksanakan kajian ini sama ada secara langsung atau tidak langsung kerana tanpa kerjasama yang dihulurkan penulisan ini tidak akan dapat diselesaikan tepat pada masanya.

Melalui ruangan ini juga saya mengambil kesempatan untuk merakamkan ucapan terima kasih yang tidak terhingga khusus kepada Prof. Madya Dr. Yahya bin Don dan Dr Siti Noor bt Ismail, penyelia bagi kajian ini yang amat berdedikasi dan sentiasa bersedia memberikan bimbingan, tunjuk ajar dan sokongan tanpa jemu. Sesungguhnya luahan kata-kata semangat dan kepercayaan yang diberikan, mencetuskan motivasi untuk terus berusaha menyiapkan penulisan ini meskipun banyak masa dan pengorbanan yang perlu dipertaruhkan.

Akhir sekali kepada semua pensyarah Pusat Pengajian Pendidikan dan Bahasa Moden, UUM CAS dan semua warga sekolah menengah agama di Kelantan, jasa kalian akan dikenang sehingga akhir hayat, Insya Allah. Semoga Allah swt sentiasa melindungi hamba-hambaNya yang cintakan ilmu dan kebaikan.

## Kandungan

|                                                                                                                                       |          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Kebenaran Untuk Mengguna .....                                                                                                        | ii       |
| Abstrak .....                                                                                                                         | iii      |
| Abstract .....                                                                                                                        | iv       |
| Penghargaan .....                                                                                                                     | vi       |
| Kandungan .....                                                                                                                       | vii      |
| Senarai Jadual.....                                                                                                                   | xii      |
| Senarai Rajah .....                                                                                                                   | xvi      |
| Senarai Lampiran .....                                                                                                                | xvii     |
| <b>BAB SATU PENGENALAN .....</b>                                                                                                      | <b>1</b> |
| 1.1 Pendahuluan .....                                                                                                                 | 1        |
| 1.2 Latar Belakang Kajian.....                                                                                                        | 4        |
| 1.3 Pernyataan Masalah .....                                                                                                          | 9        |
| 1.4 Tujuan Kajian.....                                                                                                                | 18       |
| 1.5 Objektif Kajian.....                                                                                                              | 18       |
| 1.6 Soalan Kajian .....                                                                                                               | 19       |
| 1.7 Hipotesis Kajian .....                                                                                                            | 19       |
| 1.7.1 Perbezaan Tahap Kepimpinan Strategik, Tahap Kesediaan Perubahan<br>Organisasi dan Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan..... | 20       |
| 1.7.2 Hubungan Kepimpinan Strategik Dengan Kesediaan Perubahan<br>Organisasi Dan Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan.....        | 22       |
| 1.7.3 Dimensi Dimensi Utama Kepimpinan Strategik Dalam Meramal<br>Kesediaan Perubahan Dan Penambahbaikan Kualiti Berterusan.....      | 24       |
| 1.8 Kerangka Konseptual Kajian .....                                                                                                  | 27       |
| 1.9 Kepentingan Kajian.....                                                                                                           | 31       |
| 1.10 Skop dan Batasan Kajian .....                                                                                                    | 35       |
| 1.11 Definisi Operasional.....                                                                                                        | 38       |
| 1.11.1 Sekolah Agama .....                                                                                                            | 39       |
| 1.11.2 Pemimpin Guru .....                                                                                                            | 39       |
| 1.11.3 Kepimpinan Strategik .....                                                                                                     | 40       |
| 1.11.4 Kesediaan Perubahan Organisasi .....                                                                                           | 41       |

|                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.11.5 Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan .....                         | 43        |
| 1.12 Rumusan.....                                                             | 47        |
| <b>BAB DUA TINJAUAN LITERATUR .....</b>                                       | <b>48</b> |
| 2.1 Pengenalan .....                                                          | 48        |
| 2.2 Kerangka Teoretikal Kajian .....                                          | 51        |
| 2.2.1 Kepimpinan Strategik .....                                              | 51        |
| 2.2.2 Kesianaan Perubahan Organisasi .....                                    | 56        |
| 2.2.3 Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan .....                          | 63        |
| 2.3 Strategi dan Kepimpinan .....                                             | 67        |
| 2.3.1 Konsep Strategi .....                                                   | 68        |
| 2.3.2 Strategi dan Perubahan .....                                            | 72        |
| 2.3.3 Strategi dan Penambahbaikan Berterusan .....                            | 73        |
| 2.4 Konsep Kepimpinan .....                                                   | 75        |
| 2.4.1 Teori-teori Kepimpinan .....                                            | 78        |
| 2.4.2 Kajian Tentang Gaya Kepimpinan .....                                    | 80        |
| 2.4.3 Kepimpinan Strategik .....                                              | 86        |
| 2.4.4 Kajian Kepentingan Kepimpinan Strategik .....                           | 88        |
| 2.5 Amalan Pengurusan Kualiti .....                                           | 94        |
| 2.6 Amalan Pengurusan Kualiti dan Kecemerlangan Organisasi .....              | 98        |
| 2.7 Gaya Kepimpinan dan Amalan Pengurusan Kualiti .....                       | 100       |
| 2.8 Penambahbaikan Kualiti Berterusan .....                                   | 103       |
| 2.9 Penambahbaikan Kualiti Berterusan Dalam Pendidikan .....                  | 105       |
| 2.10 Kesianaan Perubahan .....                                                | 107       |
| 2.11 Kepentingan Kesianaan Perubahan .....                                    | 109       |
| 2.12 Hubungan Kepimpinan dan Penambahbaikan Kualiti Berterusan .....          | 111       |
| 2.13 Hubungan Kepimpinan dan Kesianaan Perubahan .....                        | 116       |
| 2.14 Hubungan Kesianaan Perubahan dan Penambahbaikan Kualiti Berterusan ..... | 119       |
| 2.15 Perkembangan Institusi Pendidikan Agama .....                            | 120       |
| 2.16 Kepentingan Sekolah Agama .....                                          | 123       |
| 2.17 Rumusan .....                                                            | 126       |

|                                                                       |            |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>BAB TIGA METODOLOGI KAJIAN .....</b>                               | <b>129</b> |
| 3.1 Pendahuluan .....                                                 | 129        |
| 3.2 Reka Bentuk Kajian .....                                          | 129        |
| 3.3 Populasi Kajian .....                                             | 130        |
| 3.3.1 Populasi Sekolah .....                                          | 131        |
| 3.3.2 Populasi Guru .....                                             | 133        |
| 3.4 Anggaran Saiz Sampel Kajian .....                                 | 134        |
| 3.5 Pensampelan .....                                                 | 136        |
| 3.5.1 Pensampelan Sekolah .....                                       | 137        |
| 3.5.2 Pensampelan Guru .....                                          | 138        |
| 3.5.3 Kadar Maklum Balas Responden .....                              | 140        |
| 3.6 Unit Analisis Kajian .....                                        | 141        |
| 3.7 Instrumen Kajian .....                                            | 141        |
| 3.7.1 Kepimpinan Strategik .....                                      | 144        |
| 3.7.2 Kesediaan Perubahan Organisasi .....                            | 146        |
| 3.7.3 Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan .....                  | 148        |
| 3.8 Kesahan Instrumen Kajian .....                                    | 149        |
| 3.9 Kajian Rintis .....                                               | 150        |
| 3.9.1 Kebolehpercayaan Instrumen .....                                | 151        |
| 3.9.2 Analisis Kesahan Instrumen .....                                | 153        |
| 3.10 Prosedur Pengumpulan Data .....                                  | 156        |
| 3.11 Penyemakan Data Kajian Sebenar .....                             | 157        |
| 3.11.1 Keciciran Data ( <i>Missing Data</i> ) .....                   | 158        |
| 3.11.2 Pemeriksaan Data Tersisih ( <i>Outlier</i> ) .....             | 159        |
| 3.11.3 Kebolehpercayaan Instrumen Kajian .....                        | 160        |
| 3.11.4 Analisis Faktor .....                                          | 161        |
| 3.11.5 Analisis Faktor Kepimpinan Strategik .....                     | 163        |
| 3.11.6 Analisis Faktor Kesediaan Perubahan Organisasi .....           | 166        |
| 3.11.7 Analisis Faktor Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan ..... | 168        |
| 3.11.8 Analisis Kenormalan .....                                      | 171        |
| 3.11.9 Analisis Kelinearan .....                                      | 173        |

|                                                 |                                                                                                         |            |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.12                                            | Prosedur Penganalisan Data .....                                                                        | 174        |
| 3.13                                            | Rumusan.....                                                                                            | 178        |
| <b>BAB EMPAT DAPATAN KAJIAN.....</b>            |                                                                                                         | <b>179</b> |
| 4.1                                             | Pendahuluan .....                                                                                       | 179        |
| 4.2                                             | Profil Responden .....                                                                                  | 180        |
| 4.3                                             | Deskriptif Statistik Pemboleh Ubah Kajian .....                                                         | 183        |
| 4.3.1                                           | Amalan Kepimpinan Strategik.....                                                                        | 183        |
| 4.3.2                                           | Kesediaan Perubahan Organisasi .....                                                                    | 186        |
| 4.3.3                                           | Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan .....                                                          | 187        |
| 4.4                                             | Pengujian Hipotesis Kajian .....                                                                        | 189        |
| 4.4.1                                           | Perbezaan Tahap Amalan Kepimpinan Strategik .....                                                       | 191        |
| 4.4.2                                           | Perbezaan Tahap Kesiediaan Perubahan Organisasi.....                                                    | 200        |
| 4.4.3                                           | Perbezaan Tahap Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan .....                                          | 205        |
| 4.4.4                                           | Hubungan Kepimpinan Strategik dan Kesiediaan Perubahan Organisasi.....                                  | 212        |
| 4.4.5                                           | Hubungan Kepimpinan Strategik dan Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan .....                        | 216        |
| 4.4.6                                           | Hubungan Kesiediaan Perubahan Organisasi dan Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan .....             | 220        |
| 4.4.7                                           | Pengaruh Dimensi Kepimpinan Strategik Terhadap Kesiediaan Perubahan Organisasi .....                    | 222        |
| 4.4.8                                           | Pengaruh Dimensi Kepimpinan Strategik Terhadap Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan .....           | 225        |
| 4.4.9                                           | Pengaruh Dimensi Kesiediaan Perubahan Organisasi Terhadap Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan..... | 229        |
| 4.4.10                                          | Pengaruh Mediator Kesiediaan Perubahan Organisasi .....                                                 | 232        |
| 4.5                                             | Rumusan Pengujian Hipotesis.....                                                                        | 244        |
| 4.6                                             | Rumusan.....                                                                                            | 245        |
| <b>BAB LIMA PERBINCANGAN DAN CADANGAN .....</b> |                                                                                                         | <b>247</b> |
| 5.1                                             | Pendahuluan .....                                                                                       | 247        |
| 5.2                                             | Ringkasan Kajian .....                                                                                  | 247        |

|                                                                                 |            |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.3 Tahap Amalan Kepimpinan Strategik, Kesianaan Perubahan Organisasi           |            |
| dan Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan.....                               | 252        |
| 5.3.1 Tahap Amalan Kepimpinan Strategik .....                                   | 252        |
| 5.3.2 Tahap Kesianaan Perubahan Organisasi .....                                | 257        |
| 5.3.3 Tahap Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan .....                      | 260        |
| 5.4 Perbezaan Tahap Amalan Kepimpinan Strategik, Kesianaan Perubahan Organisasi |            |
| dan Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan                                    |            |
| Berdasarkan Aspek Demografi .....                                               | 264        |
| 5.4.1 Perbezaan Tahap Amalan Kepimpinan Strategik .....                         | 264        |
| 5.4.2 Perbezaan Tahap Kesianaan Perubahan Organisasi .....                      | 267        |
| 5.4.3 Perbezaan Tahap Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan .....            | 273        |
| 5.5 Kepimpinan Strategik dan Kesianaan Perubahan Organisasi .....               | 283        |
| 5.6 Kepimpinan Strategik Dan Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan.....      | 286        |
| 5.7 Kesianaan Perubahan Organisasi dan Amalan Penambahbaikan Kualiti            |            |
| Berterusan .....                                                                | 290        |
| 5.8 Dimensi Kepimpinan Strategik Sebagai Peramal Terhadap Kesianaan Perubahan   |            |
| Organisasi.....                                                                 | 294        |
| 5.9 Dimensi Kepimpinan Strategik Sebagai Peramal Terhadap Amalan                |            |
| Penambahbaikan Kualiti Berterusan .....                                         | 298        |
| 5.10 Dimensi Kesianaan Perubahan Organisasi Sebagai Peramal Terhadap Amalan     |            |
| Penambahbaikan Kualiti Berterusan .....                                         | 302        |
| 5.11 Kesianaan Perubahan Organisasi Sebagai Mediator Terhadap Hubungan Antara   |            |
| Kepimpinan Strategik dan Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan .....         | 306        |
| 5.12 Rumusan Kajian .....                                                       | 309        |
| 5.13 Implikasi Kajian – Teori .....                                             | 310        |
| 5.14 Implikasi Kajian – Amalan .....                                            | 312        |
| 5.15 Cadangan Kajian Akan Datang.....                                           | 315        |
| 5.16 Kesimpulan .....                                                           | 318        |
| <b>RUJUKAN .....</b>                                                            | <b>320</b> |

## Senarai Jadual

|             |                                                                                                                         |     |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Jadual 3.1  | Bilangan Sekolah Menengah Agama di Kelantan.....                                                                        | 131 |
| Jadual 3.2  | Pecahan Terperinci Bilangan Sekolah Menengah Agama Mengikut Daerah di Kelantan.....                                     | 132 |
| Jadual 3.3  | Ringkasan Populasi Kajian.....                                                                                          | 133 |
| Jadual 3.4  | Populasi dan Sampel Kajian.....                                                                                         | 136 |
| Jadual 3.5  | Ringkasan Terperinci Populasi dan Sampel Kajian.....                                                                    | 139 |
| Jadual 3.6  | Kategori Sekolah dan Bilangan Soal Selidik Yang Diedarkan.....                                                          | 140 |
| Jadual 3.7  | Komponen, Dimensi dan Item Soal Selidik Kepimpinan Strategik.....                                                       | 145 |
| Jadual 3.8  | Nilai Kebolehpercayaan Instrumen Kepimpinan Strategik.....                                                              | 152 |
| Jadual 3.9  | Nilai Kebolehpercayaan Instrumen Kesiediaan Perubahan Organisasi..                                                      | 153 |
| Jadual 3.10 | Nilai Kebolehpercayaan Instrumen Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan.....                                          | 153 |
| Jadual 3.11 | Korelasi Antara Kepimpinan Strategik, Kesiediaan Perubahan Organisasi dan Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan..... | 155 |
| Jadual 3.12 | Nilai Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) Instrumen Kajian.....                                                                 | 161 |
| Jadual 3.13 | Analisis Faktor Amalan Kepimpinan Strategik.....                                                                        | 164 |
| Jadual 3.14 | Analisis Faktor Kesiediaan Perubahan Organisasi.....                                                                    | 166 |
| Jadual 3.15 | Analisis Faktor Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan.....                                                           | 169 |
| Jadual 3.16 | Nilai Statistik Kepencongan dan Kurtosis (Statistik deskriptif) .....                                                   | 173 |
| Jadual 3.17 | Teknik Analisis Data Berdasarkan Objektif Kajian.....                                                                   | 175 |
| Jadual 3.18 | Pengkelasan Min Berserta Tafsiran Bagi Setiap Pemboleh Ubah.....                                                        | 176 |
| Jadual 3.19 | Skala Davis (1971) Bagi Menilai Kekuatan Korelasi Antara Dua Pemboleh Ubah.....                                         | 177 |
| Jadual 4.1  | Profil Responden Kajian Berdasarkan Taburan Ciri-ciri Demografi.....                                                    | 182 |
| Jadual 4.2  | Tahap Amalan Kepimpinan Strategik Mengikut Kategori Sekolah.....                                                        | 184 |
| Jadual 4.3  | Tahap Kesiediaan Perubahan Organisasi Mengikut Kategori Sekolah...                                                      | 187 |
| Jadual 4.4  | Tahap Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan Mengikut Kategori Sekolah.....                                           | 188 |
| Jadual 4.5  | Ujian-t: Perbezaan Kepimpinan Strategik Berdasarkan Kategori Sekolah.....                                               | 191 |

|             |                                                                                                                       |     |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Jadual 4.6  | Ujian-t: Perbezaan Amalan Kepimpinan Strategik Berdasarkan Kategori Sekolah.....                                      | 193 |
| Jadual 4.7  | Ujian MANOVA: Analisis Univariat Amalan Kepimpinan Strategik Berdasarkan Faktor Pengalaman Mengajar.....              | 194 |
| Jadual 4.8  | Ujian MANOVA: Analisis Univariat Kepimpinan Strategik Berdasarkan Pemboleh Ubah Pengalaman Mengajar.....              | 195 |
| Jadual 4.9  | Ujian MANOVA: Analisis Univariat Perbezaan Kepimpinan Strategik Berdasarkan Faktor Umur.....                          | 197 |
| Jadual 4.10 | Ujian MANOVA: Analisis Univariat Dimensi Kepimpinan Strategik Berdasarkan Faktor Umur.....                            | 198 |
| Jadual 4.11 | Ujian-t: Perbezaan Kepimpinan Strategik Berdasarkan Jantina.....                                                      | 198 |
| Jadual 4.12 | Ujian-t: Perbezaan Skor Min Dimensi Kepimpinan Strategik Berdasarkan Jantina.....                                     | 199 |
| Jadual 4.13 | Ujian-t: Perbezaan Kepimpinan Strategik Berdasarkan Kategori Sekolah.....                                             | 201 |
| Jadual 4.14 | Ujian MANOVA: Perbezaan Kesianaan Perubahan Organisasi Berdasarkan Faktor Pengalaman Mengajar.....                    | 202 |
| Jadual 4.15 | Ujian MANOVA: Perbezaan Kesianaan Perubahan Organisasi Berdasarkan Pemboleh Ubah Umur.....                            | 203 |
| Jadual 4.16 | Ujian-t: Perbezaan Tahap Kesianaan Perubahan Organisasi Berdasarkan Faktor Jantina.....                               | 204 |
| Jadual 4.17 | Ujian-t: Perbezaan Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan Berdasarkan Kategori Sekolah.....                         | 206 |
| Jadual 4.18 | Ujian MANOVA: Analisis Univariat Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan Berdasarkan Faktor Pengalaman Mengajar..... | 208 |
| Jadual 4.19 | Ujian MANOVA: Perbezaan Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan Berdasarkan Umur.....                                | 209 |
| Jadual 4.20 | Ujian-t: Perbezaan Tahap Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan Berdasarkan Faktor Jantina.....                     | 210 |
| Jadual 4.21 | Ujian-t: Perbezaan Tahap Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan Berdasarkan Faktor Kursus Kualiti.....              | 211 |

|             |                                                                                                                                                   |     |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Jadual 4.22 | Hubungan Kepimpinan Strategik dan Kesianaan Perubahan Organisasi.....                                                                             | 213 |
| Jadual 4.23 | Korelasi Antara Komponen Keupayaan Organisasi dan Dimensi Kesianaan Perubahan Organisasi.....                                                     | 214 |
| Jadual 4.24 | Korelasi Antara Komponen Ciri-ciri Individu dan Dimensi Kesianaan Perubahan Organisasi.....                                                       | 215 |
| Jadual 4.25 | Korelasi Antara Kepimpinan Strategik dan Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan.....                                                            | 216 |
| Jadual 4.26 | Korelasi Antara Kelompok Keupayaan Organisasi dan Dimensi Kesianaan Perubahan Organisasi.....                                                     | 218 |
| Jadual 4.27 | Korelasi Antara Kelompok Ciri-ciri Individu dan Dimensi Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan.....                                             | 229 |
| Jadual 4.28 | Korelasi Antara Kesianaan Perubahan Organisasi dan Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan.....                                                  | 220 |
| Jadual 4.29 | Analisis Regresi Berganda Stepwise Pengaruh Dimensi Kepimpinan Strategik Terhadap Kesianaan Perubahan Organisasi.....                             | 223 |
| Jadual 4.30 | Analisis Regresi Berganda Pengaruh Dimensi Kepimpinan Strategik Terhadap Dimensi Kesianaan Perubahan Organisasi.....                              | 224 |
| Jadual 4.31 | Analisis Regresi Berganda Stepwise Pengaruh Dimensi Kepimpinan Strategik Terhadap Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan.....                   | 226 |
| Jadual 4.32 | Analisis Regresi Berganda Stepwise Pengaruh Dimensi Kepimpinan Strategik Terhadap Dimensi Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan.....           | 227 |
| Jadual 4.33 | Analisis Regresi Berganda Stepwise Pengaruh Dimensi Kesianaan Perubahan Organisasi Terhadap Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan.....         | 229 |
| Jadual 4.34 | Analisis Regresi Berganda Stepwise Pengaruh Dimensi Kesianaan Perubahan Organisasi Terhadap Dimensi Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan..... | 230 |

|             |                                                                                                                                                              |     |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Jadual 4.35 | Keputusan Regresi Pengaruh Kepimpinan Strategik Terhadap Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan.....                                                       | 234 |
| Jadual 4.36 | Keputusan Regresi Pengaruh Kepimpinan Strategik Terhadap Kesediaan Perubahan Organisasi.....                                                                 | 235 |
| Jadual 4.37 | Keputusan Regresi Pengaruh Kesediaan Perubahan Organisasi Terhadap Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan.....                                             | 235 |
| Jadual 4.38 | Keputusan Regresi Hierarki Pengaruh Kepimpinan Strategik dan Kesediaan Perubahan Organisasi Terhadap Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan.....           | 236 |
| Jadual 4.39 | Keputusan Regresi Berganda Hierarki Pengaruh Mediator Kesediaan Perubahan Organisasi Terhadap Hubungan Kepimpinan Strategik Dalam Fokus Pelanggan Dalam..... | 237 |
| Jadual 4.40 | Keputusan Regresi Berganda Hierarki Pengaruh Mediator Kesediaan Perubahan Organisasi Terhadap Hubungan Kepimpinan Strategik Dalam Kefahaman Proses.....      | 239 |
| Jadual 4.41 | Keputusan Regresi Berganda Hierarki Pengaruh Mediator Kesediaan Perubahan Organisasi Terhadap Hubungan Kepimpinan Strategik Dalam Penggunaan Data.....       | 241 |
| Jadual 4.42 | Keputusan Regresi Berganda Pengaruh Mediator Kesediaan Perubahan Organisasi Terhadap Hubungan Kepimpinan Strategik Dalam Aspek Kefahaman Kualiti.....        | 242 |
| Jadual 4.43 | Keputusan Regresi Berganda Hierarki Pengaruh Mediator Kesediaan Perubahan Organisasi Terhadap Hubungan Kepimpinan Strategik Dalam Kepimpinan Kualiti.....    | 243 |
| Jadual 4.44 | Ringkasan Dapatan Kajian.....                                                                                                                                | 244 |

## Senarai Rajah

|            |                                                                                                                                                     |     |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Rajah 1.1: | Kerangka konseptual kajian: Pengaruh kepimpinan strategik terhadap kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan..... | 30  |
| Rajah 2.1: | Kriteria umum kepimpinan strategik.....                                                                                                             | 56  |
| Rajah 2.2: | Agen penentu dan keberhasilan daripada kesediaan perubahan organisasi.....                                                                          | 63  |
| Rajah 2.3: | Model S – P. ....                                                                                                                                   | 67  |
| Rajah 2.4: | Gaya-gaya kepimpinan.....                                                                                                                           | 78  |
| Rajah 3.1: | Kaedah pensampelan sekolah menengah agama SMKA dan SABK....                                                                                         | 136 |
| Rajah 5.1: | Cadangan model pengaruh kepimpinan strategik kualiti terhadap pencapaian sekolah menengah agama.....                                                | 316 |



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

## Senarai Lampiran

### Lampiran A Kebenaran Menjalankan Kajian

|                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| A – 1 Kelulusan Menjalankan Kajian (Kementerian Pendidikan Malaysia).... | 389 |
| A – 2 Kelulusan Menjalankan Kajian (Jabatan Pendidikan Kelantan).....    | 390 |
| A – 3 Kelulusan Menjalankan Kajian (Yayasan Islam Kelantan).....         | 391 |

### Lampiran B Kebenaran Menggunakan Instrumen Kajian dan Terjemahan

|                                                                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| B – 1 Kebenaran Menggunakan Instrumen Kepimpinan Strategik.....                                                              | 392 |
| B – 2 Kebenaran Menggunakan Instrumen <i>Organizational Readiness for<br/>Implementing Change (ORIC) Questionnaire</i> ..... | 393 |
| B – 3 Kebenaran Menggunakan Instrumen <i>Continuous Quality Improvement<br/>Climate Survey</i> .....                         | 394 |
| B – 4 Pengesahan Terjemahan Instrumen <i>Organizational Readiness for<br/>Implementing Change (ORIC) Questionnaire</i> ..... | 395 |
| B – 5 Pengesahan Terjemahan Instrumen <i>Continuous Quality Improvement<br/>Climate Survey</i> .....                         | 397 |
| B – 6 Instrumen Kajian.....                                                                                                  | 399 |

### Lampiran C Analisis Data Kajian (*Output SPSS*)

|                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| C – 1 Analisis Kebolehpercayaan Instrumen Kajian Rintis (n=60).....   | 406 |
| C – 2 Analisis Kebolehpercayaan Instrumen Kajian Sebenar (n=478)..... | 419 |
| C – 3 Analisis Regresi .....                                          | 432 |

# **BAB SATU**

## **Pengenalan**

### **1.1 Pendahuluan**

Pendidikan merupakan wahana yang membolehkan setiap insan untuk memperoleh pengetahuan, kemahiran, sikap dan nilai yang perlu bagi pembentukan masa depan bangsa dan negara yang mapan. Selaras dengan hasrat Malaysia untuk menjadi pusat kecemerlangan pendidikan serantau (Abdullah Ahmad Badawi, 2003; Muhyiddin Mohd Yassin, 2010a), sistem pendidikan negara telah melaksanakan program reformasi pendidikan sebagai platform bagi memenuhi keperluan menyediakan pendidikan yang berkualiti (Abd. Ghafar Mahmud, 2011; Jamelaa Bibi & Jainabee, 2013; Mariam Md. Salleh, Mohammed Sani Ibrahim, & Siti Rahayah Ariffin, 2009). Bertepatan dengan usaha tersebut, akses kepada pendidikan yang berkualiti juga telah ditingkatkan menerusi pelan transformasi pendidikan seperti yang termaktub dalam Pelan Transformasi Kerajaan (Mohd Najib Abdul Razak, 2012). Teras bagi memperluaskan akses kepada pendidikan berkualiti turut dijadikan fokus utama bidang keberhasilan utama pendidikan (NKRA – Pendidikan) (Pemandu, 2010; 2015). Justeru bagi merealisasikan fokus program transformasi pendidikan yang dirangka, menuntut komitmen perubahan dan usaha penambahbaikan kualiti yang berterusan daripada warga sekolah umumnya dan kepimpinan sekolah khususnya bagi menghadapi cabaran pendidikan yang global dan kompleks.

Sistem pendidikan yang berkualiti menekankan pembangunan insan secara seimbang dan mampu menghasilkan modal insan yang berilmu, kreatif, inovatif dan berketerampilan (Muhyidin Mohd Yassin, 2015b). Hasrat bagi melahirkan modal

insan yang berkualiti sememangnya telah menjadi visi dan misi Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) yang memfokuskan kelestarian sistem pendidikan yang berkualiti untuk membangunkan potensi individu bagi memenuhi aspirasi negara (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2013). Namun kejayaan dan keberkesanan sistem pendidikan amat bergantung kepada kecemerlangan kepimpinan dan kesediaan warga sekolah dalam melaksanakan perubahan dan penambahbaikan di sekolah (Fullan, 2007). Tambahan pula, arus globalisasi turut menjadikan bidang pendidikan mengalami perubahan yang berterusan hasil perkembangan pesat bidang teknologi dan komunikasi (Khalaf Al'Abri, 2011; Steward, 2012). Sehubungan itu kepimpinan sekolah haruslah mempunyai keupayaan kepimpinan yang mapan dan bersedia untuk menggembleng tenaga bagi menggerakkan seluruh warga sekolah dalam merealisasikan aspirasi negara ini.

Transformasi pendidikan meletakkan matlamat untuk menjadikan sistem pendidikan Malaysia setaraf dengan negara-negara maju dan bertaraf dunia. Bagi merelalisasikan hasrat ini, Perdana Menteri Malaysia, Dato' Seri Mohd Najib Abdul Razak telah melancarkan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM, 2013 – 2025) yang bersifat komprehensif dan demokratik. Terdapat sebelas anjakan strategik yang mampu memberi impak besar kepada keberhasilan sistem pendidikan negara (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2012; 2013; Muhyiddin Mohd Yassin, 2013; 2015). Peningkatan kualiti pendidikan dan keberhasilan murid telah diletakkan sebagai bidang tumpuan utama perancangan dan pelaksanaan. Menurut Muhyiddin Mohd Yassin (2013; 2015) pelaksanaan transformasi pendidikan memerlukan pendekatan dan pengurusan yang strategik untuk menyokong program transformasi pendidikan seterusnya mencapai objektif transformasi yang telah

dirancang. Di samping itu akses kepada pendidikan yang berkualiti juga harus dikembangkan kepada setiap lapisan pelajar di sekolah selaras dengan pendemokrasian pendidikan seperti yang termaktub dalam PPPM (2013 – 2035). Justeru pendidikan berkualiti merupakan tuntutan yang harus diberikan secara saksama samada pelajar di bandar, luar bandar, sekolah akademik mahupun sekolah swasta.

Budaya kerja yang berkualiti dan berterusan dapat membentuk pelajar yang berkualiti dengan adanya pengurusan pentadbiran yang cekap dan kepimpinan sekolah yang berkesan. Caldwell dan Spinks (1988) menyatakan bahawa organisasi pendidikan seharusnya mempunyai pengurusan yang kental dan berupaya menyusun strategi yang merangkumi aspek menganalisis persekitaran luaran, kepimpinan manusia, struktur, teknologi, politik, budaya dan pendidikan. Sementara itu O'Mahony dan Garavan (2012) menyatakan bahawa pelaksanaan sistem pengurusan kualiti yang efektif merupakan proses pemantauan, penambahbaikan berterusan dan perubahan yang bersifat dinamik dan memerlukan pemimpin yang mahir dalam aspek kepimpinan organisasi. Pemimpin seumpama ini boleh digambarkan secara semula jadinya sebagai pemimpin yang bersifat strategik yang berkeupayaan dan mahir dalam merancang dan mengurus kualiti secara strategik (Davies, 2004; Louw & Venter, 2006).

Pengurusan kualiti yang didukung kuat oleh kepimpinan sekolah mampu meningkatkan komitmen guru terhadap sekolah. Menurut Fryer, Antony dan Douglas (2007) selain daripada faktor kepimpinan, kejayaan pelaksanaan pengurusan kualiti dalam organisasi juga tertakluk kepada komponen dalaman

sesebuah organisasi. Komitmen kakitangan terhadap amalan pengurusan kualiti merupakan elemen kritikal bagi memastikan kejayaan pelaksanaan pengurusan kualiti dalam sesebuah organisasi (Seetharaman, Sreenivasan & Boon, 2006; Wardhania, Utarinib, Dijke & Postc, 2009). Selain itu kesediaan untuk berubah dan komitmen bagi melaksanakan program perubahan dalam kalangan warga organisasi ke arah meningkatkan prestasi organisasi juga merupakan kesan langsung daripada peranan kepimpinan organisasi (Kotter, 1995; Santhidran, Chandran & Borromeo, 2013; Victorian Quality Council, 2006). Sehubungan itu elemen kesediaan bagi melaksanakan perubahan dalam transformasi pendidikan merupakan elemen penting dalam memastikan kejayaan pelaksanaan transformasi pendidikan. Sebaliknya jika elemen kesediaan perubahan kurang diberi perhatian, dikhuatiri akan berlaku penurunan komitmen perubahan yang seterusnya akan memberi impak negatif kepada usaha KPM dalam melaksanakan aspirasi transformasi kerajaan.

## **1.2 Latar Belakang Kajian**

Bidang pendidikan di Malaysia telah mengalami perubahan yang signifikan selaras dengan agenda pembangunan negara sejak era sebelum kemerdekaan. Bermula dengan Penyata Razak (1956) diikuti dengan Laporan Rahman Talib (1960), Akta Pendidikan (1961), Laporan Mahathir (1976), Akta Pendidikan (1996), Pelan Pembangunan Pendidikan (2000 – 2012) dan PIPP (2006 – 2010) hinggalah kepada PPPM (2013 – 2025), isu perubahan ke arah meningkatkan standard kualiti pendidikan terus diberi keutamaan oleh kerajaan (Mohamad Najib Razak, 2013; Muhyiddin Yassin, 2013; 2015a). Agenda perubahan yang dirancang bermatlamat bagi memperkasakan sistem pendidikan seterusnya meningkatkan standard kualiti pendidikan negara bagi melahirkan modal insan yang cemerlang.

Perubahan merupakan suatu proses yang amat sukar dilaksanakan dalam sesebuah organisasi (Brown, 2013; Fullan, 2007; Hallinger, 2009; Weiner, 2009). Kajian-kajian lalu mendapati hampir 70 peratus program perubahan yang dilaksanakan dalam organisasi menemui kegagalan (Beer & Nohria, 2000a; 2000b; Burnes & Jackson, 2011; Higgs & Rowland, 2000; 2005; Hirschhorn, 2002; Kotter, 2008; Sirkin, Keenan & Jackson, 2005; Whelan-Bery & Somerville, 2010). Terdapat juga kajian lepas yang mencatatkan bahawa kadar kejayaan usaha perubahan organisasi untuk mencapai objektif yang telah digariskan hanya sekadar 10% (Oakland & Tanner, 2007) yang seterusnya mengakibatkan kesulitan dari segi kewangan dan operasi terhadap organisasi (Gilley, Dixon & Gilley, 2008).

Proses perubahan sering mendapat tentangan atau halangan (Beer & Nohria, 2000a; Fullan, 2007; Palmer, Dunford & Akin, 2009; Weiner, 2009). Seringkali juga usaha perubahan dan penambahbaikan dalam pendidikan seringkali tidak dapat bertahan dan tidak mencapai objektif pelaksanaan (Fullan, 2007). Misalnya program Pengajaran dan Pembelajaran Sains dan Matematik dalam Bahasa Inggeris (PPSMI) yang diperkenalkan sejak 2003 gagal diteruskan sebaliknya digantikan dengan dasar Memartabatkan Bahasa Malaysia dan Memperkukuhkan Bahasa Inggeris (MBMMBI) pada tahun 2012 (Tuah Ishak & Mohini Mohamed, 2010). Hal yang sama berlaku dalam pelaksanaan Pentaksiran Berasaskan Sekolah (PBS) yang perlu ditambah baik sebelum dilaksanakan secara menyeluruh pada peringkat sekolah (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2012). Senario perubahan yang sering berubah-ubah menggambarkan tentang pencapaian pelaksanaan program dan pengurusan sumber manusia yang tidak memuaskan meskipun kerajaan telah membelanjakan peruntukan yang banyak.

Tinjauan literatur mendapati, hakikatnya telah dikenal pasti bahawa elemen kepimpinan merupakan faktor penyumbang kepada kegagalan usaha perubahan dalam organisasi (Davies, 2004; Fullan, 2007; Norshidah, 2011; Pajunen, 2006; Six, Normann, Stock & Schiereck, 2013). Kerjasama erat antara pemimpin dan warga organisasi merupakan elemen penting bagi memastikan usaha perubahan dan transformasi ke arah penambahbaikan mencapai matlamat yang telah ditetapkan (Aziah Ismail & Abdul Ghani Kanesan Abdullah, 2014; Fullan, 2007; Weiner, 2009). Walau bagaimanapun masih terdapat pemimpin sekolah yang memandang sepi terhadap agenda perubahan dan kesediaan perubahan dalam persekitaran sekolah (Azlin Norhaini Mansor, 2006; Jamelaa Bibi & Jainabee, 2013) sedangkan kepimpinan sekolah harus bertindak sebagai agen perubahan dan perlu melaksanakan agenda perubahan di sekolah (Fullan, 2007; Kotter & Schlesinger, 2008). Sehubungan itu bagi meningkatkan kemungkinan kejayaan usaha-usaha perubahan pendidikan, fokus harus diberikan kepada keupayaan pemimpin sekolah untuk memimpin dan menangani agenda perubahan yang dirancang (Judge, Thoresen, Pucik & Melbourne, 1999). Peningkatan elemen kesediaan perubahan pada sebilang masa dalam organisasi juga harus diberi keutamaan (Aziah Ismail & Abdul Ghani Kanesan Abdullah, 2014; By, Diefenbach & Klarner, 2008).

Pemimpin organisasi perlu membangunkan gaya kepimpinan yang utuh dan mapan bagi meningkatkan keupayaan kepimpinan bagi menghadapi persaingan dan cabaran baru akibat kesan globalisasi. Ronquillo (2011) menegaskan bahawa gaya kepimpinan yang lama dan ketinggalan zaman sudah tidak sesuai terutamanya pada abad yang ke-21 bahkan perlu diubah kepada gaya kepimpinan yang lebih inovatif dan bersifat futuristik. Manakala Bass (2007) mencadangkan kepimpinan strategik

sebagai strategi bagi menguruskan perubahan, kuasa dan kebertanggungjawaban, seterusnya berupaya membentuk satu pasukan pengurusan yang berkesan dan mempunyai pelbagai kecekapan. Kepimpinan strategik telah terbukti sebagai gaya kepimpinan yang mampu memacu prestasi penambahbaikan organisasi yang berterusan (Davies, 2004; Davies & Davies, 2004; 2005; 2006; 2009; Eacott, 2008; 2010; Ronquillo, 2011). Tinjauan literatur telah mengenal pasti hubungan yang signifikan antara kepimpinan strategik dengan penambahbaikan prestasi dan pencapaian organisasi sama ada yang berdasarkan keuntungan atau pun tidak berdasarkan keuntungan (Elenkov, Judge & Wright, 2005; Grandy, 2013; Goldman, 2012; Hairuddin Mohd. Ali, 2012; Hairuddin Mohd. Ali & Aniyath Ali, 2015; Lahtero & Kuusilehto-Awale, 2013; Nyabadza & Nkomo, 2011).

Fullan (2007) melakarkan beberapa strategi yang dianggap praktikal dari segi kesesuaian dalam konteks pelaksanaan bagi merangsang daya perubahan dalam organisasi bagi meningkatkan keberkesanan pemimpin sebagai agen perubahan di sekolah. Seorang pengetua yang berperanan aktif sebagai pemimpin pengajaran juga mampu meningkatkan tahap akademik dan kemenjadian pelajar ke arah mencapai impian dan wawasan negara (Baharom, Mohamad Johdi & Che Noraini, 2009). Di samping itu pemimpin sekolah juga harus berupaya membina hubungan yang positif dengan seluruh warga sekolah, ibu bapa dan masyarakat bagi memastikan komunikasi strategik berlaku (Davies & Davies, 2009; Eacott, 2008). Komunikasi strategik merujuk kepada perbincangan dan dialog secara menyeluruh tentang isu sekolah secara holistik dan amat perlu diwujudkan bagi memastikan visi dan misi sekolah difahami dan dihayati secara seragam oleh seluruh warga sekolah (Davies & Davies, 2009). Walau bagaimanapun komunikasi yang menyeluruh dan berkesan

sukar dicapai sekiranya perbezaan hieraki dalam sistem pengurusan organisasi sekolah tidak diberi perhatian sewajarnya (Anderson & Brown, 2010).

Program penambahbaikan kualiti berterusan dalam bidang pendidikan memerlukan data saintifik tentang pencapaian pelajar. Namun begitu hasil penelitian kajian literatur secara umumnya menunjukkan bahawa kebelakang ini kajian-kajian saintifik lebih banyak dijalankan dalam bidang perubatan dan penjagaan kesihatan (Johansson, Fogelberg-dahm, & Wadensten, 2010; Solomons & Spross, 2011; Ettorchi-Tardy, Levif, & Michel, 2012; Nakhleh, Souers, Bashleben, Talbert, Karcher, Meier & Howanitz, 2014; Hunter, Ober, Paddock, Hunt & Levan, 2014). Dalam konteks pendidikan di Malaysia, pelaksanaan penambahbaikan kualiti berterusan dalam institusi pendidikan tinggi semakin giat dimaterialisasikan dan bergerak seiring dengan pelaksanaan pendidikan berasaskan hasil (OBE) pada peringkat pengajian tinggi (Norshah Hafiz Shuaib, Adzly Anuar, Ramesh & Mohd Zamri Yusoff, 2009; Norbahiah Misran, Siti Salasiah Mokri, Hafizah Husain & Wan Mimi Diyana, 2011; Sany Izan, Meftah & Othman, 2013). Sebaliknya penelitian pada peringkat sekolah menengah mahupun sekolah rendah amat kurang sekali. Justeru adalah wajar dan amat bertepatan sekali kajian bagi mendapatkan gambaran sebenar dan untuk mengenal pasti tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan dalam bidang pendidikan terutamanya pada peringkat sekolah menengah dijalankan.

Sistem pendidikan Malaysia membenarkan wujudnya pelbagai kategori sekolah pada peringkat pendidikan menengah iaitu sekolah kerajaan, sekolah bantuan kerajaan dan sekolah swasta seperti yang termaktub dalam Akta Pendidikan 1996 (Malaysia, 1996). Kategori sekolah menengah kerajaan termasuklah sekolah menengah

kebangsaan (SMK), sekolah teknik dan vokasional, dan sekolah menengah kebangsaan agama (SMKA). Walau bagaimanapun wujud sekolah agama yang lain seperti sekolah menengah agama negeri (SMAN) dan sekolah agama rakyat (SAR) (Ahmad Zabidi Abdul Razak, 2005; Mohd Hanif Mat Nor, 2003). Meskipun terdapat institusi pendidikan Islam yang lain seperti institusi pondok, namun pendidikan Islam di sekolah agama semakin mendapat sambutan dalam kalangan masyarakat sebagai persediaan kepada pendidikan yang lebih tinggi (Kementerian Pengajian Tinggi, 2010). Pertambahan bilangan sekolah agama menggambarkan pendidikan agama Islam di negara ini sedang melalui proses reformasi yang pesat dan perlu diberi perhatian yang sewajarnya. Perkembangan ini selaras dengan hasrat kerajaan yang komited untuk mengembangkan dan memperkasakan sekolah agama sebagai institusi pendidikan Islam di Malaysia (Abdullah Ahmad Badawi, 2007; Muhyiddin Mohd Yassin, 2012; 2015). Malah kerajaan telah menyediakan peruntukan kewangan yang disalurkan melalui KPM dalam bentuk bantuan peningkatan kualiti pengurusan pentadbiran, pengajaran dan pembelajaran, pengurusan sumber manusia dan kemudahan prasarana sekolah (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2012b). Sesungguhnya komitmen kerajaan untuk mempertingkatkan kualiti pendidikan di sekolah agama seluruh negara bertujuan bagi merealisasikan hasrat menjana generasi berilmu, beriman dan beramal soleh untuk mencapai kebahagiaan di dunia dan kesejahteraan di akhirat (Muhyiddin Mohd Yassin, 2012; 2015b).

### **1.3 Pernyataan Masalah**

Kementerian Pendidikan Malaysia telah melancarkan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM, 2013 – 2025) sebagai suatu iltizam penambahbaikan

sistem pendidikan. Pelan tersebut dihasilkan menerusi penelitian yang mendalam terhadap laporan-laporan pendidikan yang terdahulu misalnya Laporan Penyata Razak, Pelan Pembangunan Pendidikan (2001 – 2010) dan Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP, 2006 – 2010). Mohd Najib Abdul Razak (2013) menyatakan bahawa PPPM (2013 – 2025) merupakan transformasi pendidikan yang bertujuan untuk mengembangkan potensi pelajar, meningkatkan keberkesanan pengurusan pendidikan dan melestarikan kepimpinan sekolah yang cekap. Walau bagaimanapun sejak awal pelancaran, didapati momentum pelaksanaan perubahan amat perlahan dan tidak berterusan (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2012a). Malah kualiti pencapaian pelajar Malaysia dalam ujian pada peringkat antarabangsa seperti *Programme for International Student Assessment* (PISA - 2012) dan *Trends in International Mathematics and Science Study* (TIMSS - 2011) juga merosot jika dibandingkan dengan negara-negara lain. Justeru perkembangan terkini senario pendidikan negara memerlukan tinjauan semula tentang sejauh mana sektor pendidikan mampu berdiri gagah untuk membina modal insan bertaraf dunia (Amin Senin, 2012).

Penambahbaikan kualiti berterusan ialah strategi pengurusan kualiti yang merupakan suatu proses putaran penetapan matlamat, diikuti dengan penilaian luaran dan dalaman bagi menghasilkan penambahbaikan (Rohlin, Schaub, Holbrook, Leibur, Le'vy, Roubalikova, Nilner, Roger-Leroi, Danner, Iseri, & Feldman, 2002). Kajian literatur menunjukkan bahawa pendekatan penambahbaikan yang berterusan telah digunakan untuk mencapai kemajuan yang signifikan dalam bidang penjagaan kesihatan, pembuatan, dan teknologi (Grayson, 2009; Kabcenell, Nolan, Martin, & Gill, 2010; Langley, Moen, Nolan, Nolan, Norman & Provost, 2009). Hal ini

menjelaskan bahawa institusi pendidikan yang berupaya menerapkan budaya penambahbaikan yang berterusan mampu untuk mencapai keputusan yang memberangsangkan (Flumerfelt & Green, 2013; Park, Hironaka, Carver, & Nordstrum, 2013; Wilka & Cohen, 2013). Walau bagaimanapun, pengadunan pendekatan penambahbaikan berterusan dalam bidang pendidikan berlaku dalam kadar yang perlahan dan terlalu sedikit bilangan sekolah yang berjaya mengaplikasikannya dengan berkesan (Park et al., 2013). Tinjauan literatur mendapati warga institusi pendidikan tidak dapat menghayati sepenuhnya keperluan untuk perubahan yang akhirnya menjadikan agenda penambahbaikan kualiti dalam pendidikan tidak berjaya (Zygouris-Coe, Swan, & Ireland, 2009).

Kajian dalam bidang penambahbaikan dan pembangunan keberkesanan sekolah menunjukkan bahawa kepimpinan memainkan peranan penting dalam memimpin perubahan ke arah pembangunan dan penambahbaikan organisasi sekolah (Davies & Davies, 2004; 2005; 2009; Eacott, 2007; 2008; 2010; Park et al., 2013; Siti Noor Ismail & Yahya Don, 2015). Hanya kepimpinan yang berkesan berupaya membina budaya organisasi untuk menyokong perubahan, mewujudkan matlamat untuk penambahbaikan dan menggerakkan sumber-sumber bagi memenuhi matlamat penambahbaikan kualiti pendidikan secara berterusan (Park et al., 2013). Walau bagaimanapun terdapat kajian yang menyatakan bahawa pengetua sekolah tidak mempunyai keupayaan yang mencukupi untuk melaksanakan perubahan di sekolah (Eimuhi, 2014; Hallinger & Lee, 2013; Helvaci, 2009; Slavin, 2005). Malah, menurut kajian *Teaching and Learning International Survey* (TALIS), kualiti kepimpinan dalam kalangan pengetua sekolah di Malaysia secara relatifnya dikategorikan sebagai kurang berkesan berbanding negara TALIS yang lain

[Organisation for Economic Co-operation & Development (OECD), 2009; 2014].  
Sehubungan itu adalah dikhuatiri usaha merealisasikan PPPM (2013 - 2025) tidak tercapai akibat kegagalan pemimpin melaksanakan agenda perubahan pendidikan (Akma Abd. Hamid, Mohd. Dawi Ithnin, Khalijah Ibrahim, Indran Subrumaniam, & Hamizi Osman, 2013).

Kepimpinan strategik memfokuskan keupayaan pemimpin untuk menguasai kemahiran pemikiran strategik, bertindak, adaptasi dan komunikasi berkesan (Bass, 2007; Davies, 2004; Davies & Davies, 2004; 2005; 2009; Eacott, 2008; 2010; Lahtero & Kuusilehto-Awale, 2013; Pajunen, 2006). Walau bagaimanapun kepimpinan strategik tidak datang dengan mudah dalam kebanyakan organisasi. Menurut Beatty (2010), statistik menunjukkan bahawa kurang daripada 10% daripada pemimpin mempamerkan kemahiran strategik dalam organisasi. Sehubungan itu Alimuddin Mohd Dom (2006) menegaskan perlunya diwujudkan perancangan strategik pada peringkat sekolah bagi menerapkan kemahiran strategik bagi mencapai matlamat dan objektif penambahbaikan kualiti pendidikan. Walau bagaimanapun Fullan (2007) mendapati pemimpin sekolah selaku perancang strategik dalam komuniti sekolah sukar untuk merancang dan melaksanakan perancangan strategik dengan berkesan. Oleh itu, kajian berkaitan kepimpinan kualiti strategik di sekolah perlu dilakukan untuk mendapatkan maklumat yang tepat dan memberi pendedahan kepada kepemimpinan sekolah tentang ruang lingkup strategi dan kepimpinan.

Keupayaan kepimpinan untuk mewujudkan budaya penambahbaikan berterusan dalam organisasi tidak mungkin berjaya sekiranya warga organisasi tidak bersedia

untuk melaksanakan perubahan. Dana (2004; 2010) menegaskan bahawa agenda penambahbaikan yang berterusan menuntut komitmen dan kesediaan setiap warga organisasi bagi melaksanakan setiap perubahan ke arah kecemerlangan organisasi. Kajian mengenai kesediaan warga terhadap perubahan mendapati pengukuran kesediaan terbahagi kepada dua iaitu kemampuan fizikal dan keupayaan psikologi untuk berubah (Combe, 2014; Weiner, 2009). Kemampuan fizikal diukur berdasarkan kedudukan kewangan, bahan, tenaga kerja organisasi dan sumber maklumat yang boleh digunakan untuk melaksanakan perubahan. Manakala keupayaan psikologi ialah kesanggupan warga organisasi yang terlibat untuk bekerjasama dalam membawa perubahan kepada keberhasilan. Walau bagaimanapun adalah sukar untuk memastikan kedua-dua elemen fizikal dan psikologi dapat dipenuhi dalam pelaksanaan perubahan (Combe, 2014). Justeru keputusan kepimpinan bagi melaksanakan perubahan dalam sesuatu organisasi adalah kritikal memandangkan implikasi yang besar terhadap warga organisasi (Combe, 2014; Shea, et al., 2014; Weiner, 2009).

Sistem pendidikan di Malaysia membenarkan wujudnya pelbagai kategori sekolah yang merangkumi sekolah kebangsaan, sekolah jenis kebangsaan, sekolah teknik dan vokasional, dan sekolah agama (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2001; 2008). Walaupun sekolah agama sering digambarkan sebagai dhaif dan bermasalah dari segi kewangan (Shahril@Chairil Marzuki, 2008), namun bilangannya semakin bertambah. Signifikannya menunjukkan bahawa pendidikan di sekolah agama semakin relevan dalam konteks masyarakat umum (Ismail Ibrahim, 2012). Sehubungan itu kerajaan telah mengambil inisiatif untuk membantu sekolah-sekolah agama di seluruh negara (Abdullah Ahmad Badawi, 2007) dengan menyalurkan

bantuan kewangan dan menambahbaik fasiliti pembelajaran. Kesediaan pihak kerajaan untuk membantu harus dilihat secara positif demi meningkatkan kualiti pembelajaran di sekolah-sekolah agama. Sebaliknya timbul persoalan adakah warga kepimpinan di sekolah-sekolah tersebut bersedia untuk bekerjasama bagi merealisasikan hasrat kerajaan untuk mengembangkan akses kepada pendidikan berkualiti.

Di samping itu, trenda masyarakat Islam di Malaysia yang semakin cenderung memilih sekolah agama bagi pendidikan menengah anak-anak terutamanya sekolah agama di negeri Kelantan. Bilangan sekolah agama juga semakin bertambah, malah bantuan yang disalurkan oleh kerajaan melalui Kementerian Pendidikan Malaysia dan Yayasan Islam Kelantan turut meningkat (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2015; Yayasan Islam Kelantan, 2014). Meskipun berbeza dari segi bentuk bantuan yang diterima, pencapaian akademik pelajar sekolah agama dalam peperiksaan awam seperti PMR, SPM, STAM dan STPM juga menunjukkan peningkatan yang amat memberangsangkan (Ismail Ibrahim, 2012). Walau bagaimanapun Nor Raudah, Azrin dan Siti Jamiaah (2013) mendapati berlaku ketidakseragaman dalam pengurusan sekolah agama, sehingga berlaku ketidakseimbangan pembangunan sekolah agama rakyat di Malaysia. Sementara itu Azizi et al. (2013) pula mengenal pasti wujudnya permasalahan dalam pelan penggantian kepimpinan dalam proses peralihan kuasa sekolah agama bantuan kerajaan yang menggambarkan ketidakseimbangan dalam hierarki sistem pengurusan sekolah agama. Justeru kesan langsung kepimpinan berdasarkan perbezaan hierarki sistem pengurusan sekolah terhadap kesediaan penambahbaikan secara berterusan di sekolah agama perlu diteliti.

Kajian tentang kesediaan perubahan organisasi mengenal pasti wujudnya hubungan yang positif antara tahap kesediaan perubahan organisasi dengan penambahbaikan berterusan (Santhidran, Chandran & Borromeo, 2013; Susanto, 2008; Testani & Ramakrishnan, 2012; Yavuz Akbulut, Abdullah Kuzu, Colin Latchem & Ferhan Odabasi, 2007). Walau bagaimanapun masih terdapat barisan kepimpinan sekolah yang masih memandang sepi terhadap agenda perubahan dan kesediaan perubahan dalam persekitaran sekolah (Azlin Norhaini Mansor, 2006; Jamelaa Bibi Abdullah & Jainabee Md Kassim, 2013) sedangkan pemimpin sekolah harus bertindak sebagai agen perubahan di sekolah (Fullan, 2007). Warga organisasi perlu terlebih dahulu sedar dan bersedia untuk melaksanakan perubahan dalam usaha untuk mencapai objektif penambahbaikan kualiti berterusan (Dana, 2004; 2010; Muhammad Faizal A. Ghani & Crow, 2015). Sehubungan itu kajian ini berhasrat untuk meneroka dan meneliti kesan kesediaan perubahan organisasi di samping meninjau tahap kesediaan perubahan dalam kalangan kepimpinan sekolah. Kajian sebegini amat perlu dijalankan agar gambaran yang jelas dapat diperoleh untuk merangka sebarang usaha intervensi yang lebih komprehensif ke arah menyokong elemen kesediaan organisasi dalam pelaksanaan kualiti berterusan di sekolah (Amin Senin, 2012).

Perubahan dalam pendidikan turut memberikan implikasi terhadap aspek kesediaan guru dalam melaksanakan agenda perubahan pendidikan (Aziah Ismail & Abdul Ghani Kanesan Abdullah, 2014). Apabila sesuatu perubahan diperkenalkan di sekolah, pengetua sebagai pemimpin instruksional diberi tanggungjawab mengimplementasikan perubahan tersebut (Nor Azni Abdul Aziz, Foo Say Fooi, Soaib Asimiran & Aminuddin Hassan, 2014). Walau bagaimanapun perubahan yang terlalu kerap dan keputusan sentiasa berubah-ubah, dan terlalu cepat boleh membawa

kepada kesamaran dan risiko psikologi terhadap warga organisasi (Musca, Perez, Rouleau & Giordano, 2009) dan implikasi kewangan yang tinggi (Combe, 2014). Malah Asraf Mubarak Atan (2013) mendapati para guru memikul beban tugas yang agak tinggi dalam pelaksanaan PBS yang secara tidak langsung akan memberi kesan terhadap kepuasan bekerja (Ahmad Johari Sihes & Mohamad Zuhairy Shaari, 2010). Justeru kepimpinan pengetua, persekitaran dan motivasi guru juga harus menjadi fokus perbincangan dan penelitian dalam usaha pelaksanaan perubahan untuk meningkatkan profesionalisme pengajaran dan reformasi sekolah (Rebore & Walmsley, 2007).

Isu kepimpinan sekolah masa kini semakin kompleks yang perlu untuk berubah atau diperbaharui bagi memastikan sekolah mengalami perubahan yang berterusan (Habib Ismail & Zaimah Ramli, 2012). Kerumitan yang timbul ini berpunca daripada beban tugas yang semakin bertambah, strategi kepimpinan yang tidak sesuai, hubungan dengan komuniti luar yang kurang berkesan dan lebih cenderung kepada gaya pentadbiran kepimpinan sekolah berbanding gaya kepimpinan pengajaran yang mampu menghalang pembangunan kepimpinan yang berkesan (Fullan, 2007; OECD, 2009; Siti Noor Ismail & Yahya Don, 2015). Pemimpin yang berkesan ialah pemimpin yang mempunyai ciri-ciri tertentu seperti kepintaran, kejujuran dan integriti, dorongan kepimpinan, keyakinan diri dan kreativiti yang mampu merungkai permasalahan kepimpinan dengan cemerlang (Baharom, Mohamad Johdi & Che Noraini, 2009; Davies & Davies 2009, Eacott, 2007). Walau bagaimanapun Hrebiniak (2005) mengenal pasti bahawa elemen kepimpinan semakin kurang menonjol dalam pengurusan organisasi kebelakang ini terutamanya kepimpinan strategik yang kurang diberi perhatian oleh kepimpinan atasan dalam

organisasi. Hal ini turut dikenal pasti sebagai halangan yang besar ke arah pelaksanaan strategi dalam organisasi (Boal, 2004; 2007; Eacott, 2008; Hrebiniak, 2005). Malah Hairuddin Mohd Ali (2012) menyatakan bahawa gagasan kepimpinan strategik dalam pengurusan pendidikan dan kepimpinan di Malaysia secara relatifnya masih lagi baru. Sehubungan itu penerokaan yang lebih kerap dan menyeluruh perlu dijalankan bagi mendapatkan data empirikal bagi mengukuhkan kaedah pengambilan keputusan dalam kalangan pemimpin sekolah (Rebore & Walmsley, 2007).

Meskipun terdapat beberapa kajian yang secara signifikan mengenal pasti hubungan antara kepimpinan dengan penambahbaikan kualiti berterusan (Fazli Idris & Khairul Anuar, 2008; Hirtz, Murray & Riordan, 2007; Laohavichien, Fredendall & Cantrell, 2011; Mohammad Alharbi & Rushami Zien Yusoff, 2012; Solomonns & Spross, 2011; Toor & Ogunlana, 2009) namun begitu kajian untuk mengenal pasti kesan kesediaan warga organisasi terhadap hubungan antara kepimpinan dengan penambahbaikan kualiti berterusan amat berkurangan sekali. Kekurangan kajian empirikal khususnya dalam bidang pendidikan untuk menyokong pemboleh ubah tersebut mengakibatkan perbincangan yang komprehensif bagi merangka program intervensi adalah sukar. Justeru berdasarkan kepentingan yang amat signifikan bagi meneliti kesan kesediaan organisasi terhadap hubungan kepimpinan dengan penambahbaikan kualiti berterusan, maka kajian ini akan berusaha untuk merungkai dan menjawab permasalahan yang telah ditimbulkan.

#### **1.4 Tujuan Kajian**

Tujuan utama kajian ini ialah untuk memperjelaskan pengaruh kepimpinan strategik terhadap kesediaan organisasi melaksanakan perubahan dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama di negeri Kelantan.

#### **1.5 Objektif Kajian**

Secara khususnya, objektif kajian ini adalah untuk:

- a. Menenal pasti tahap kepimpinan strategik, tahap kesediaan perubahan organisasi dan tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama.
- b. Menenal pasti perbezaan signifikan tahap kepimpinan strategik, tahap kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan berdasarkan pembolehubah demografi (kategori sekolah, pengalaman kerja, umur dan jantina) pemimpin guru di sekolah menengah agama.
- c. Menenal pasti hubungan signifikan kepimpinan strategik dengan kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama.
- d. Menenal pasti dimensi kepimpinan strategik yang menyumbang kepada kesediaan perubahan organisasi, dan dimensi kepimpinan strategik yang menyumbang kepada amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama.
- e. Menenal pasti pengaruh kesediaan perubahan organisasi sebagai mediator terhadap hubungan antara kepimpinan strategik dengan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama.

## **1.6 Soalan Kajian**

Berdasarkan permasalahan kajian di atas, secara khususnya kajian ini berusaha menjawab soalan kajian berikut iaitu:

- a. Apakah tahap kepimpinan strategik, tahap kesediaan perubahan organisasi dan tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama?
- b. Adakah terdapat perbezaan yang signifikan kepimpinan strategik, kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan berdasarkan pemboleh ubah demografi (kategori sekolah, pengalaman kerja, umur dan jantina) pemimpin guru di sekolah menengah agama?
- c. Adakah terdapat hubungan yang signifikan kepimpinan strategik dengan kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama?
- d. Apakah dimensi kepimpinan strategik yang menyumbang kepada kesediaan perubahan organisasi, dan apakah dimensi kepimpinan strategik yang menyumbang kepada amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama?
- e. Adakah wujud pengaruh kesediaan perubahan organisasi sebagai mediator terhadap hubungan antara kepimpinan strategik dengan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama?

## **1.7 Hipotesis Kajian**

Berdasarkan kepada tujuan dan persoalan kajian, penelitian ini akan mengumpulkan bukti-bukti sama ada untuk menerima atau menolak beberapa hipotesis nol kajian yang dibentuk. Hipotesis kajian ini dibahagikan kepada tiga bahagian. Bahagian pertama ialah hipotesis untuk menguji perbezaan tahap kepimpinan strategik, tahap kesediaan perubahan organisasi dan tahap amalan penambahbaikan kualiti

berterusan berdasarkan faktor demografi iaitu kategori sekolah, pengalaman kerja, umur dan jantina pemimpin sekolah menengah agama. Manakala hipotesis pada bahagian kedua meneliti hubungan antara kepimpinan strategik dengan kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Bahagian ketiga pula mengenal pasti dimensi utama kepimpinan strategik dalam meramal kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama.

#### **1.7.1 Perbezaan tahap kepimpinan strategik, tahap kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan berdasarkan faktor demografi**

Eacott (2010) mendapati wujud perbezaan yang signifikan bagi pemboleh ubah demografi (tempoh bertugas dan pengalaman pengetua) terhadap tahap amalan kepimpinan strategik. Walau bagaimanapun Pisapia, Nicholas, Tie Fatt Hee, Ying Lim dan Morris (2008) mendapati kepimpinan strategik diamalkan di semua lokasi kajian mereka meskipun wujud perbezaan yang signifikan bagi aspek umur dan jantina. Sehubungan itu kajian ini mengandaikan bahawa wujud perbezaan dalam aspek tahap amalan kepimpinan strategik berdasarkan pemboleh ubah demografi iaitu kategori sekolah, pengalaman kerja, umur dan jantina pemimpin sekolah menengah agama.

Berdasarkan kepada perbezaan latar belakang hieraki sistem pengurusan sekolah, Azizi Umar, Supyan Hussein, Shahrudin Pangilun, Ikmal Zaidi Hashim, Imran Kamal Basah, Mohd Kamal Radiman dan Abdul Fattah Pardon (2013) mengenal pasti bahawa sekolah agama berbeza dari segi pemilikan kuasa, perancangan kurikulum dan status ganjaran untuk guru. Seterusnya menurut Anderson dan

Brown (2010), perbezaan hieraki dalam sistem pengurusan organisasi akan mewujudkan kesan yang berbeza dari segi penerimaan dan prestasi kerja warga organisasi. Walau bagaimanapun Punia dan Rani Rekha (2011) sebaliknya mendapati wujud perbezaan yang tidak signifikan tahap kesediaan perubahan berdasarkan faktor demografi dalam kalangan pekerja industri. Justeru kajian ini mengandaikan wujudnya perbezaan persepsi tahap kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan berdasarkan faktor demografi (kategori sekolah, pengalaman kerja, umur, dan jantina) pemimpin sekolah di sekolah menengah agama. Hipotesis nol yang dibentuk dan diuji adalah seperti berikut:

*H<sub>01</sub>: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap kepimpinan strategik berdasarkan pemboleh ubah demografi (kategori sekolah, pengalaman kerja, umur dan jantina) pemimpin guru di sekolah menengah agama.*

*H<sub>02</sub>: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap kesediaan perubahan organisasi berdasarkan pemboleh ubah demografi (kategori sekolah, pengalaman kerja, umur dan jantina) pemimpin guru di sekolah menengah agama.*

*H<sub>03</sub>: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan berdasarkan pemboleh ubah demografi (kategori sekolah, pengalaman kerja, umur, jantina dan kursus kualiti) pemimpin guru di sekolah menengah agama.*

### **1.7.2 Hubungan kepemimpinan strategik dengan kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan**

Pelopor gerakan pengurusan kualiti (Crosby, 1984; Deming, 1982; 1986; 1994; Feigenbaum, 2005; 2008; Juran, 1986; 1988; 1989; Juran & Godfrey, 1999) amat menitik beratkan tentang hubungan yang signifikan antara elemen kepemimpinan dalam pelaksanaan pengurusan kualiti. Mereka menegaskan bahawa pengurusan kualiti adalah tanggungjawab pihak pengurusan atasan dan prinsip pengurusan kualiti juga adalah prinsip utama dalam kepemimpinan bagi memastikan prestasi organisasi berada pada tahap penambahbaikan yang berterusan. Penegasan yang sama turut dinyatakan oleh Toor dan Ogunlana (2009) yang menekankan bahawa kepemimpinan yang tidak efektif akibat kegagalan pemimpin dan organisasi menterjemahkan tanggungjawab kepemimpinan dalam operasi harian akan menyumbang kepada kemunduran organisasi.

Seterusnya Mariam Md Salleh, Mohammed Sani Ibrahim dan Siti Rahayah Ariffin (2009) menegaskan bahawa sesebuah organisasi perlu membangunkan gaya kepemimpinan yang utuh dan mapan terutama bagi menghadapi persaingan dan cabaran baru yang dicetuskan oleh proses globalisasi pada masa kini. Manakala Ronquillo (2011) pula berpendapat bahawa gaya kepemimpinan yang lama dan ketinggalan zaman sudah tidak sesuai terutamanya pada abad yang ke 21 bahkan perlu diubah kepada gaya kepemimpinan yang lebih inovatif dan bersifat futuristik. Malah Ronquillo (2011) seterusnya mencadangkan kepemimpinan strategik sebagai gaya kepemimpinan yang mampu memacu prestasi penambahbaikan organisasi yang berterusan. Berdasarkan tinjauan literatur, banyak kajian yang berjaya mengenal pasti hubungan yang signifikan antara kepemimpinan strategik dengan penambahbaikan pencapaian organisasi samada yang berdasarkan keuntungan ataupun tidak berdasarkan

keuntungan (Elenkov, Judge & Wright, 2005; Grandy, 2013; Goldman, 2012; Hairuddin Mohd Ali, 2012; Lahtero & Kuusilehto-Awale, 2013; Nyabadza & Nkomo, 2011).

Meskipun terdapat beberapa kajian yang secara signifikannya mengenal pasti hubungan antara kepimpinan dengan penambahbaikan kualiti berterusan (Fazli Idris & Khairul Anuar, 2008; Hirtz, Murray & Riordan, 2007; Laohavichien, Fredendall & Cantrell, 2011; Mohammad Alharbi & Rushami Zien Yusoff, 2012; Solomonns & Spross, 2011; Toor dan Ogunlana, 2009) namun begitu tumpuan yang sewajarnya juga harus diberikan kepada elemen kesediaan perubahan organisasi. Hal ini dijelaskan oleh Victorian Quality Council (2006) yang mengenal pasti elemen kesediaan perubahan sebagai komponen yang amat penting dalam proses penambahbaikan berterusan dalam sesebuah organisasi. Manakala menurut Yavuz Akbulut, Abdullah Kuzu, Colin Latchen dan Ferhan Odabasi (2007), dalam mengharungi perkembangan dan cabaran arus globalisasi pada abad yang ke 21, kecemerlangan dan kemampuan daya saing sesebuah organisasi amat bergantung kepada keupayaan untuk mengadaptasi perubahan luar jangka pada sebilang masa dan secara berulang kali. Justeru organisasi yang berhasrat untuk melihat pelaksanaan penambahbaikan kualiti berterusan yang mampu memangkinkan kecemerlangan haruslah terlebih dahulu mengenal pasti tahap kesediaan warga organisasi untuk melaksanakan perubahan yang penting ini (Dana, 2010).

Sehubungan itu berdasarkan kepada kajian literatur dan perbincangan tentang kepimpinan strategik, kesediaan perubahan organisasi dan penambahbaikan kualiti berterusan, kajian ini mengandaikan bahawa semakin tinggi tahap amalan

kepimpinan strategik dalam kalangan pemimpin sekolah, maka semakin tinggi tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Selain itu semakin tinggi tahap amalan kepimpinan strategik dalam kalangan pemimpin sekolah, maka semakin tinggi tahap kesediaan organisasi melaksanakan perubahan warga seterusnya dapat meningkatkan tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Berdasarkan andaian-andaian tersebut, hipotesis berikut dibentuk dan dinyatakan dalam bentuk hipotesis nol:

*H<sub>04</sub>: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan strategik dengan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama.*

*H<sub>05</sub>: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan strategik dengan kesediaan perubahan organisasi di sekolah menengah agama.*

*H<sub>06</sub>: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kesediaan perubahan organisasi dengan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama.*

### **1.7.3 Dimensi kepimpinan strategik dalam meramal kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan**

Tinjauan literatur menunjukkan bahawa dimensi kepimpinan strategik mempunyai pengaruh yang signifikan dengan keberkesanan program penambahbaikan berterusan dalam organisasi (Riwo-Abudho, Njanja & Ochieng, 2012; Davies, 2003; 2004; Davies & Davies, 2004; 2005; 2006; 2009; Eacott, 2010; Malmuzammil Yasin & Lokman Mohd Tahir, 2013; Pajunen (2006). Dimensi kepimpinan strategik juga didapati mempunyai pengaruh yang signifikan dengan kesediaan perubahan dalam organisasi berdasarkan kepada dapatan kajian-kajian lepas (Caldwell, Chatman, O'Reilly, Ormiston & Lapidz, 2008; Maura, 2007; Santhidran, Chandran, &

Borromeo, 2013; Sekerka, Zolin, & Smith, 2009; Self, 2007). Sementara itu Phipps (2012) mendapati keupayaan seseorang pemimpin untuk membuat keputusan secara strategik dipengaruhi oleh dimensi kepercayaan kerohanian individu yang bertindak sebagai penapisan maklumat dan skema kerangka tindakan. Justeru kajian ini mengandaikan bahawa dimensi kepimpinan strategik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pemboleh ubah yang dikaji iaitu kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Sehubungan itu berpandukan kepada andaian kajian, hipotesis nol dibentuk dan diuji berdasarkan persamaan regresi yang dapat menganggarkan nilai pemboleh ubah bersandar berdasarkan nilai pemboleh ubah bebas:

$$y = a + bx_1(\text{orientasi strategik}) + bx_2(\text{penterjemahan strategik}) + bx_3(\text{penjajaran strategik}) + bx_4(\text{interaksi strategik}) + bx_5(\text{keupayaan strategik}) + bx_6(\text{keresahan}) + bx_7(\text{penyerapan}) + bx_8(\text{adaptasi}) + bx_9(\text{bijaksana}) + e.$$

di mana:

y = pemboleh ubah bersandar

x = pemboleh ubah bebas

a = konstan

b = kecerunan

e = ralat piawai

Hipotesis nol yang dibentuk dan diuji adalah seperti berikut:

*H<sub>07</sub>: Dimensi kepimpinan strategik tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesediaan perubahan organisasi di sekolah menengah agama.*

*H<sub>08</sub>: Dimensi kepimpinan strategik tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama.*

*H<sub>0</sub>9: Dimensi kesediaan perubahan organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama.*

Eby, Adam, Russell dan Gaby (2000) melaporkan bahawa pengurusan perubahan merupakan suatu proses yang amat sukar dilaksanakan dalam sesebuah organisasi. Kenyataan ini didapati selari dengan dapatan oleh Oakland dan Tanner (2007) yang melaporkan bahawa kadar kejayaan usaha perubahan organisasi untuk mencapai objektif yang telah digariskan hanya sekadar 10% yang seterusnya mengakibatkan kesulitan dari segi kewangan dan operasi terhadap organisasi (Gilley, Dixon & Gilley, 2008). Walau bagaimanapun kajian tentang kesediaan perubahan organisasi mengenal pasti wujudnya hubungan yang positif antara tahap kesediaan perubahan organisasi dengan penambahbaikan berterusan (Santhidran, Chandran & Borromeo, 2013; Susanto, 2008; Testani & Ramakrishnan, 2012; Yavuz Akbulut, et. al, 2007).

Secara hakikatnya telah dikenal pasti elemen kepimpinan merupakan faktor penyumbang kepada kegagalan usaha perubahan dalam organisasi terletak pada ruang lingkup barisan kepimpinan (Norshidah Nordin, 2011) yang merupakan agen perubahan yang utama dalam organisasi (Kotter & Schlesinger, 2008). Justeru bagi meningkatkan kemungkinan kejayaan usaha-usaha perubahan, fokus harus diberikan kepada keupayaan barisan kepimpinan untuk memimpin dan menangani sebarang perubahan yang berlaku (Judge et. al., 1999) dengan meningkatkan elemen kesediaan perubahan pada sebilang masa dalam organisasi (By, Diefenbach & Klarner, 2008). Sehubungan itu, kajian ini mengandaikan bahawa kesediaan perubahan warga organisasi mempunyai kesan langsung terhadap hubungan antara

amalan kepimpinan strategik dengan pelaksanaan penambahbaikan kualiti berterusan. Hipotesis nol yang dibentuk dan diuji adalah seperti berikut:

*H<sub>0</sub>10: Tidak wujud pengaruh kesediaan perubahan organisasi sebagai mediator terhadap hubungan antara kepimpinan strategik dengan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama.*

### **1.8 Kerangka Konseptual Kajian**

Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) memperjelaskan tentang usaha kepimpinan sekolah di Malaysia untuk meningkatkan keberkesanan sekolah dari aspek peningkatan kualiti instruksional dan pencapaian sekolah (Jemaah Nazir Sekolah & Jaminan Kualiti, 2010). Dalam konteks ini tumpuan usaha penambahbaikan difokuskan kepada bidang-bidang seperti hala tuju kepemimpinan, pengurusan organisasi, pengurusan program pendidikan dan kemenjadian murid. Berdasarkan bidang-bidang tersebut kepimpinan sekolah akan bertanggungjawab merancang dan melaksanakan aktiviti-aktiviti secara berterusan di sekolah ke arah meningkatkan pencapaian kecemerlangan sekolah. Proses perancangan dan pelaksanaan ini menuntut keupayaan kepimpinan strategik dalam kalangan pemimpin sekolah dalam usaha meningkatkan kesediaan perubahan, dan menggerakkan tenaga dan sokongan guru-guru, murid-murid, ibu bapa mahupun pihak Jabatan Pendidikan samada di peringkat negeri mahupun daerah.

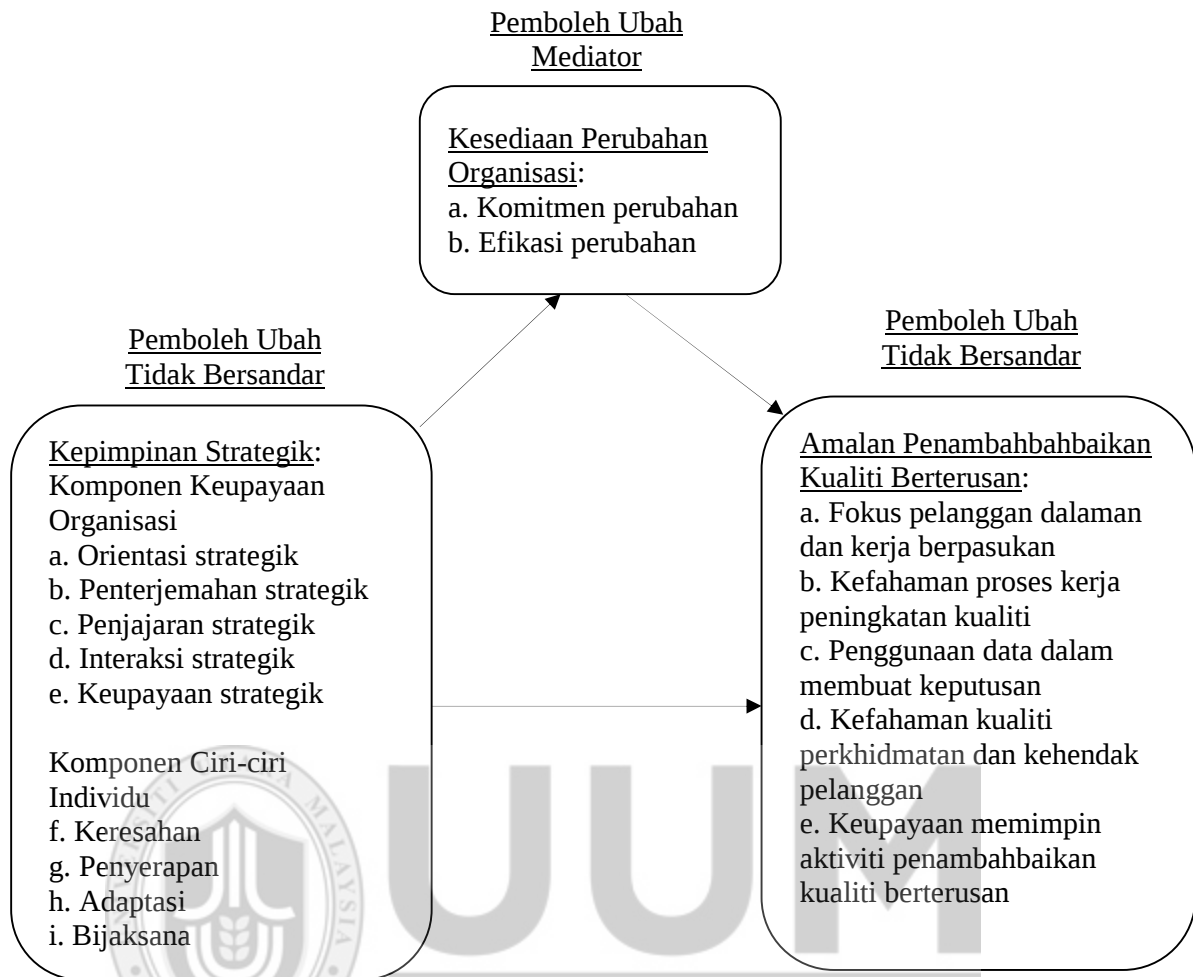
Dasawarsa ini banyak organisasi samada yang berasaskan keuntungan ataupun tidak berasaskan keuntungan, telah mengiktiraf tentang kepentingan strategik amalan penambahbaikan kualiti secara berterusan dalam menguruskan kualiti organisasi

(Davies & Davies, 2004; 2009; Eacott, 2007; 2008; 2010). Kajian-kajian terdahulu telah cuba membuktikan kepentingan yang wujud dengan mengkaji hubungan antara gaya kepimpinan dengan pengurusan kualiti yang merangkumi elemen penambahbaikan kualiti berterusan. Begitu juga penelitian terhadap gaya kepimpinan terhadap kesediaan perubahan organisasi. Justeru berdasarkan kepada kajian literatur dan huraian berkaitan aspek teoretikal pemboleh ubah kajian, kerangka konseptual bagi kajian ini dibentuk bagi menunjukkan pengaruh faktor kesediaan perubahan organisasi terhadap hubungan antara kepimpinan strategik dengan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama di Malaysia.

Dua komponen utama kesediaan perubahan organisasi yang mempengaruhi amalan penambahbaikan berterusan ialah komponen komitmen perubahan dan efikasi perubahan (Weiner, 2009). Manakala amalan kepimpinan strategik dianalisis berdasarkan kepada dua komponen utama iaitu komponen keupayaan organisasi dan komponen keupayaan individu (Hairuddin Mohd Ali, 2012; Hairuddin Mohd Ali & Muhammad Bustamam Abdul Manaf, 2009). Komponen keupayaan organisasi menilai keupayaan pemimpin strategik melaksanakan orientasi strategik, penterjemahan strategik, penjajaran strategik, interaksi strategik dan keupayaan pemimpin untuk bertindak secara strategik. Manakala komponen individu menekankan keresahan terhadap peningkatan pencapaian semasa, keupayaan penyerapan maklumat, adaptasi strategi penambahbaikan dan kebijaksanaan kepimpinan. Amalan penambahbaikan kualiti berterusan dinilai berpanduan kepada dimensi fokus pelanggan dalaman dan kerja berpasukan, kefahaman proses kerja peningkatan kualiti, penggunaan data dalam membuat keputusan, kefahaman

terhadap kualiti perkhidmatan dan kehendak pelanggan, dan keupayaan memimpin aktiviti penambahbaikan kualiti berterusan.

Fokus utama kajian ini ialah untuk meneliti pengaruh kesediaan perubahan organisasi terhadap hubungan antara amalan kepimpinan strategik dengan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah aliran agama. Analisis yang dijalankan oleh Anderson, Rungtusanatham, Schroeder dan Devaraj (1995) jelas menyenaraikan beberapa dimensi yang menjurus kepada pengurusan kualiti yang cemerlang. Justeru gaya kepimpinan yang diadaptasi oleh barisan kepimpinan sesebuah institusi, perlu selari dengan dimensi-dimensi tersebut untuk memperolehi natijah yang diharapkan. Menurut Foster (2013), falsafah pengurusan kualiti yang didokong oleh Juran menekankan bahawa elemen penambahbaikan kualiti berterusan perlu dirancang secara strategik. Sementara Eacott (2006) pula menegaskan bahawa bagi menjamin kelancaran pengurusan strategik dan perancangan strategik ke arah memacu kecemerlangan pengurusan kualiti, kepimpinan strategik adalah bentuk kepimpinan yang perlu diadaptasi. Bagi memahami dengan lebih jelas mengenai kepimpinan strategik, model kepimpinan strategik yang dibangunkan oleh Davies dan Davies (2004, 2006) akan digunakan dalam kajian ini berdasarkan dimensi-dimensi yang telah dikenal pasti oleh Davies dan Davies (2004).



Rajah 1.1. Kerangka konseptual kajian: Pengaruh kepimpinan strategik terhadap kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan.

Victorian Quality Council (2006) dan Testani dan Ramakrishnan (2012) mengenal pasti perubahan sebagai komponen yang amat penting dalam proses penambahbaikan berterusan. Sebarang kaedah penambahbaikan akan melibatkan aktiviti memperkenalkan perubahan, melaksanakan perubahan dan menjalankan pengukuran dan penilaian bagi mengenalpasti keberkesanannya. Sehubungan itu kesediaan perubahan organisasi dilihat sebagai mediator yang mempunyai pengaruh terhadap hubungan antara kepimpinan strategik dengan penambahbaikan kualiti berterusan. Berdasarkan kerangka konseptual kajian seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1.1 di atas, kepimpinan strategik mempunyai pengaruh secara langsung ke atas

penambahbaikan kualiti berterusan dan kesediaan perubahan organisasi. Manakala kesediaan perubahan organisasi pula mempunyai pengaruh secara langsung terhadap hubungan antara kepimpinan strategik dengan amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Oleh itu fokus utama kajian yang akan dijalankan adalah dengan merujuk kepada kerangka konseptual yang telah dibincangkan.

### **1.9 Kepentingan Kajian**

Kajian ini secara umumnya bertujuan untuk menganalisis kesan kesediaan perubahan organisasi terhadap hubungan antara amalan kepimpinan strategik dengan usaha penambahbaikan berterusan di sekolah menengah aliran agama. Hasil penelitian terhadap kajian literatur, didapati terdapat kekurangan yang begitu ketara tentang kajian seumpama ini terutama dalam sektor pendidikan khususnya di negara-negara membangun seperti Malaysia. Justeru dapatan kajian ini boleh dijadikan sebagai platform bagi menyediakan satu maklumat tambahan yang penting kepada tubuh ilmu pengetahuan mengenai pemboleh ubah yang dikaji jika dibandingkan dengan keputusan kajian yang sama. Di samping itu, kajian ini juga turut mempunyai beberapa kepentingan yang boleh dimanfaatkan oleh pihak-pihak tertentu dalam mengoptimumkan kefahaman tentang peranan pemimpin strategik bagi meningkatkan kesediaan ke arah memartabatkan usaha penambahbaikan kualiti berterusan dalam pendidikan di negara ini.

Crosby (1984), Deming (1982, 1986; 1994), Feigenbaum (2005; 2008) dan Juran (1994) menganggap kepimpinan sebagai elemen yang penting dan kritikal dalam organisasi berfokuskan kualiti meski pun masing-masing memperkenalkan kaedah pengurusan kualiti yang berbeza. Kepentingan ini ditegaskan dengan jelas dalam

prinsip dan panduan pelaksanaan pengurusan kualiti misalnya Falsafah Pengurusan Deming (Deming, 1986), Konsep Kecacatan Sifar (Crosby, 1979) dan Teori Trilogi Juran (Juran, 1994). Konsep dan falsafah ini merupakan peninggalan penting yang perlu diteliti semula kerana dapatan dan keberkesanan pemboleh ubah yang dikaji yang berbeza-beza berdasarkan situasi dan konteks (Bass, 1990; Sosik, 2004; Sosik & Dionne, 1997, Goksoy, 2012).

Berdasarkan kepada kajian literatur, penelitian dalam kajian ini penting kepada Bahagian Pendidikan Islam, Kementerian Pendidikan Malaysia, Institut Aminuddin Baki, Jabatan Pendidikan Negeri Kelantan, Yayasan Islam Kelantan dan Ahli Lembaga Pengurusan sekolah-sekolah menengah aliran agama dalam memperjelaskan peranan amalan kepimpinan strategik dan kesediaan perubahan organisasi sekolah ke arah meningkatkan tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Maklumat ini diharap dapat membantu pihak yang bertanggungjawab untuk memberi maklum balas, merancang dan merangka tindakan yang sesuai dengan amalan kepimpinan dan pengurusan kualiti bagi memantapkan pengurusan dan implementasi pengurusan strategik di sekolah. Dapatan kajian ini mungkin menyokong atau menolak hipotesis yang diutarakan tentang kesan kesediaan perubahan terhadap hubungan antara kepimpinan strategik dan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah aliran agama di seluruh Malaysia. Walau bagaimanapun dapatan kajian ini dapat memberi implikasi yang besar dalam meneliti permasalahan atau situasi bagi pemboleh ubah kajian yang dijalankan.

Kajian ini juga adalah sebagai satu usaha yang memberi fokus kepada keadaan semasa iaitu mencari rumusan penting terhadap dilema sekolah aliran menengah

yang mengalami kemerosotan dalam kualiti pencapaian akademik dan sahsiah pelajar (Mohamad Abdillah Royo & Zul Azli Zainun, 2010; Noor Erma Abu & Leong, 2014; Shoba, 2007). Pertimbangan ini perlu diberi perhatian yang sewajarnya supaya situasi ini dapat diatasi dengan segera bagi memartabatkan penambahbaikan kecemerlangan akademik dan keperibadian pelajar secara berterusan terutamanya sekolah menengah aliran agama. Namun begitu, kecenderungan masyarakat dasawarsa ini untuk menghantar anak-anak ke sekolah menengah aliran agama tanpa mengira keupayaan infrastruktur sekolah dan pelajar (Azizi Yahaya, Shahrin Hashim, Yusof Boon & Mohd Fadzli Abu Bakar, 2007) telah menyebabkan persaingan yang begitu tinggi untuk mendapatkan tempat dalam kalangan pelajar. Faktor ini turut dikenal pasti sebagai pendorong kepada lambakan pelajar yang begitu ramai dalam bilik darjah yang seterusnya boleh menjejaskan keberkesanan aktiviti pengajaran dan pembelajaran. Senario seumpama ini secara tidak langsung boleh memperlahankan usaha penambahbaikan sekolah (Zainudin Abu Bakar & Dineshkumar, 2011). Justeru adalah diharapkan dapatan kajian ini akan dapat memberikan jawapan untuk merangka strategi dan modus operandi bagi menangani permasalahan yang ada. Dapatan kajian ini juga dapat membantu pelbagai pihak yang terlibat secara langsung dengan pemilihan dan pengambilan pelajar di sekolah menengah aliran agama, dan bahagian dasar pengambilan pelajar di Bahagian Pendidikan Islam, Kementerian Pelajaran Malaysia dan Yayasan Islam Kelantan dalam merangka strategi dan aktiviti-aktiviti penambahbaikan agar dapat meningkatkan kualiti pelajar di sekolah menengah aliran agama.

Di samping itu, kajian ini membolehkan kepimpinan sekolah memberi maklum balas mengenai gaya kepimpinan dan amalan pengurusan kualiti ke arah meningkatkan

komitmen mereka terhadap sekolah terutamanya dalam era globalisasi pada abad ke 21 ini. Aspek kesediaan perubahan organisasi merupakan elemen penting yang menyumbang kepada wujudnya hubungan yang efektif antara kepimpinan sekolah dengan guru-guru. Dapatan kajian ini dapat menjelaskan peranan strategik yang dimainkan oleh pemimpin sekolah dalam mempengaruhi dan memotivasikan kesediaan guru-guru untuk melaksanakan program penambahbaikan kualiti berterusan dengan memfokuskan kepada dimensi komitmen dan efikasi perubahan. Kajian ini juga penting sebagai sumber maklumat kepada kajian tentang gaya kepimpinan dan amalan pengurusan kualiti dalam usaha untuk meningkatkan kualiti pelajar sekolah menengah aliran agama secara keseluruhannya. Perkembangan ini disebabkan oleh kurangnya penyelidikan di Malaysia yang mengkaji tentang peranan pemimpin strategik ke arah penambahbaikan kualiti pendidikan dan kemenjadian pelajar di sekolah seperti yang anjurkan oleh Davies dan Davies (2004, 2005, 2006); dan Eacott (2008, 2010). Justeru penelitian ini akan dapat dijadikan sebagai platform bagi meningkatkan percambahan ilmu pengetahuan dan kemahiran profesionalisme dalam konteks kepimpinan strategik dan kesediaan penambahbaikan kualiti dalam kalangan warga kepimpinan sekolah. Seterusnya dapat mengurangkan jurang semasa kefahaman yang wujud dalam kajian-kajian lepas tentang peranan pemimpin strategik dalam kalangan kepimpinan sekolah khususnya dan institusi pendidikan umumnya terhadap usaha meningkatkan keberkesanan sekolah pada masa akan datang (Hairudin Mohd Ali, 2012).

Hasil penelitian kajian ini juga diharap dapat dijadikan panduan bagi membantu pihak-pihak yang berkepentingan seperti Bahagian Pendidikan Islam, Kementerian Pelajaran Malaysia, Yayasan Islam Kelantan, Institut Aminudin Baki dan jabatan-

jabatan pendidikan sama ada di peringkat negeri mahu pun di peringkat daerah dalam merangka usaha strategik penambahbaikan sekolah di Malaysia. Meskipun dapatan kajian ini sukar untuk dibuat generalisasi pada peringkat nasional memandangkan tumpuan populasi kajian hanya berpusat di sekolah menengah agama negeri Kelantan, namun begitu dapatan kajian ini penting bagi membantu bahagian sumber manusia setiap agensi yang berkepentingan dalam proses pemilihan pengetua sekolah. Kriteria individu pemimpin strategik yang dianjurkan oleh Davies dan Davies (2004, 2005, 2006, 2009) boleh dijadikan sebagai asas pemilihan calon-calon pengetua sekolah selain daripada kriteria yang sedia ada seperti kekananan dalam perkhidmatan dan sebagainya.

#### **1.10 Skop dan Batasan Kajian**

Secara dasarnya penelitian ini mengkaji pengaruh kepimpinan strategik terhadap kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Maka kewujudan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan, tidak diambil kira bagi memastikan tujuan dan objektif serta pelaksanaan kajian berjalan lancar. Sehubungan itu keputusan analisis kajian hanya memfokuskan aspek kepimpinan strategik. Walau bagaimanapun kajian ini tidak akan memutuskan bahawa hanya kepimpinan strategik semata-mata yang mempengaruhi kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Kajian ini juga tidak menafikan kewujudan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan.

Pemilihan sekolah menengah agama adalah berdasarkan kepada pertambahan yang begitu ketara dari segi bilangan sekolah dan bilangan pelajar aliran agama di seluruh negara (Muhyiddin Mohd Yassin, 2010b). Pemilihan negeri Kelantan sebagai lokasi kajian dilakukan atas dasar bahawa pemimpin sekolah yang terlibat dalam kajian ini mempunyai latar belakang latihan dan kelulusan profesional perguruan yang sama dari segi falsafah dan kurikulum, berada di bawah satu sistem pendidikan yang melaksanakan polisi dan dasar pendidikan yang sama, pelaksanaan aktiviti kurikulum dan ko-kurikulum yang juga sama. Sementara itu pemilihan negeri Kelantan juga adalah berdasarkan kepada jumlah sekolah menengah aliran agama yang secara puratanya lebih besar berbanding negeri-negeri lain di Malaysia bersesuaian dengan gelaran serambi Mekah, maka populasi kajian adalah lebih besar. Di samping itu hasil tinjauan pengkaji, struktur operasi sekolah menengah agama terutamanya Maahad Tahfiz Sains (MTS) yang terletak di bawah pentadbiran YIK, seringkali dijadikan sebagai model bagi pembangunan sekolah MTS di negeri-negeri lain seperti Kedah dan Selangor.

Responden kajian ini terdiri daripada kelompok pemimpin guru yang dilantik dan diberi tanggungjawab untuk terlibat dalam aktiviti perancangan dan pelaksanaan aktiviti kurikulum dan ko kurikulum di sekolah. Kelompok pemimpin guru ini dianggap sebagai responden yang tepat untuk kajian ini kerana orientasi tugas yang begitu unik sebagai mediator antara pengetua sekolah dengan guru-guru dan para pelajar. Dengan itu responden yang dipilih akan dapat memberi maklum balas mengenai kepimpinan, kesediaan perubahan dan amalan penambahbaikan berterusan dalam pengurusan kualiti di sekolah. Maka, dapatan kajian merupakan satu generalisasi tentang pengaruh kepimpinan strategik dan kualiti kepemimpinan

pemimpin sekolah, kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan berterusan di sekolah menengah agama di seluruh Malaysia.

Pembangunan teori-teori kepimpinan dan amalan pengurusan kualiti adalah berdasarkan kepada objektif-objektif yang dikongsi bersama ke arah meningkatkan prestasi sesuatu organisasi dan mengembangkan potensi serta pengalaman warganya (Mohammad Alharbi & Rushami Zien, 2012). Namun, kajian ini hanya memberi fokus kepada dimensi-dimensi yang mempunyai perkaitan dengan gaya kepimpinan strategik, kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah aliran agama sahaja, berdasarkan teori, model serta sorotan literatur bagi kajian ini. Oleh itu, generalisasi penemuan hasil kajian hanya terhad kepada situasi dan jenis latar belakang yang sama dengan kajian ini semata-mata.

Kajian ini merupakan kajian tinjauan bersifat kuantitatif menggunakan kaedah keratan rentas (Cresswel, 2012; 2014). Data yang diperoleh dalam kajian ini adalah berdasarkan soal selidik yang telah dibentuk di peringkat nasional (Hairuddin Mohd Ali, 2012) manakala selebihnya pula telah dibentuk di negara barat dan diaplikasikan dalam organisasi yang berorientasikan keuntungan (Shea et al., 2014; Dana, 2010). Namun begitu, kesesuaian penggunaan soal selidik ini didasarkan kepada kaedah penterjemahan *backtranslation* yang dilakukan oleh pakar-pakar Bahasa Inggeris dan Bahasa Melayu yang telah dilantik. Di samping itu analisis kebolehpercayaan dan kesahan soal selidik turut dilakukan oleh penyelidik. Walau bagaimanapun maklumat yang diperoleh adalah terbatas kepada kesediaan dan keikhlasan responden untuk menjawab soal selidik dengan tepat dan jujur.

Hanya tiga pemboleh ubah yang dikaji dalam kajian ini berdasarkan tujuan kajian iaitu kepimpinan strategik, kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Dimensi bagi pemboleh ubah kepimpinan strategik hanyalah merangkumi dimensi dalam komponen keupayaan organisasi dan komponen keupayaan individu pemimpin strategik. Dimensi komponen keupayaan organisasi termasuk keupayaan melaksanakan orientasi strategik, penterjemahan strategik, penjajaran strategik, interaksi strategik dan keupayaan pemimpin untuk bertindak secara strategik. Manakala dimensi bagi komponen individu menilai peningkatan pencapaian semasa (keresahan), keupayaan penyerapan maklumat, adaptasi strategi penambahbaikan dan kebijaksanaan kepemimpinan. Komponen utama pemboleh ubah kesediaan perubahan organisasi ialah komitmen perubahan dan efikasi perubahan. Manakala pemboleh ubah penambahbaikan kualiti berterusan dinilai berpandukan kepada elemen tumpuan pelanggan dalaman dan proses kerja berpasukan, kefahaman proses kerja peningkatan kualiti, penggunaan data dalam membuat keputusan, kefahaman terhadap kualiti perkhidmatan dan kompeten kepimpinan. Maka, kajian ini cuba memberi kefahaman yang mendalam terhadap hubungan antara pemboleh ubah kajian yang terhad kepada definisi operasi dimensi-dimensi yang dikaji sahaja.

### **1.11 Definisi Operasional**

Bahagian ini akan menerangkan konsep utama yang menjadi asas pengukuran dalam kajian ini yang merangkumi pemimpin guru, sekolah agama, kepimpinan strategik, kesediaan perubahan organisasi dan penambahbaikan kualiti berterusan.

### **1.11.1 Pemimpin Guru**

Kepimpinan guru merupakan tonggak kepada perubahan dan kelompok yang bertanggungjawab terhadap proses pelaksanaan perubahan sekolah, mempunyai keupayaan untuk mendorong atau menghalang proses pembangunan dan penambahbaikan sekolah (Fullan, 2007; 2009). Kelompok ini terdiri daripada individu yang terlibat secara langsung dalam pentadbiran dan pengurusan sekolah (Jemaah Nazir & Jaminan Kualiti, 2010). Kumpulan yang terlibat ini diberi amanah dan tanggungjawab dalam pengurusan dan pentadbiran sekolah, bermatlamat untuk melakukan perubahan dalam sistem pengajaran dan pembelajaran, sistem pemikiran yang memusatkan kepada pelajar dan peningkatan prestasi sekolah (Birky, Shelton & Headley, 2006; Fullan, 2007, 2010; Harrison & Killion, 2007). Sehubungan itu kajian ini mendefinisikan pemimpin guru sebagai kelompok pemimpin yang berganding rapat dengan pengetua di sekolah yang telah dilantik dan bertanggungjawab dalam menentukan hala tuju kepemimpinan, pengurusan organisasi, pengurusan program pendidikan dan kemenjadian pelajar. Secara khususnya, dalam konteks kajian ini, pemimpin guru ialah guru-guru yang dilantik dalam pentadbiran dan pengurusan sekolah iaitu penolong kanan, ketua bidang, ketua panitia mata pelajaran dan jawatankuasa perancangan penambahbaikan sekolah.

### **1.11.2 Sekolah Agama**

Sekolah agama dalam kajian ini merangkumi sekolah menengah agama bantuan penuh kerajaan (kategori SMKA) dan sekolah menengah agama bantuan kerajaan (kategori SABK) samada kerajaan persekutuan ataupun kerajaan negeri (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2010; 2012).

### **1.11.3 Kepimpinan Strategik**

Kepimpinan strategik boleh didefinisikan sebagai strategi kepimpinan dan tingkah laku yang berkaitan dengan pencetus, pembangunan, pelaksanaan, pemantauan dan penilaian terhadap tindakan yang strategik dalam lingkungan sesebuah institusi pendidikan yang mengambil kira konteks yang unik (dahulu, sekarang dan akan datang) dan kebolehsediaan sumber-sumber fizikal, kewangan dan sumber manusia (Eacott, 2006). Manakala menurut Hitt, Ireland, dan Hoskisson (2007), kepemimpinan strategik merujuk kepada keupayaan pemimpin untuk menjangka, membayangkan, dan mengekalkan fleksibiliti dan untuk memberi kuasa kepada orang lain untuk membawa perubahan strategik yang perlu.

Berdasarkan analisis kajian literatur, kajian ini mempertimbangkan ciri-ciri yang perlu ada pada pemimpin strategik yang disarankan oleh Davies dan Davies (2004, 2005, 2006, 2009, 2010). Secara khususnya model sembilan dimensi kepimpinan strategik (Davies & Davies, 2004; 2006) diadaptasikan yang merangkumi lima dimensi kelompok keupayaan strategik organisasi dan empat dimensi kelompok ciri-ciri individu. Davies dan Davies (2004) turut menegaskan kerangka ini tidak bertujuan untuk menggambarkan satu bentuk baru kepimpinan, seperti kepimpinan transformasi atau pengajaran, sebaliknya merupakan analisis unsur strategik dalam himpunan kepimpinan.

#### **1.11.3.1 Komponen Keupayaan Strategik Organisasi**

Keupayaan strategik organisasi merujuk kepada kemampuan pemimpin untuk merancang, mengelola, melaksana dan memantau aktiviti-aktiviti penambahbaikan secara strategik ke arah meningkatkan pencapaian dan kecemerlangan organisasi.

Pemimpin strategik menurut Davies dan Davies (2004, 2005, 2006) mempunyai keupayaan organisasi yang merangkumi (1) keupayaan orientasi strategik, (2) kemampuan menterjemahkan strategi kepada tindakan, (3) keupayaan menyelaraskan warga dan organisasi, (4) menentukan pendekatan berkesan intervensi strategik dan (5) membangunkan kompetensi strategik.

#### **1.11.3.2 Komponen Ciri-ciri Individu**

Atribusi tentang kompetensi dan persepsi pemimpin terhadap keperluan untuk melaksanakan perubahan mempunyai implikasi terhadap keupayaan pemimpin bagi mempengaruhi pencapaian masa hadapan sesebuah organisasi (Yukl, 2006). Justeru kepimpinan merupakan satu sifat semulajadi dalam diri seseorang individu yang berkeupayaan untuk memimpin sekumpulan manusia dengan memastikan setiap pengikut sentiasa bermotivasi bagi mencapai objektif organisasi. Dalam konteks kepimpinan strategik, Wanasika (2009) berpendapat pemimpin strategik dalam organisasi memerlukan himpunan sifat-sifat yang lebih pelbagai menghadapi kemunculan cabaran globalisasi baru dengan berkesan. Davies (2004), dan Davies dan Davies (2004, 2006) mengenal pasti ciri-ciri individu yang harus dipamerkan oleh pemimpin strategik; (1) keresahan dan rasa tidak puas hati dengan prestasi semasa; (2) keupayaan penyerapan; (3) keupayaan adaptasi; (4) kebijaksanaan.

#### **1.11.4 Kesediaan Perubahan Organisasi**

Secara objektifnya kajian ini menggunakan teori kesediaan perubahan organisasi oleh Weiner (2009) yang mendefinisikan kesediaan perubahan organisasi dengan merujuk kepada tahap komitmen perubahan dan efikasi perubahan yang ditunjukkan oleh warga organisasi bagi melaksanakan program pelaksanaan perubahan dalam

organisasi (Weiner, Amick & Lee, 2008; Weiner, Lewis, & Linnan, 2009). Aspek yang ditekankan ialah tahap komitmen terhadap perubahan dan efikasi perubahan yang dilaksanakan dalam organisasi. Definisi ini didapati menepati intipati maksud bagi setiap perkataan dalam teori yang dibincangkan bagi menjelaskan elemen kesediaan warga organisasi untuk menghadapi dan melaksanakan perubahan. Secara istilahnya kesediaan merujuk kepada keadaan bersedia secara psikologi dan fizikal untuk mengambil sebarang tindakan bagi memastikan program yang memerlukan perubahan dilaksanakan dengan berkesan.

#### **1.11.4.1 Komitmen Perubahan**

Secara umumnya, komitmen organisasi dianggap sebagai suatu ukuran berguna bagi mentafsirkan keberkesanan sesebuah organisasi. Allen dan Meyer (2000) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan psikologi yang mencirikan hubungan pekerja dengan organisasi dan mengurangi kemungkinan bahawa ia akan meninggalkannya. Namun begitu dalam konteks perubahan organisasi, komitmen perubahan ialah kesanggupan untuk berubah yang merujuk kepada perkongsian tekad anggota organisasi untuk melaksanakan program perubahan. Aspek komitmen adalah berdasarkan kepada motif yang berkehendakkan kepada tahap komitmen yang tertinggi dalam pelaksanaan perubahan organisasi. Weiner (2009) menekankan aspek kesanggupan warga untuk berkongsi tekad bersama adalah kerana pelaksanaan perubahan organisasi yang kompleks melibatkan tindakan secara kolektif daripada setiap lapisan warga organisasi yang secara individu mempunyai peranan dan sumbangan tertentu dalam pelaksanaan perubahan. Justeru komitmen perubahan boleh dilihat sebagai hubungan yang kuat antara organisasi dengan ketekalan untuk melaksanakan perubahan.

#### **1.11.4.2 Efikasi Perubahan**

Komponen kedua iaitu efikasi perubahan yang merujuk kepada kepercayaan bersama (Bandura, 1997) dalam keupayaan kolektif untuk menganjur, mengatur dan melakukan program tindakan yang diperlukan sehingga mencapai visi dan misi pelaksanaan perubahan organisasi (Weiner, Lewis, & Linnan, 2009). Membincangkan aspek kepercayaan bersama dan keupayaan kolektif, Weiner (2009) menegaskan bahawa pelaksanaan perubahan memerlukan tindakan secara bersama dalam kalangan individu dan unit kerja yang saling bergantung antara satu sama lain. Misalnya menyelaraskan tindakan bersama dalam kalangan individu dan kumpulan-kumpulan, dan menggalakkan pembelajaran organisasi merupakan contoh yang baik bagi menggambarkan aspek kemampuan bersama yang dilakukan secara berkumpulan.

#### **1.11.5 Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan**

Pengkaji-pengkaji bidang pengurusan kualiti mendefinisikan pengurusan kualiti sebagai satu amalan pengurusan yang mengandungi satu set faktor-faktor yang mesti wujud secara bersama (Ahire et al., 1996; Anderson et al., 1995). Namun demikian, terdapat faktor-faktor kritikal pengurusan kualiti yang telah dinyatakan secara konsisten dalam kajian-kajian lepas (Ahire, Golhar & Waller, 1996; Anderson et al., 1995; Fryer, Antony & Douglas, 2007), misalnya komitmen pengurusan, tumpuan pelanggan, pengurusan sumber manusia, penambahbaikan berterusan dan sistem maklumat kualiti. Faktor-faktor tersebut boleh disifatkan sebagai faktor generik yang perlu ada untuk menyokong amalan pengurusan kualiti bukan sahaja untuk firma perniagaan tetapi juga untuk sektor awam. Walau bagaimanapun, satu kesimpulan yang nyata daripada literatur tentang pengurusan kualiti ialah faktor-

faktor kritikal yang dikaji adalah berbeza antara satu pengkaji dengan pengkaji yang lain. Fenomena ini berlaku kerana amalan pengurusan kualiti adalah amalan yang perlu disesuaikan dengan keperluan setiap organisasi (Zulnaidi Yaacob, 2008).

Namun begitu fokus kajian ini hanya tertumpu kepada faktor penambahbaikan kualiti berterusan oleh Dana (2004, 2010). Menurut Dana (2004, 2010) terdapat lima dimensi utama bagi menilai tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan dalam sesebuah organisasi iaitu (1) fokus kepada kerja berpasukan; (2) fokus terhadap kualiti perkhidmatan; (3) memahami proses kerja peningkatan kualiti; (4) kompeten kepimpinan; dan (5) penggunaan data dalam membuat keputusan.

#### **1.11.5.1 Fokus Pelanggan Dalam dan Kerja Berpasukan**

Penambahbaikan kualiti berterusan adalah satu proses berstruktur untuk organisasi yang melibatkan kakitangan dalam merancang dan melaksanakan satu aliran berterusan penambahbaikan dalam sistem kerja seharian yang memenuhi atau melebihi jangkaan pelanggan (Sokovic, Jovanovic, Krivokapic & Vujovic, 2009). Ia juga boleh dianggap sebagai suatu pendekatan sistem yang boleh digunakan untuk menerangkan dan meningkatkan perkhidmatan atau produk yang sedia ada ataupun untuk mereka bentuk satu perkhidmatan atau produk baru (Radawski, 1999). Seterusnya fokus kepada kerja berpasukan turut digagaskan oleh Baird, Hu dan Reeve (2011) mendapati bahawa budaya organisasi, misalnya penekanan terhadap kerja berpasukan dan menghormati orang, telah dikaitkan dengan penggunaan beberapa amalan pengurusan kualiti seperti penggunaan laporan dan data kualiti, kualiti pembekal dan pengurusan, dan reka bentuk produk atau pun perkhidmatan. Budaya penambahbaikan berterusan membantu organisasi untuk membangunkan

kakitangan yang komited, kepuasan pelanggan, dan membina nilai tambah produk dan perkhidmatan (Dedhia, 2007; 2008).

#### **1.11.5.2 Kefahaman Proses Kerja Peningkatan Kualiti**

Inisiatif peningkatan kualiti melibatkan proses kerja yang berterusan (Juran & Godfrey, 1999) yang mendasari budaya kualiti dalam sesebuah organisasi. Dana (2004, 2010) menegaskan bahawa tunggak kepada budaya kualiti ialah setiap warga organisasi perlu memahami dengan jelas tentang kualiti proses perkhidmatan dan pengeluaran produk di samping terus berusaha mencari kaedah yang tepat bagi meningkatkan proses kerja yang berkualiti. Kenyataan ini pada hakikatnya merupakan asas kepada pendekatan proses berpusatkan peningkatan perniagaan yang meyakini bahawa kualiti bagi proses suatu peningkatan akan mempengaruhi kualiti, kos dan masa penghasilan produk dan perkhidmatan (Kroeger, Davidson & Cook, 2014).

#### **1.11.5.3 Penggunaan Data Dalam Membuat Keputusan**

Penambahbaikan kualiti berterusan juga adalah merupakan prinsip kualiti yang paling utama dan juga ditakrifkan sebagai falsafah bagi inisiatif penambahbaikan untuk meningkatkan kejayaan dan mengurangkan kegagalan (Crosby, 1986). Ia dilaksanakan secara meluas dengan berasaskan kitaran PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), prinsip 5S – Kaizen atau pun Trilogi Juran yang bersifat strategik (Besterfield, Besterfield-Michna, Besterfield & Besterfield-Sacre, 2008). Keputusan bagi menentukan bidang dan fokus kualiti ke arah penambahbaikan adalah kritikal dalam sesebuah organisasi dan perlu disandarkan kepada fakta atau data yang jelas. Menurut Nasser (2013), dan Zawiyah Mohammad Yusof dan Mariah Lambak

(2008), bagi melaksanakan suatu pendekatan penambahbaikan berterusan yang telah dirancang, semua kakitangan perlu dilatih bagaimana untuk menyelesaikan masalah berkaitan kualiti dan organisasi juga perlu mempunyai pangkalan data yang dapat membekalkan maklumat bagi usaha penambahbaikan berterusan. Sehubungan itu PPPM (2013 – 2015) mengesyorkan supaya pangkalan data pendidikan diuruskan dengan cekap menggunakan aplikasi sistem maklumat bagi memastikan pengurusan data pendidikan dapat dilaksanakan dengan berkesan.

#### **1.11.5.4 Kefahaman Kualiti Perkhidmatan dan Kehendak Pelanggan**

Strategi pengurusan yang amat penting ini mestilah melibatkan kerjasama setiap lapisan pekerja supaya masing-masing jelas dengan visi dan misi sesuatu perkhidmatan. Sibbald, McPherson dan Kothari (2013) menegaskan bahawa usaha penambahbaikan kualiti yang berterusan ini harus dilihat sebagai strategi pengurusan organisasi dengan objektif untuk meningkatkan proses kerja yang bertujuan untuk memberikan perkhidmatan yang lebih berkualiti kepada pelanggan. Organisasi yang komited dengan inisiatif penambahbaikan kualiti berterusan akan sentiasa berusaha untuk mencari kaedah dan pendekatan yang sesuai bagi meningkatkan kualiti perkhidmatan secara berterusan (de Menezes, 2012).

#### **1.11.5.5 Keupayaan Memimpin Aktiviti Penambahbaikan Kualiti Berterusan**

Perkembangan jangka panjang dalam bidang pembuatan dan perkhidmatan menjadi semakin kompleks dan permintaan untuk kualiti adalah tinggi, menuntut pemimpin organisasi supaya lebih berkemahiran dalam mencetuskan perubahan bagi peningkatan kualiti yang berterusan (Dana, 2004; 2010). Justeru pemimpin harus bijak memilih pendekatan kepimpinan yang ampuh dan berkesan, bagi

menggerakkan penglibatan dan komitmen seluruh warga organisasi untuk melaksanakan inisiatif penambahbaikan kualiti berterusan (Galli & Handley, 2014). Sehubungan itu keupayaan memimpin ialah kemampuan untuk mengenal pasti pendekatan yang harus diambil oleh pemimpin organisasi yang meliputi penilaian aktiviti berterusan, mendekati setiap lapisan pekerja dan membantu menyelesaikan sebarang permasalahan yang timbul, meningkatkan keupayaan membuat keputusan berdasarkan data dan fakta, dan melibatkan warga organisasi dalam proses membuat keputusan (Dana, 2004; 2010).

### **1.12 Rumusan**

Secara keseluruhannya bab ini menjelaskan tentang latar belakang kepada permasalahan kajian iaitu kepentingan amalan kepimpinan strategik dan penambahbaikan kualiti dalam sesebuah sekolah. Permasalahan kajian dibincang berdasarkan kepada kajian-kajian lepas dan kritik terhadap kepimpinan strategik, faktor kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan ke arah merealisasikan dan meningkatkan keberkesanan sekolah. Gabungan teori dan kerangka teoretikal digunakan untuk menerangkan hubungan antara pemboleh ubah kajian. Berdasarkan kepada ulasan kajian lepas dan teori yang dikemukakan, kerangka konseptual kajian dibentuk bagi menggambarkan hipotesis yang diuji. Objektif kajian juga diperjelaskan dalam kajian ini, seterusnya justifikasi kepada kajian ini juga turut didedahkan. Dari segi skop, kajian ini terhad hanya kepada sekolah menengah agama di negeri Kelantan yang bernaung di bawah pentadbiran Bahagian Pendidikan Islam, Kementerian Pendidikan Malaysia, dan Bahagian Pendidikan, Yayasan Islam Kelantan.

## **BAB DUA**

### **KAJIAN LITERATUR**

#### **2.1 Pengenalan**

Bab ini menyediakan perbincangan dan penelitian semula terhadap kajian-kajian lepas yang berkaitan dengan kepimpinan strategik, kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Perbincangan akan turut menyentuh tentang teori dan kaedah yang diguna pakai dalam kajian-kajian tersebut. Di samping itu bab ini turut menjelaskan kerangka teoretikal yang digunakan dalam kajian dan penelitian yang dijalankan. Kerangka teoretikal untuk kajian ini dibina berdasarkan kepada kerja-kerja penyelidikan lepas yang dilakukan untuk menganalisis perkaitan antara kepimpinan strategik, kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Persoalan utama yang diteliti melalui kajian ini ialah untuk mengenal pasti kesan mediator faktor kesediaan perubahan organisasi terhadap hubungan antara kepimpinan strategik dengan amalan penambahbaikan kualiti berterusan.

Tinjauan literatur mendapati bahawa gaya kepimpinan dan amalan pengurusan kualiti ialah faktor yang akan menentukan tingkah laku dan perwatakan warga organisasi yang seterusnya menyumbang kepada peningkatan prestasi organisasi. Menurut Cheng (1994), pemimpin harus menjadi pendorong kepada kekuatan tenaga setiap anggota organisasi. Malah tahap kualiti latihan, penyesuaian dan kemampuan sumber manusia turut memberi impak besar ke arah menentukan tahap prestasi organisasi (Mariam Md. Salleh, Mohammed Sani Ibrahim & Siti Rahayah Ariffin, 2009). Justeru kecemerlangan organisasi adalah hasil daripada usaha-usaha yang

dirancang dengan teliti ke arah mewujudkan perubahan dan penambahbaikan di dalam struktur pentadbiran, proses pengurusan dan pengurusan sumber manusia.

Di samping itu kecemerlangan sesebuah organisasi yang berjaya turut diukur melalui kemampuan organisasi berkenaan untuk mencapai dan mempertahankan kejayaan yang luar biasa demi kemanfaatan institusi lain yang mempunyai kaitan dalam organisasi berkenaan. Amat jarang sekali strategi kecemerlangan sesebuah organisasi berjaya mencapai objektif yang telah digariskan pada peringkat awal pelaksanaan (Christensen & Donovan, 2000). Malah untuk mencapai sesuatu kejayaan yang benar-benar luar biasa bukannya mudah dan mengambil masa yang agak panjang. Sehubungan itu dalam era globalisasi atau dunia tanpa sempadan yang sentiasa mengejar kepada kecanggihan teknologi, kepantasan inovasi, perubahan proses ekonomi, perubahan persekitaran sosial dan pelanggan, amat memerlukan tunjang kepimpinan dengan atur gerak dasar dan strategi yang baik (Oakland, 2011).

Menyentuh tentang kepentingan elemen kepimpinan dalam sesebuah organisasi, Hussien Ahmad (2010) menegaskan bahawa kepimpinan ialah kunci utama terhadap tanggungjawab organisasi dalam semua aspek pengurusan, pengoperasian dan pencapaian. Oleh itu, tanggungjawab penuh dalam pengimplimentasian amalan pengurusan kualiti terletak kepada kelompok kepimpinan atasan. Tanpa kefahaman yang mendalam tentang konsep kualiti, sesuatu projek mungkin tidak akan berjaya sedari mula lagi. Menurut Fazli Idris dan Khairul Anuar (2008), kejayaan sesebuah organisasi pasca moden bergantung kepada proses pembinaan dan pencetusan elemen kepimpinan yang dipengaruhi oleh pelbagai faktor dalaman dan luaran.

Pemimpin organisasi harus bijak dalam mengatur strategi bagi memantapkan kemahiran kepimpinan yang jitu untuk menghadapi faktor persekitaran yang mampu mempengaruhi perjalanan operasi organisasi. Dalam konteks pendidikan, Davies dan Davies (2004, 2005, 2006, 2009), Eacott (2006, 2007, 2008, 2010, 2011), Hairuddin Mohd Ali (2012), dan Muhammad Iqbal dan Muhammad Zafar (2011) bersetuju bahawa kepimpinan memainkan peranan yang penting dalam menguruskan kualiti dalam pendidikan. Malah kepimpinan pendidikan memberikan wawasan untuk membolehkan sesuatu institusi pendidikan menguruskan situasi dan persekitaran semasa ke arah mencapai kualiti pendidikan serta latihan bertaraf antarabangsa (Muhyiddin, 2010).

Dalam konteks kajian ini, pihak pengurusan dan kepimpinan atasan serta warga sekolah menengah agama perlu melakukan sesuatu bagi meningkatkan kekuatan dan menghapuskan atau mengurangkan faktor-faktor dalaman dan luaran yang boleh merendahkan kualiti dan standard pencapaian sekolah. Usaha juga perlu diambil bagi memastikan penggunaan silibus dan standard kualiti yang tinggi sentiasa dipatuhi ke arah merealisasikan tuntutan misi dan objektif kemenjadian pelajar (Jemaah Nazir & Jaminan Kualiti, 2010). Justeru bagi memenuhi objektif kajian, tumpuan akan diberikan kepada pengertian dan konsep strategi, kepimpinan umumnya dan kepimpinan strategik khususnya, teori kepimpinan strategik dan dimensi kepimpinan strategik. Di samping itu, berdasarkan kepada dapatan kajian-kajian yang lalu, konsep dan definisi kesediaan perubahan organisasi, amalan pengurusan kualiti, dan kajian-kajian yang mengaitkan antara gaya kepimpinan dengan amalan pengurusan kualiti umumnya dan penambahbaikan kualiti berterusan

khususnya akan turut dibincangkan bagi melihat keperluan yang signifikan serta menyokong objektif kajian.

## **2.2 Kerangka Teoretikal Kajian**

Teori diformulasi bertujuan untuk menerangkan, meramal dan memahami fenomena, dan dalam banyak kes, teori digunakan untuk mencabar dan memperluas pengetahuan yang sedia ada dalam batas-batas yang penuh dengan andaian kritikal (Swanson, 2013). Manakala kerangka teori adalah struktur yang dapat menahan atau menyokong teori kajian penyelidikan. Secara teoretikalnya kerangka teori memperkenalkan dan menerangkan teori yang menjelaskan mengapa masalah penelitian rujukan tersebut wujud. Justeru dalam konteks kajian ini, kerangka teoretikal utama ialah teori kepimpinan strategik (Davies, 2004; Davies & Davies, 2004; 2005), teori kesediaan perubahan organisasi (Weiner, 2009) dan model penambahbaikan kualiti oleh Saunders dan Preston (1994) yang disesuaikan bagi menjelaskan pernyataan masalah yang dikaji.

### **2.2.1 Kepimpinan Strategik**

Hasil dapatan kajian literatur, banyak teori mengenai kepimpinan telah dibangunkan. Yukl (2006) menyatakan bahawa terdapat ribuan jumlah kajian empirikal tentang kepimpinan, namun dapatan kajian bukan sahaja tidak menunjukkan suatu keseragaman malahan tidak konsisten dari segi keputusan. Hasilnya muncul pelbagai teori berkaitan dengan kepimpinan antaranya Teori Laluan-matlamat (House, 1996), Model Kepimpinan Kontingensi (Fiedler, 1964), Model Pertukaran Pemimpin-ahli (Graen & Uhl-Bien, 1995), Teori Kepimpinan Transformasional (Bass & Avolio, 1994) dan Teori Kepimpinan Strategik (Adair, 2010; Hambrick &

Pettigrew, 2001; Davies, 2003; 2004; Davies & Davies, 2004; 2005; 2006; 2009; 2010; Eacott, 2008; Pisapia, 2009). Walau bagaimanapun semua teori dan model kepimpinan didapati berkisar dalam konteks proses yang diadaptasi oleh pemimpin bagi mempengaruhi warga organisasi ke arah mencapai matlamat organisasi (Yukl, 2010).

Secara praktikalnya, berdasarkan kepada perspektif teori kepimpinan, kepimpinan strategik dimartabatkan secara meluas sebagai pendekatan kepimpinan yang berkesan dan merupakan kunci utama dalam keberkesanaan pelaksanaan strategi dalam organisasi (Hrebiniak, 2005; Pearce & Robinson, 2007). Amalan kepimpinan strategik dalam organisasi dilihat sebagai tunggak kepada komunikasi yang menjadi penghubung antara kelompok pengurusan peringkat atasan, peringkat menengah dan anggota bawahan (Boal & Hooijberg, 2000; Davies & Davies, 2006; 2009; 2009; Eacott, 2008; Mintzberg, 1994; Ronquillo, 2011). Sementara itu Davies dan Davies (2009) menyatakan fokus utama kepimpinan strategik ialah formulasi strategi dan pelaksanaan strategi pengurusan perubahan dan penambahbaikan ke arah keberkesanan dan kecemerlangan organisasi.

Dari sudut sejarah, strategi atau *strategia* dalam bahasa Yunani asalnya dirujuk kepada corak kepimpinan yang diamalkan dalam perkhidmatan tentera semata-mata dan lebih bersifat kuno (Boal & Hooijberg, 2000). Meskipun pada dasarnya kepimpinan strategik adalah konsep lama yang diperbaharui, Adair (2010) menegaskan bahawa kepimpinan strategik ialah bentuk kepimpinan yang berfokus kepada masa depan, komprehensif dan bersifat semasa hasil daripada kajian yang mendalam dalam bidang kepimpinan dan pelaksanaan strategi. Manakala Boal dan

Hooijberg (2000), dan Hambrick dan Mason (1984) pula merumuskan bahawa intipati kepimpinan strategik melibatkan keupayaan untuk belajar, keupayaan untuk mengubah dan kebijaksanaan pengurusan yang lebih menjurus kepada kriteria pemimpin strategik dan tindakan yang harus dilaksanakan dalam menangani cabaran semasa abad ke 21. Berdasarkan kepada tinjauan literatur terhadap tokoh-tokoh sarjana dalam konteks dunia moden pada hari ini, Adair (2010), Davies (2003, 2004), Davies dan Davies (2004, 2005, 2006, 2009), Eacott (2008) dan Pisapia (2009) merupakan penyelidik yang dianggap penting dalam mengenengahkan teori dan model kepimpinan strategik yang bersifat futuristik dan praktikal.

Terdapat kajian-kajian yang menjurus kepada kepentingan dan keutamaan menggunakan pengurusan strategi yang berkesan bagi mengharungi era globalisasi dalam abad ke 21 ini (Mariam, Mohammed Sani & Siti Rahaya, 2009). Menurut Porter (1996) globalisasi sering membolehkan pertumbuhan yang selaras dengan strategi, membuka lebih besar pasaran berdasarkan kepada strategi yang lebih berfokus dan banyak bergantung kepada kepimpinan yang strategik. Sementara itu Ireland dan Hitt (2005), dan Hitt, Haynes dan Serpa (2010) turut menyarankan bahawa amalan kepimpinan strategik yang berkesan boleh membantu organisasi untuk meningkatkan prestasi di samping bersaing dalam cabaran dan persekitaran semasa yang tidak dapat diramalkan. Justeru dapat disimpulkan bahawa amalan kepimpinan strategik amat relevan dan signifikan bagi menghadapi persaingan dalam ekonomi global abad ke – 21 ini yang semakin rumit, mencabar, dan penuh dengan peluang persaingan dan ancaman. Setiap organisasi memerlukan barisan kepimpinan yang secara semula jadinya mempunyai kemampuan dan daya

pemikiran yang strategik serta mampu menterjemahkan strategi kepada tindakan yang berkesan.

Malah Davies dan Davies (2004, 2005, 2009) turut mendapati kepimpinan strategik ialah komponen yang amat kritikal dalam memastikan pembangunan institusi pendidikan yang efektif. Sehubungan itu bagi memastikan kecemerlangan dan kejayaan institusi pendidikan pada jangka masa panjang, barisan kepimpinan haruslah memberi fokus dan perhatian yang sewajarnya terhadap dimensi-dimensi kepimpinan strategik (Eacott, 2008; Hairuddin Mohd Ali, 2012). Usaha ini boleh dicapai dengan terlebih dahulu memahami dan menyebar luas istilah dan ruang lingkup strategi sebagai asas kepada kepimpinan. Selari dengan pandangan kritis tersebut, Pisapia (2009) menyarankan bahawa kepimpinan strategik tidak seharusnya dianggap sebagai gaya atau pun khusus kepada barisan kepimpinan atasan semata-mata, sebaliknya harus diterima sebagai kaedah pemikiran dan cara bekerja barisan kepimpinan dan pengurusan dalam sesuatu organisasi. Barisan kepimpinan haruslah bertindak secara strategik dengan berusaha untuk mengubah atmosfera dan persekitaran kerja bagi memastikan wujudnya falsafah, sistem dan prosedur kerja ke arah mencapai kelestarian kecemerlangan.

Dalam konteks kajian ini, instrumen kajian yang digunakan ialah soal selidik kepimpinan strategik yang dibangunkan oleh Hairuddin Mohd Ali (2012). Soal selidik tersebut berkisar tentang konsep kepimpinan strategik yang merangkumi; (1) Apakah tindakan yang harus diambil oleh pemimpin strategik; dan (2) Apakah kriteria yang harus dipamerkan oleh pemimpin strategik berdasarkan kepada Davies (2004), Davies dan Davies (2004, 2005, 2006, 2009). Meskipun terdapat perubahan

dari segi dimensi pengukuran kepimpinan strategik seperti yang dinyatakan dalam Davies dan Davies (2009), Hairuddin Mohd Ali (2012) menghadkan limitasi dimensi pengukuran berdasarkan versi pengukuran asal oleh Davies (2004), dan Davies dan Davies (2004). Antara rasional penggunaan model Davies (2004), dan Davies dan Davies (2004), Hairuddin Mohd Ali (2012) menyatakan bahawa; Pertama, gagasan kepimpinan strategik dalam pengurusan pendidikan dan kepimpinan di Malaysia secara relatifnya masih lagi baru; Kedua, Davies merupakan penyelidik yang diiktiraf secara meluas (Davies, 2004; Davies & Davies, 2004: 2006: 2009); Ketiga, model tersebut didapati bersesuaian dengan konteks sistem pendidikan di Malaysia.

Sebagai komponen yang kritikal dalam pembangunan sekolah yang berkesan, kepimpinan strategik menghubungkan fungsi strategik dengan fungsi kepimpinan (Davies, 2004; Davies & Davies, 2006, 2009). Sehubungan itu pemimpin strategik seharusnya mempunyai kriteria kepimpinan strategik atas dasar kepentingan dan kemampuan untuk memacu lingkaran strategik ke arah merealisasikan sekolah yang berfokus secara strategik (Davies, 2004; Davies & Davies, 2006; 2009). Davies (2004), dan Davies dan Davies (2004, 2006) mengenal pasti sembilan dimensi yang menjurus kepada kriteria yang berkaitan dengan kepimpinan strategik yang terbahagi kepada dua kategori iaitu keupayaan untuk mengelola aktiviti organisasi dan keupayaan individu. Pemimpin strategik mempunyai keupayaan organisasi untuk; (1) berorientasi secara strategik; (2) menterjemahkan strategi kepada tindakan; (3) menyelaraskan organisasi dan warga; (4) menentukan skala intervensi strategik yang berkesan; dan (5) membangunkan kompetensi strategik. Manakala kriteria individu menuntut pemimpin strategik untuk mempamerkan; (1) rasa tidak puas hati

dengan prestasi semasa (keresahan); (2) keupayaan penyerapan; (3) keupayaan adaptasi; (4) kebijaksanaan.



Rajah 2.1. Kriteria umum kepimpinan strategik berdasarkan Davies dan Davies (2004).

## 2.2.2 Kesediaan Perubahan Organisasi

Pemboleh ubah kesediaan perubahan dalam kajian ini disandarkan kepada Teori Kesiediaan Perubahan Organisasi (Weiner, 2009). Teori ini digagaskan oleh Weiner (2009) berasaskan kepada penulisannya yang bertajuk *A Theory of Organizational Readiness for Change*. Penulisan ini mengambil kira pandangan pakar-pakar pengurusan perubahan yang menekankan kepentingan mewujudkan kesediaan organisasi untuk perubahan yang melibatkan usaha secara kolektif (Bandura, 2000; Weiner, Amick & Lee, 2008; Kania & Kramer, 2011) dan mencadangkan pelbagai strategi bagi memastikan keberkesanan pelaksanaan perubahan dalam organisasi. Walau bagaimanapun pengujian secara saintifik adalah amat terhad (Shea et al., 2014; Weiner, 2009). Tidak seperti kesediaan perubahan pada peringkat individu, kesediaan organisasi untuk merangka perubahan sudah tidak tertakluk kepada

kompleksnya pembangunan teori atau kajian empirikal. Sehubungan itu secara konseptualnya Weiner (2009) memberi tumpuan kepada analisis pada peringkat organisasi memandangkan banyak kaedah yang berkesan untuk melaksanakan amalan penambahbaikan memerlukan perubahan tingkah laku secara kolektif dalam reka bentuk semula sistem pengurusan - iaitu pelbagai perubahan serentak dalam perjawatan, alur kerja, membuat keputusan, komunikasi dan sistem ganjaran.

Secara teoritikalnya Weiner (2009) mendefinisikan kesediaan perubahan organisasi dengan merujuk kepada tahap komitmen terhadap perubahan dan efikasi perubahan yang ditunjukkan oleh setiap lapisan warga organisasi bagi melaksanakan program pelaksanaan perubahan dalam organisasi (Weiner, Amick & Lee, 2008; Weiner, Lewis, & Linnan, 2009). Definisi ini didapati menepati intipati maksud bagi setiap perkataan dalam teori yang membincangkan elemen kesediaan organisasi untuk menghadapi dan melaksanakan perubahan. Dari sudut istilah, kesediaan merujuk kepada keadaan bersedia secara psikologi dan fizikal untuk mengambil sebarang tindakan bagi memastikan program yang memerlukan perubahan dilaksanakan dengan berkesan. Terdahulu daripada itu, Berneth (2004) melihat kesediaan sebagai elemen yang perlu difahami yang menjangkau maksud perubahan itu sendiri, kesediaan juga harus diyakini melebihi keyakinan terhadap perubahan, bahkan kesediaan ialah koleksi idea, pemikiran dan secara hakikatnya hasrat yang mendalam terhadap usaha pelaksanaan perubahan. Justeru apabila kesediaan organisasi berada pada tahap yang tinggi, besar kemungkinan warga organisasi akan lebih cenderung untuk mencetuskan perubahan, berusaha bersungguh-sungguh, menunjukkan ketabahan dan ketekunan serta mempamerkan tingkah laku bekerjasama yang tinggi, yang secara keseluruhannya menatijahkan pelaksanaan perubahan yang dirancang

menjadi lebih berkesan (Weiner, Lewis, & Linnan, 2009). Sebaliknya apabila kesediaan organisasi rendah, warga organisasi lebih cenderung untuk melihat perubahan sebagai suatu ancaman yang tidak diinginkan seterusnya cuba mengelak, bahkan menolak sebarang perancangan bagi mencetuskan usaha perubahan dan menunjukkan keengganan untuk mengambil bahagian dalam proses perubahan (Shea et al., 2014).

Weiner (2009) menegaskan bahawa kesediaan organisasi untuk berubah ialah suatu konstruk pelbagai tahap yang boleh dinilai pada peringkat individu atau supra-individu misalnya peringkat pasukan, jabatan atau organisasi secara keseluruhannya. Walau bagaimanapun, kesediaan perubahan organisasi bukanlah suatu konstruk pelbagai tahap yang bersifat homolog (Klein & Kozlowski, 2000), sebaliknya perlu diketahui bahawa maksud, pengukuran dan hubungan konstruk kesediaan perubahan organisasi dengan pembolehubah lain berbeza pada sebarang peringkat analisis (Weiner, Amick & Lee, 2008; Weiner, Lewis & Linnan, 2009). Berdasarkan hakikat perbezaan dari sudut konteks dan fungsi, Weiner (2009) memfokuskan kesediaan perubahan organisasi dalam ruang lingkup supra-individu yang lebih meluas dan memformulasikan teori tentang faktor penentu dalam kesediaan organisasi dan keberhasilan organisasi.

Selanjutnya Weiner (2009) turut mengenal pasti kesediaan organisasi untuk berubah bukan sekadar konstruk pelbagai tahap bahkan merangkumi perbagai aspek analisis. Kenyataan ini secara jelasnya menegaskan bahawa sebarang pentafsiran dan pentaksiran atau pun pengukuran kesediaan organisasi untuk berubah haruslah dijalankan dengan berhati-hati bagi memastikan objektif penelitian tercapai. Justeru,

secara objektifnya kajian ini menggunakan teori kesediaan perubahan organisasi oleh Weiner (2009) yang mendefinisikan kesediaan perubahan organisasi dengan merujuk kepada tahap komitmen perubahan dan efikasi perubahan yang ditunjukkan oleh setiap lapisan warga organisasi bagi melaksanakan program pelaksanaan perubahan dalam organisasi (Weiner, Amick & Lee, 2008; Weiner, Lewis, & Linnan, 2009). Aspek yang ditekankan ialah tahap komitmen terhadap perubahan dan efikasi perubahan yang dilaksanakan dalam organisasi.

Weiner (2009) membahagikan konstruk kesediaan perubahan organisasi kepada dua aspek utama iaitu komitmen perubahan dan efikasi perubahan yang juga boleh dikaitkan dengan kesanggupan dan keupayaan untuk berubah. Komponen pertama iaitu komitmen perubahan iaitu kesanggupan untuk berubah yang merujuk kepada perkongsian tekad anggota organisasi untuk melaksanakan program perubahan. Aspek komitmen adalah berdasarkan kepada motif yang berkehendakkan kepada tahap komitmen yang tertinggi dalam pelaksanaan perubahan organisasi. Weiner (2009) menekankan aspek kesanggupan warga organisasi untuk berkongsi tekad bersama lantaran pelaksanaan perubahan organisasi yang kompleks melibatkan tindakan secara kolektif daripada setiap lapisan warga organisasi yang secara individu mempunyai peranan dan sumbangan tertentu dalam pelaksanaan perubahan. Walau bagaimanapun pelaksanaan perubahan organisasi boleh dilihat daripada pelbagai perspektif (Shea et al., 2014). Warga organisasi mempunyai pilihan mengapa dan bagaimana untuk menilai dan menghargai program perubahan organisasi berdasarkan kepada keperluan-keperluan yang tertentu. Menurut Herscovitch dan Meyer (2002) penglibatan warga organisasi dalam pelaksanaan perubahan organisasi adalah disebabkan oleh faktor-faktor tertentu; faktor

keterpaksaan kerana tiada pilihan dan faktor perasaan tanggungjawab sebagai warga organisasi yang seharusnya menyokong program perubahan. Namun begitu menurut Shea et al. (2014), persoalan mengapa warga organisasi menghargai program perubahan adalah tidak penting berbanding dengan kaedah bagaimana warga organisasi menghargai program perubahan.

Komponen kedua iaitu efikasi perubahan yang merujuk kepada kepercayaan bersama (Bandura, 1997) dalam keupayaan kolektif untuk menganjur, mengatur dan melakukan program tindakan yang diperlukan sehingga mencapai visi dan misi pelaksanaan perubahan organisasi (Weiner, Lewis, & Linnan, 2009). Membincangkan aspek kepercayaan bersama dan keupayaan kolektif, Weiner (2009) menegaskan bahawa pelaksanaan perubahan memerlukan tindakan secara bersama dalam kalangan individu dan unit kerja yang saling bergantung antara satu sama lain. Misalnya menyelaraskan tindakan bersama dalam kalangan individu dan kumpulan-kumpulan, dan menggalakkan pembelajaran organisasi merupakan contoh yang baik bagi menggambarkan aspek kemampuan bersama yang dilakukan secara berkumpulan. Justeru Weiner (2009) mengandaikan efikasi perubahan organisasi akan mencapai tahap yang tinggi seandainya warga organisasi berupaya untuk berkongsi keyakinan bahawa pelaksanaan perubahan organisasi yang kompleks dapat dicapai secara bersama.

Weiner (2009) turut menggariskan beberapa isi penting tentang definisi konsep dalam menterjemahkan teori kesediaan organisasi untuk berubah. Pertama, kesediaan organisasi untuk berubah dalam teori ini digambarkan melalui terma-terma psikologi, berbeza dengan pandangan lain yang lebih cenderung

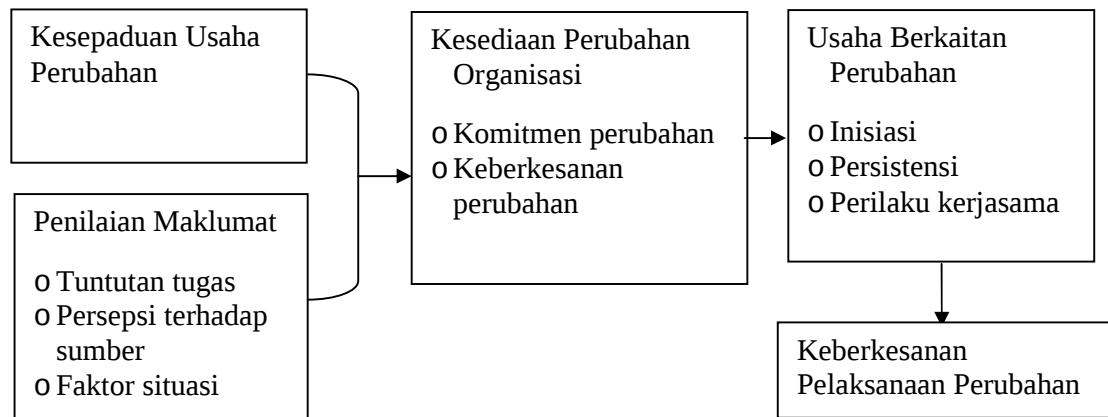
menggambarkan kesediaan perubahan organisasi menerusi aspek struktur fizikal. Kedua, kesediaan organisasi untuk berubah lebih bersifat situasi, tidak tetap dan sentiasa berubah-ubah yang turut membayangkan bahawa program perubahan organisasi mestilah disesuaikan dengan konteks perubahan dengan mengambil kira faktor masa, tempat dan keadaan. Ketiga, faktor yang paling penting dalam meneliti kesediaan organisasi untuk berubah ialah kedua-dua aspek perubahan iaitu komitmen perubahan dan keberkesanan perubahan saling bergantung antara satu sama lain sama ada secara konseptual mahu pun secara empirikal. Dengan kata lain, faktor kognitif warga organisasi perlu digabungkan dengan aspek motivasi yang tinggi bagi memastikan tahap keyakinan dan keupayaan yang tinggi untuk melaksanakan perubahan organisasi (Bandura, 1997; Maddux, 1993; Shea et al., 2014).

Berdasarkan kepada isi-isi penting dalam menterjemahkan teori kesediaan organisasi untuk berubah, secara konseptualnya Weiner (2009) turut menyifatkan fungsi kesediaan organisasi untuk berubah berbeza dari perspektif sejauh mana warga organisasi menghargai perubahan dan bagaimana menilai tiga faktor penentu utama keupayaan pelaksanaan perubahan iaitu tuntutan tugas, ketersediaan sumber daya, dan faktor-faktor situasi. Justeru apabila kesediaan organisasi untuk perubahan adalah tinggi, ahli-ahli organisasi lebih cenderung untuk memulakan perubahan, mengerahkan usaha yang lebih besar, mempamerkan ketekunan yang lebih besar, dan memaparkan perilaku bekerjasama yang lebih baik. Hasilnya ialah pelaksanaan perubahan yang lebih efektif. Sebaliknya, harus difikirkan bagaimanakah untuk terus menerus menjana kesediaan perubahan dalam kalangan warga organisasi? Wiener (2009) bersetuju dengan pandangan Klein dan Kozlowski (2000) bahawa mesej dan tindakan kepimpinan yang konsisten, perkongsian maklumat menerusi

interaksi sosial dan perkongsian pengalaman termasuk pengalaman lalu yang berkaitan dengan usaha pelaksanaan perubahan mampu memangkinakan keseragaman persepsi terhadap kesediaan perubahan organisasi dalam kalangan warga organisasi.

Rajah 2.2 di bawah menunjukkan kerangka teori kesediaan perubahan organisasi oleh Weiner (2009) yang mempamerkan faktor penentu dan hasil yang mampu diperoleh berdasarkan kepada keupayaan warga melaksanakan program perubahan organisasi. Weiner (2009) mendefinisikan kesediaan perubahan organisasi dengan merujuk kepada tahap komitmen perubahan dan efikasi perubahan yang ditunjukkan oleh setiap lapisan warga organisasi bagi melaksanakan program pelaksanaan perubahan dalam organisasi (Weiner, Amick & Lee, 2008; Weiner, Lewis, & Linnan, 2009).

Berdasarkan kepada kerangka tersebut aspek utama yang ditekankan ialah tahap komitmen terhadap perubahan dan efikasi perubahan yang dilaksanakan dalam organisasi. Walau bagaimanapun berdasarkan kerangka teori tersebut, kesediaan organisasi untuk perubahan tidak akan dapat dicapai tanpa terlebih dahulu memfokuskan usaha perubahan berdasarkan kepada faktor-faktor yang lain: kesepaduan usaha perubahan, tuntutan tugas, persepsi terhadap sumber dan faktor-faktor keadaan persekitaran semasa.



*Rajah 2.2. Agen penentu dan keberhasilan daripada kesediaan perubahan organisasi yang diadaptasi daripada Weiner (2009).*

### 2.2.3 Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan

Penelitian Juran dan Godfrey (1999) menyifatkan proses penambahbaikan kualiti sebagai tanggungjawab yang perlu diinstitusikan secara jelas dalam bidang tugas setiap lapisan warga organisasi. Manakala Getty dan Getty (1999) pula menyatakan bahawa proses pengurusan kualiti haruslah sentiasa ditambah baik, dengan menumpukan usaha tentang bagaimana untuk memperbaiki proses ke arah mencapai produk yang atau perkhidmatan berkualiti. Usaha yang berterusan ini juga perlu dibezakan daripada aktiviti kawalan kualiti dan turut berbeza dari segi matlamat akhir bagi memastikan agenda penambahbaikan kualiti dalam organisasi dilihat sebagai suatu perubahan radikal budaya pengurusan pada setiap tahun. Malah Goetsch dan Davis (2013) turut menyokong bahawa usaha penambahbaikan kualiti haruslah sentiasa dijalankan secara berterusan dengan menitikberatkan budaya kualiti organisasi yang mapan. Justeru amalan peningkatan kualiti secara berterusan dan konsisten pada hakikatnya merupakan suatu cabaran yang perlu ditangani secara sistematik dan strategik (Gboers, Grol, Bosch, Hoogen, Mokkink, Montfort &

Oltheten, 1999; Hunter, Ober, Paddock, Hunt & Levan, 2014; Rashidah, Nurul Huda & Safura Adeela, 2012).

Berdasarkan kepada tinjauan literatur, istilah penambahbaikan kualiti berterusan seringkali dikaitkan dengan prinsip pengurusan kualiti menyeluruh yang diamalkan dalam organisasi sama ada yang berasaskan keuntungan mahu pun agensi kerajaan dan sukarela (Bhuiyan & Baghel, 2005, 2006; Dalu & Deshmukh, 2002; Sallis, 2005). Menurut Crosby (1984), usaha penambahbaikan kualiti adalah satu proses berterusan dan bukan satu program yang lazimnya mempunyai tempoh tertentu. Manakala Juergensen (2000) pula menyatakan bahawa penambahbaikan berterusan merupakan falsafah yang diformulasikan oleh Deming (1982) yang merangkumi inisiatif penambahbaikan yang dapat meningkatkan kejayaan dan mengurangkan kegagalan dalam organisasi (Anderson, et al., 1995; Saunders & Preston, 1994).

Secara analisisnya adalah didapati terdapat banyak pandangan dan pendapat tentang elemen penambahbaikan kualiti berterusan yang diamalkan dalam organisasi menerusi model pengurusan kualiti dan kriteria yang mendukung setiap model tersebut. Terdapat banyak model pengurusan kualiti yang mengaitkan elemen penambahbaikan kualiti berterusan misalnya *Joiner Triangle* (Joiner & Scholters, 1985), *Juran Trilogy* (Juran, 1989) dan *Malcolm Balridge Nasional Quality Award* (Saunders & Preston, 1994). Namun begitu Saunders dan Preston (1994) mendapati kesemua model pengurusan kualiti lebih bersifat deskriptif dan tidak mengaitkan dengan jelas kriteria yang mendukung setiap model tersebut (Dalu & Deshmukh, 2002). Sehubungan itu Saunders dan Preston (1994) telah membangunkan Model S-P untuk pengurusan kualiti yang mengemukakan kerangka yang amat berguna bagi

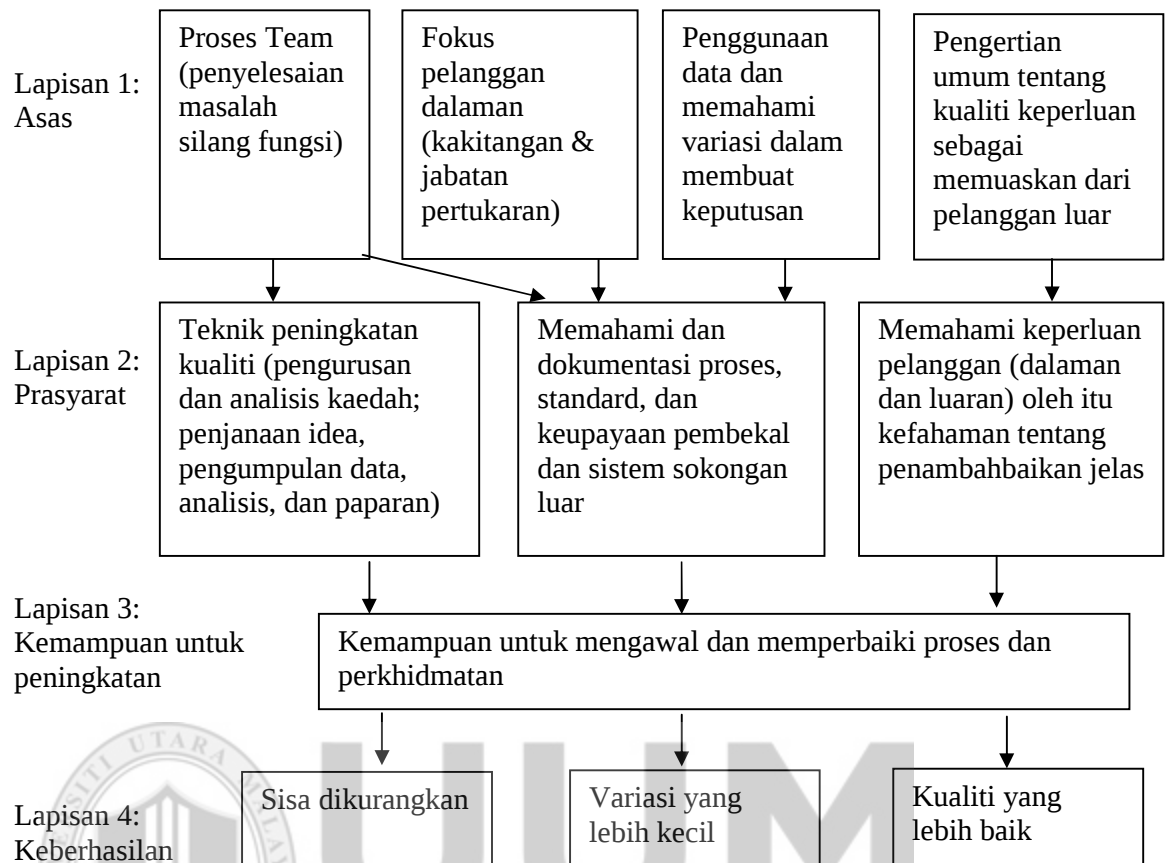
mengkaji kebolehan upaya pengurusan kualiti dalam persekitaran ekonomi yang berbeza. Di samping itu model ini juga berupaya untuk mengenal pasti aspek persekitaran yang diperlukan bagi kejayaan pelaksanaan program pengurusan kualiti.

Pelaksanaan program penambahbaikan kualiti secara berterusan dalam organisasi bertujuan untuk meningkatkan keberhasilan produk, perkhidmatan dan komunikasi bagi memenuhi keperluan pelanggan (Dana, 2004; 2010). Di samping itu Dana (2010) dalam kajiannya mencadangkan penggunaan pendekatan organisasi penambahbaikan berterusan secara kolaboratif untuk meningkatkan kemudahan dan proses penambahbaikan dengan menekankan kepada faktor infrastruktur dan struktur organisasi. Manakala Donabedian (2005) pula menyatakan bahawa konsep struktur merangkumi kestabilan organisasi, peralatan, keupayaan fizikal dan sumber daya tenaga warga organisasi, termasuklah sumber kewangan yang diperlukan bagi penyediaan perkhidmatan. Sehubungan itu amalan penambahbaikan kualiti secara berterusan jika diaplikasikan dalam konteks sekolah dan institusi pendidikan, dijangka dapat meningkatkan kemenjadian pelajar seterusnya mengekalkan kecemerlangan dan kejayaan.

Tinjauan literatur terhadap isu-isu yang berkaitan dengan struktur dalam pelaksanaan penambahbaikan kualiti berterusan, Dalu dan Deshmukh (2002) mendapati model Saunders dan Preston (1994) mengambil kira semua faktor yang berkaitan dan berupaya menerangkan dengan jelas permasalahan yang timbul dalam menambahbaik proses peningkatan dalam organisasi. Model ini yang ditunjukkan dalam Rajah 2.3, dapat digunakan untuk mengenal pasti aspek struktur yang diperlukan untuk kejayaan pelaksanaan penambahbaikan kualiti berterusan. Lapisan

1 model ini membuktikan dengan jelas bahawa untuk berjaya dalam melaksanakan dan mengekalkan penambahbaikan kualiti berterusan, kemudahan yang perlu: (1) menggunakan proses silang fungsi dalam pasukan yang disokong oleh sistem ganjaran untuk mengatasi sebarang kerumitan dan halangan organisasi; (2) harus memberi tumpuan kepada pelanggan dalaman (pekerja dan pertukaran kerja jabatan) untuk membangunkan rantai kualiti yang dapat menghubungkan organisasi dengan pelanggan luaran; (3) harus memenuhi keperluan dan kehendak pelanggan luaran melalui pemahaman tentang kualiti yang seragam oleh semua pekerja; dan (4) menekankan penggunaan data dan memahami variasi dalam proses membuat keputusan.

Lapisan 1 seterusnya menghubungkan Lapisan 2, tiga keperluan asas yang diperlukan bagi membolehkan semua kemudahan untuk mempertingkatkan aspek proses dan perkhidmatan. Kemudahan itu perlu: (1) mempunyai proses untuk memahami keperluan pelanggan dan berkehendakkan supaya komunikasi kepada pelanggan tentang penambahbaikan adalah jelas; (2) memahami proses organisasi dan keupayaan pihak pembekal supaya hasil perubahan boleh diramal dan dinilai; dan (3) melatih pekerja untuk menggunakan teknik-teknik yang berkaitan dengan peningkatan kualiti berterusan untuk mencari punca kepada masalah, seterusnya merancang, melaksana dan menilai semua bentuk penyelesaian. Kedua-dua lapisan pertama menyumbang kepada pembinaan struktur dan keupayaan untuk mengendalikan dan meningkatkan proses dan perkhidmatan bagi mencapai hasil yang dikenal pasti dalam Lapisan 4.



Rajah 2.3. Model S – P. Diadaptasi daripada Saunders dan Preston (1994).

### 2.3 Strategi dan Kepimpinan

Davies (2003) menyatakan bahawa perkembangan dalam merungkai konsep strategi telah beralih kepada pemikiran yang menganggap strategi sebagai suatu bentuk proses yang baru berkembang, proses yang lebih sesuai dilihat sebagai perkembangan objektif strategik dari perspektif pascamoden yang strategik. Manakala dalam penulisan yang lain, Davies (2004) seterusnya mengisytiharkan wujudnya peralihan pemikiran terhadap strategi dalam pendidikan dari perspektif sejarah konservatif, iaitu daripada strategi sebagai fungsi pengurusan kepada strategi sebagai proses kepimpinan. Knights dan Mueller (2004) pula melihat strategi sebagai projek terusan yang belum siap yang memerlukan iltizam penglibatan dan pemantauan daripada kepimpinan organisasi untuk penambahbaikan dan

penyesuaian berterusan dalam bagi memastikan kejayaan pelaksanaan pelan strategik secara praktikal.

Lanjutan daripada kenyataan Davies (2003, 2004) seterusnya memperlihatkan perkembangan eksplorasi dan penelitian yang merungkai peranan kepimpinan dan pemimpin strategik dalam perkembangan pendidikan. Savage dan Sales (2008) pula menegaskan bahawa pemimpin yang berkemahiran merupakan ahli strategi yang mampu meletakkan organisasi mereka untuk mencapai kejayaan pada masa depan secara konsisten. Sebagai ahli strategi, pemimpin strategik akan sentiasa mengasah pemahaman mereka tentang kepentingan aspek peluang dan ancaman dalam menghadapi perubahan yang wujud pada masa sekarang ini. Walau bagaimanapun Eacott (2010) melahirkan kebimbangan tentang kurangnya kefahaman tentang konsep strategi dalam kalangan pemimpin strategik yang akan mengehendkan kesempurnaan pelaksanaan strategi dalam organisasi. Justeru adalah menjadi keperluan supaya setiap pemimpin dalam organisasi pendidikan menerapkan kefahaman yang jelas tentang konsep strategi dan kepimpinan bagi memastikan strategi penambahbaikan kualiti pelajar dapat dilestarikan.

### **2.3.1 Konsep Strategi**

Penelitian oleh Boyd, Finkelstein dan Gove (2005) mendapati bahawa sejak beberapa dekad yang lalu, strategi sebagai suatu bidang penyelidikan telah berkembang dengan ketara dari perspektif skop dan pengaruh terhadap perkembangan organisasi. Walau bagaimanapun secara perbandingannya, bidang strategi boleh dianggap sebagai disiplin ilmu yang masih baru jika dibandingkan dengan disiplin akademik yang lain (Eacott, 2007). Begitu juga dalam konteks

Malaysia, bidang kajian strategi masih boleh dianggap sebagai bidang ilmu yang baru (Hairuddin Mohd Ali, 2012). Namun begitu secara praktikalnya, dalam era globalisasi masa kini strategi telah menjadi semakin relevan untuk sesebuah organisasi terus bersaing dalam dunia tanpa sempadan bagi mengekalkan kelestarian kecemerlangan dan penambahbaikan berterusan serta mengadaptasi dengan perubahan semasa (Crainer & Dearlove, 2014).

Berdasarkan tinjauan literatur, strategi dikonotasikan sebagai suatu konsep yang bersifat elusif yang sering ditafsirkan dan digunakan dalam pelbagai bentuk yang berbeza-beza. Pennings (1985) menyatakan bahawa strategi sering digunakan oleh ahli ekonomi, ahli psikologi sosial, antropologi, sosiologi dan ahli sains politik dalam pelbagai disiplin kajian. Manakala Porter (1996) berhujah bahawa strategi merupakan elemen yang berkaitan dengan kedudukan kompetitif iaitu (1) suatu keperluan yang membezakan organisasi dengan organisasi yang lain pada kaca mata pelanggan dan (2) tentang menambah nilai melalui campuran aktiviti yang berbeza berbanding aktiviti yang digunakan oleh pesaing. Malah Christensen dan Donovan (2000) pula menyatakan bahawa strategi sesebuah organisasi seolah-olah merupakan produk dari proses perancangan yang tersusun dan rapi. Sebaliknya Davies (2004) melihat strategi sebagai satu proses kepimpinan dalam organisasi. Menurut Eacott (2010), analisis tentang kesesuaian strategi dan masa untuk melaksanakan strategi adalah sangat penting bagi memahami agenda strategi sesebuah organisasi. Justeru jelas bahawa strategi digunakan dalam pelbagai konteks operasi organisasi dan seringkali diterjemah berdasarkan kepada konotasi tindakan yang berbeza mengikut pandangan dan fenomena keperluan tindakan organisasi pada masa tersebut.

Terma strategi mula digunakan semasa peperangan di Athens sekitar tahun 508 Sebelum Masihi dengan istilah *strategos* yang membawa maksud “*the art of leading the army*” (Adair, 2010; Crainer & Dearlove, 2014; Heracleous, 2003). Pennings (1985) turut mengenal pasti tiga bentuk definisi strategi: (1) pernyataan hasrat yang mengekang atau mengarahkan aktiviti seterusnya (strategi yang jelas); (2) suatu tindakan yang mempunyai impak besar yang mengekang atau mengarahkan aktiviti seterusnya (strategi tersirat); atau rasionalisasi pembinaan sosial yang memberi makna kepada aktiviti yang sebelumnya. Sementara Markides (2001) pula menyenaraikan tiga kelompok kontroversi permasalahan dalam mendefinisikan strategi: (1) pembentukan kandungan dan proses strategi, (2) strategi sebagai analisis atau kreativiti, dan (3) dinamik strategi. Sebaliknya Cummings dan Worley (2009) melihat strategi berasaskan kepada skalar hierarki yang menjelaskan strategi sebagai sesuatu yang ditentukan oleh kumpulan atasan dan dikongsi bersama dengan kelompok pekerja bawahan. Justeru dalam konteks organisasi, strategi ialah model yang menggabungkan kepentingan matlamat organisasi, prinsip tindakan dan taktikal menjadi satu entiti secara bersepadu yang merujuk kepada perancangan atau pola tindakan yang menggaris pandu aktiviti organisasi ke arah mencapai objektif (Crainer & Dearlove, 2014). Kenyataan ini menuntut sesuatu organisasi supaya lebih teliti dalam mempertimbangkan kaedah dan pendekatan dalam merangka strategi dan masa pelaksanaannya agar organisasi mampu untuk terus bersaing bagi mengekalkan dinamik strategi kejayaan jangka masa panjang.

Konsep strategi turut dikaitkan dengan kesesuaian masa yang merangkumi masa kini dan masa hadapan, dan keterbatasan ruang serta ketepatan waktu untuk melaksanakan strategi yang telah dirancang. Hal ini dijelaskan oleh (2010) yang

berpendapat bahwa *good player* atau pakar strategi harus sentiasa memahami ruang sebagai gabungan pengalaman dan pilihan tindakan yang rasional. Malah turut menuntut kefahaman yang lebih mendalam tentang ruang lingkup penugasan pada peringkat meso (masyarakat), peringkat makro (organisasi) dan peringkat mikro (interpersonal) (Eacott, 2010). Sementara itu Freedman dan Tregoe (2003) menyifatkan strategi sebagai suatu rangka kerja yang dibentuk berdasarkan peluang bagi menentukan watak dan fungsi sesebuah organisasi manakala Mintzberg (1994) menyatakan bahawa strategi ialah sistem perancangan untuk mereka bentuk dan mengawal proses membuat keputusan dan jangkaan pada masa akan datang. Menurut Carter, Clegg dan Kornberger (2008), strategi ialah kerja yang sentiasa dalam proses sedang dijalankan. Walau bagaimanapun, penentuan sesuatu strategi ialah suatu proses pembinaan sosial yang berlaku dalam satu ruang lingkup yang sudah berstruktur dari segi signifikasi, keistimewaan dan amalan. Proses ini akan melibatkan penglibatan kelompok atasan atau pun kumpulan pengurusan atasan organisasi untuk berbincang dan membuat keputusan yang bersesuaian dari segi situasi, masa dan konteks organisasi (Eacott, 2010).

Secara konseptualnya, strategi yang dirangka sama ada bersifat tersurat, tersirat atau rasional (Pennings, 1985), dan memandangkan strategi pada dasarnya sentiasa berkembang sama ada dari segi kandungan dan konteks (Markides, 2001), maka strategi yang dirangka haruslah bersifat strategik (Keidel, 2010; Martin, 2013). Keidel (2010) mendefinisikan strategik sebagai strategi yang mempunyai ciri-ciri yang begitu komprehensif: (1) sentiasa terdorong oleh nilai, (2) mempunyai gambaran yang besar, (3) keutamaan yang tinggi, (4) tidak ternilai dari segi harga, (5) bersifat non-rutin, (6) berisiko tinggi, (7) melibatkan keseluruhan organisasi,

(8) bersifat jangka panjang, dan secara relatifnya (9) tidak boleh berpatah balik. Sementara itu, Joyce (2012) berpendapat bahawa strategi yang dirangka bersifat strategik berdasarkan kepada keupayaan untuk merancang dan memandang ke hadapan apabila melibatkan proses membuat keputusan. Justeru apabila organisasi mengiktiraf dan menggunakan strategik dalam skop yang luas, Gulliot (2003) menyatakan bahawa pengertian strategik ialah perancangan jangka panjang yang paling utama, keputusan yang paling kompleks dan mendalam, dan kesan-kesan yang paling berfaedah dari kempen promosi organisasi serta pemimpin dengan keupayaan konseptual yang tertinggi untuk membuat keputusan.

### **2.3.2 Strategi dan Perubahan**

Perkembangan dalam struktur organisasi dasawarsa ini memperlihatkan bahawa semua organisasi sedang melalui beberapa jenis perubahan (Cummings & Worley, 2009). Kebanyakan program perubahan timbul daripada arah aliran pengurusan seperti perubahan budaya, proses perniagaan kejuruteraan, pemberian kuasa dan jumlah kualiti (Balogun, 2001). Sementara itu dari perspektif globalisasi, inisiatif perubahan sentiasa didorong oleh keperluan untuk organisasi mengubah semula keupayaan dalam menghadapi sebarang perubahan dalam situasi yang kompetitif. Menurut Kotter dan Schlesinger (2008) dalam keadaan melaksanakan perubahan organisasi, pengurus secara jelas atau tersirat akan membuat pilihan strategik mengenai usaha-usaha yang akan diambil, perancangan awal, penglibatan orang lain dan penekanan berdasarkan kepada pendekatan yang berbeza. Kejayaan pelaksanaan usaha perubahan sesungguhnya adalah bersandarkan kepada strategi yang dipilih, konsistensi usaha secara dalaman dan kesesuaian pelaksanaan dari segi segi masa dan situasi (Kotter & Schlesinger, 2008).

Sementara itu Gagnon, Jansen dan Judd (2008) pula berpendapat bahawa kegagalan pelaksanaan strategi perubahan atau hala tuju strategik adalah disebabkan oleh ketidakupayaan atau rintangan pekerja individu untuk memberikan komitmen dalam melaksanakan strategi dan mengamalkan tingkah laku yang diperlukan untuk mencapai satu objektif strategik organisasi. Sebaliknya Rouleau dan Balogun (2011) menyatakan bahawa selain daripada peranan seluruh warga organisasi dalam melaksanakan agenda perubahan, pengurus pertengahan dikenal pasti sebagai elemen yang mesti memainkan peranan yang penting dalam pelaksanaan perubahan strategik ke arah menjana kecemerlangan prestasi organisasi yang unggul. Justeru seluruh warga organisasi mempunyai peranan dan tanggungjawab yang perlu dilaksanakan serta komited dalam pelaksanaan strategi perubahan bagi memastikan setiap strategi yang dirancang mencapai darjah pencapaian yang telah digariskan.

### **2.3.3 Strategi dan Penambahbaikan Berterusan**

Fenomena yang dicetuskan oleh proses globalisasi telah membawa dunia dan kehidupan manusia terdedah kepada persaingan yang kuat yang tanpa sempadan. Menurut Carpinetti, Buosi dan Gerolamo (2003) fenomena ini telah menyebabkan tercetusnya senario baru di mana industri harus terus menerapkan amalan prinsip pengurusan yang terbaik, strategi dan teknologi untuk kekal bersaing dalam dunia global. Justeru wujud keperluan bagi organisasi untuk bertindak balas dengan pantas terhadap perubahan khususnya bagi memenuhi keperluan pelanggan, keinginan dan cita rasa yang berubah-ubah akibat pengaruh globalisasi. Tambahan pula Juran dan Godfrey (1999) berpendapat bahawa terdapat tekanan yang tinggi untuk semua organisasi bagi meningkatkan kualiti ke tahap yang tinggi supaya dapat kekal

bersaing secara kompetitif dengan kelompok pesaing. Menurut Jagdeep Singh dan Harwinder Singh (2013) strategi penambahbaikan berterusan merupakan pendekatan yang telah dikenal pasti sebagai kaedah yang dapat mengurangkan pembaziran dengan memberi tumpuan kepada perubahan tambahan yang berskala kecil secara berterusan. Sehubungan itu, organisasi perlu menggubal strategi produktiviti yang bersifat strategik yang bukan semata-mata fungsi taktikal bagi menjamin peningkatan kualiti pengeluaran produk dapat ditambahbaik secara berterusan (Carpinetti, Buosi & Gerolamo, 2003).

Kejayaan program penambahbaikan berterusan dipengaruhi oleh beberapa faktor organisasi. Menurut Chapman dan Hylan (2000) faktor-faktor ini termasuklah satu rangka kerja strategik yang jelas dan menggabungkan penambahbaikan berterusan, budaya sokongan yang mendasari budaya organisasi, kemudahan infrastruktur, set peralatan sokongan dan keperluan untuk mengurus secara strategik penambahbaikan berterusan sebagai satu proses yang berterusan. Meninjau pelaksanaan strategi penambahbaikan dalam pendidikan, Walsh (2012) yakin bahawa sekiranya strategi penambahbaikan dilaksanakan dengan berkesan dan secara jangka panjang akan dapat membantu meningkat pencapaian akademik pelajar. Malah Sushil (2012) menegaskan bahawa lanjutan daripada proses globalisasi yang menyaksikan strategi penambahbaikan dan pengurusan perubahan berjalan seiring, pemimpin institusi pendidikan perlu lebih kreatif dan inovatif dalam merangka strategi penambahbaikan yang lebih komprehensif dan relevan. Sehubungan itu strategi penambahbaikan berterusan yang berjaya memerlukan komitmen pemimpin dan warga organisasi secara jangka panjang terhadap pelan tindakan dan pembangunan suatu set

perkongsian nilai atau kepercayaan yang konsisten bagi menjamin penambahbaikan kualiti berjalan secara berterusan.

## **2.4 Konsep Kepimpinan**

Avolio (2007) dan Yukl (2010, 2013) berhujah bahawa keupayaan pemimpin untuk mengadaptasi perubahan persekitaran dalaman dan luaran, dan bekerja sama dengan orang bawahan ialah kunci kepada kejayaan organisasi. Walau bagaimanapun banyak kajian telah dijalankan tentang gaya kepimpinan dan didapati bahawa gaya kepimpinan mempunyai kesan secara langsung terhadap prestasi tugas dalam organisasi (Fazli Idris & Khairul Anuar, 2008; Putti & Tong, 1992). Selanjutnya menurut Silvia (2014) gaya kepimpinan yang diamalkan oleh seseorang pemimpin memainkan peranan yang sangat penting dalam usaha mencapai matlamat organisasi meskipun terdapat pandangan yang menyatakan bahawa kepimpinan adalah lebih penting berbanding gaya kepimpinan. Secara konseptualnya kenyataan ini selaras dengan Stogdill (1974) yang menyatakan bahawa kepimpinan ialah satu konsep yang sukar dan kompleks, dan melihat kepimpinan sebagai satu fenomena manusia yang universal dan sukar difahami.

Usaha untuk memahami konsep kepemimpinan menerusi definisi yang bervariasi mungkin kelihatan agak misteri; namun, semua situasi dan teori yang berbeza ini sangat penting dalam memahami prinsip-prinsip dan konsep kepemimpinan, serta bagaimana mereka diterapkan dalam organisasi atau persekitaran (Witt & Ferris, 2003). Walau bagaimanapun seperti yang dikenal pasti oleh Nohria dan Khurana (2010), penelitian tentang kepemimpinan dengan sejarah lebih daripada 50 tahun masih memerlukan usaha yang panjang untuk dikembangkan bagi memberi jawapan

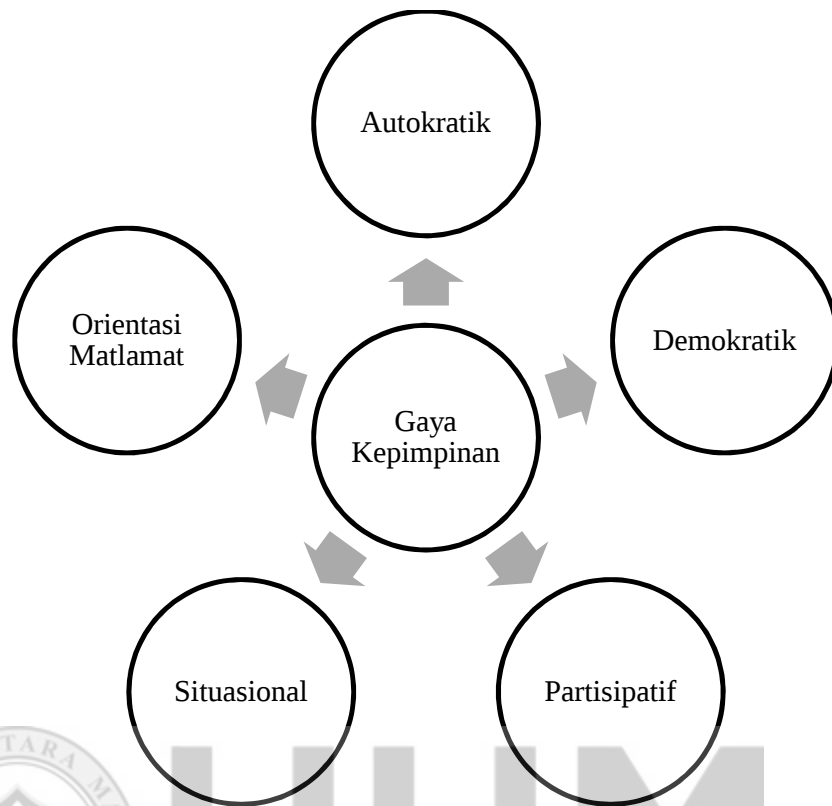
yang memuaskan atas pelbagai pertanyaan tentang kepemimpinan. Namun, hasil daripada dapatan kajian, penyelidik-penyelidik seterusnya cuba menterjemahkan definisi kepimpinan dan merangka model-model yang secara praktikalnya boleh diadaptasikan dalam organisasi (Yukl, 2010).

Mendefinisikan kepimpinan sering dinyatakan sebagai suatu keadaan yang sukar difahami atau rahsia, terutamanya kerana jumlah definisi, proses, dan teori-teori yang telah berevolusi sejak bertahun-tahun lamanya (Levy, 2006). Selama lebih daripada satu abad para pengkaji telah cuba untuk mendefinisikan istilah kepemimpinan, di samping mengadakan banyak diskusi ilmiah bagi merumuskan definisi kepemimpinan. Sebaliknya, tiada kata putus dan sebulat pendapat tentang definisi kepimpinan yang boleh dirumuskan. Yukl (2006, 2010) mendapati para pengkaji bidang kepimpinan cenderung untuk mendefinisikan kepimpinan berdasarkan kepada perspektif individu dan aspek fenomena yang paling signifikan mempengaruhi persekitaran pada masa dan ketika itu. Malah Madinah Mohamad, Abu Daud Silong dan Zaharah Hassan (2009) bersetuju bahawa kepimpinan boleh didefinisikan dalam pelbagai cara bergantung kepada faktor-faktor persekitaran yang lebih dominan merujuk kepada masa dan tempat serta budaya setempat.

Melihat kepada senario kepimpinan dalam organisasi masa kini, kepimpinan boleh didefinisikan sebagai proses yang sering digunakan oleh barisan pengurusan bagi mempengaruhi orang bawahan untuk bekerja sama ke arah mencapai matlamat organisasi (Kim & Maubourgne, 1992; Hirtz, Murray & Riordan, 2007). Daripada perspektif yang lain, kepimpinan juga ialah suatu elemen yang mempunyai kesan dinamik yang besar semasa individu dan organisasi berkomunikasi. Meskipun

banyak cara kepemimpinan telah ditetapkan, dan setelah ditinjau beberapa definisi yang dominan, boleh disimpulkan bahawa ada elemen-elemen utama yang penting untuk kepemimpinan. Elemen tersebut adalah: (1) kepemimpinan adalah fenomena kelompok yang melibatkan pemimpin dan pengikut; (2) kepemimpinan dalam konteks – suatu komuniti, organisasi atau kelompok; (3) kepemimpinan yang melibatkan pengaruh, (4) kepemimpinan melibatkan pencapaian tujuan. Berdasarkan pemahaman ini dapat dikatakan bahawa kepemimpinan adalah berkisah tentang pengaruh, dan untuk mempengaruhi, seorang pemimpin harus memiliki pengikut dan proses mempengaruhi terjadi dalam konteks terhadap beberapa jenis matlamat (Abu Daud Silong, 2009).

Pemimpin mungkin memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk bertindak secara efektif dalam sesuatu situasi tetapi mungkin tidak menonjol sebagai efektif dalam situasi yang berbeza (Rad & Yarmohammadian, 2006). Menurut Goetsch dan Davis (2013) pula, gaya kepimpinan melibatkan bagaimana pemimpin berinteraksi dengan kelompok orang bawahan yang dipimpinnya. Oleh itu secara tersiratnya, gaya yang berbeza diperlukan untuk situasi yang berbeza dan setiap pemimpin harus tahu situasi dan masa untuk menunjukkan pendekatan tertentu berdasarkan kepada matlamat dan strategi yang telah dirancang. Menurut Mosadeghrad (2003), ada beberapa gaya kepemimpinan seperti: autokratik, birokratik, laissez-faire, karismatik, demokratik, partisipatif, situasional, transaksional dan transformasi kepemimpinan. Dalam erti kata lain, gaya kepimpinan boleh diklasifikasikan dengan berbagai istilah yang seterusnya boleh dikelompokkan dalam kumpulan seperti yang dipaparkan dalam Rajah 2.4 di bawah.



UUM  
Universiti Utara Malaysia

Berdasarkan kepada perspektif teori tentang gaya kepimpinan, satu tema kepimpinan yang penting dapat disimpulkan. Tema yang mampu memacu ke arah kecemerlangan organisasi melalui gaya kepimpinan yang berkesan iaitu gaya kepimpinan partisipatif (Abu Daud Silong, 2009; Goetsch & Davis, 2013). Menurut Abu Daud Silong (2009), gaya kepimpinan partisipatif adalah gaya kepimpinan yang dipraktikkan melalui pelbagai pendekatan seperti gaya demokratik (Lewin & Lippit, 1938), orientasi pekerja yang diindikasikan dalam Kajian Ohio (Hemphill dan Coons, 1957) dan Kajian Michigan (Likert, 1967), gaya kepimpinan tim yang disebut oleh Blake dan Mouton (1964), gaya transformational yang dicetuskan oleh Burns (1978) dan Greenleaf (1997) melalui gaya kepimpinan *servant*.

Walau bagaimanapun terdapat kajian-kajian yang menjurus kepada kepentingan dan keutamaan menggunakan pengurusan strategi yang berkesan bagi mengharungi era globalisasi dalam abad ke 21 ini (Mariam, Mohammed Sani & Siti Rahaya, 2009). Menurut Porter (1996) globalisasi sering membolehkan pertumbuhan yang selaras dengan strategi, membuka lebih besar pasaran berdasarkan kepada strategi yang lebih berfokus dan banyak bergantung kepada kepimpinan yang strategik. Sementara itu Ireland dan Hitt (2005), dan Hitt, Haynes dan Serpa (2010) turut menyarankan bahawa amalan kepimpinan strategik yang berkesan boleh membantu firma meningkatkan prestasi sambil bersaing dalam gelora dan persekitaran yang tidak dapat diramalkan. Justeru dapat disimpulkan bahawa bagi menghadapi persaingan dalam ekonomi global abad ke – 21 ini yang semakin rumit, mencabar, dan penuh dengan peluang persaingan dan ancaman. Setiap organisasi memerlukan barisan kepimpinan yang secara semula jadinya mempunyai kemampuan dan daya

pemikiran yang strategik serta mampu menterjemahkan strategi kepada tindakan yang berkesan.

Penelitian oleh Davies dan Davies (2005) mendapati bahawa kepimpinan strategik merupakan komponen yang amat kritikal dalam memastikan pembangunan institusi pendidikan yang efektif. Bagi memastikan kecemerlangan dan kejayaan institusi pendidikan pada jangka masa panjang, barisan kepimpinan haruslah memberi fokus dan perhatian yang sewajarnya terhadap dimensi-dimensi kepimpinan strategik. Usaha ini boleh dicapai dengan terlebih dahulu memahami dan menyebar luas istilah dan ruang lingkup strategi sebagai asas kepada kepimpinan. Selari dengan pandangan kritis tersebut, Pisapia (2009) menyarankan bahawa kepimpinan strategik tidak seharusnya dianggap sebagai gaya atau pun khusus kepada barisan kepimpinan atasan semata-mata, sebaliknya harus diterima sebagai kaedah pemikiran dan cara bekerja barisan kepimpinan dan pengurusan dalam sesuatu organisasi. Barisan kepimpinan haruslah bertindak secara strategik dengan berusaha untuk mengubah atmosfera dan persekitaran kerja bagi memastikan wujudnya falsafah, sistem dan prosedur kerja ke arah mencapai kelestarian kecemerlangan.

#### **2.4.2 Kajian Tentang Gaya Kepimpinan**

Kajian tentang gaya kepimpinan boleh diertikan sebagai perluasan pemahaman tentang tingkah laku dan sikap pemimpin. Tinjauan literatur menunjukkan bahawa kajian empirikal tentang gaya kepimpinan yang direkodkan bermula sejak 1930an sehingga kini menunjukkan bahawa pelbagai pendekatan gaya kepimpinan telah diamalkan oleh barisan kepimpinan sesebuah organisasi (Lewin & Lippit, 1938). Avolio, Walumbwa dan Weber (2009) menyatakan bahawa pada peringkat awal

kajian bidang kepimpinan, tumpuan utama diberikan kepada kajian kriteria seorang pemimpin secara individu, sebaliknya dasawarsa ini bidang kepimpinan bukan sekadar memberi tumpuan tentang kriteria pemimpin, tetapi juga keseluruhan spektrum kepelbagaian yang merangkumi pengikut, rakan-rakan, penyelia, suasana kerja, konteks kepimpinan dan budaya.

Menyentuh tentang gaya kepimpinan, Dubrin (2004) merumuskan bahawa gaya kepimpinan ialah kombinasi sikap dan perilaku seorang pemimpin yang mengarah kepada ketekalan dan kebolehamalan yang tertentu dalam berurusan dengan anggota kelompok, dan pola perilaku yang secara relatifnya konsisten yang mencirikan nilai-nilai kepimpinan seorang pemimpin. Sehubungan itu pemimpin yang berkesan ialah pemimpin yang sentiasa berusaha menyesuaikan gaya untuk bertingkah laku dan berkomunikasi dalam menghadapi sebarang situasi dalam organisasi (Goetsch & Davis, 2013). Justeru bagi mencapai tahap kecemerlangan yang tinggi dalam amalan pengurusan kualiti, pemimpin dituntut untuk mengamalkan gaya kepimpinan yang sesuai dengan keadaan bagi mempengaruhi orang bawahan melaksanakan tugas dengan sepenuh hati dan patuh pada standard kualiti yang telah ditetapkan.

Kajian literatur tentang gaya kepimpinan dan pencapaian organisasi menunjukkan bahawa, gaya kepimpinan yang diamalkan oleh barisan kepimpinan dalam organisasi mempunyai kesan terhadap perilaku ahli-ahli dalam organisasi. Keyakinan ini disokong oleh kajian yang dijalankan oleh Kasim dan Abdul Ghaffar (2012) ke atas tiga syarikat sektor pembinaan di Emiriah Arab Bersatu. Kajian ini cuba menyelidik tentang kesan gaya kepimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen

organisasi. Dapatan kajian menunjukkan bahawa lebih daripada 50% responden menyatakan gaya kepimpinan mempunyai impak yang cukup kuat ke atas kepuasan kerja mereka. Sementara itu, dapatan kajian juga mendapati, gaya kepimpinan menunjukkan kesan yang sederhana hingga kuat bagi pemboleh ubah komitmen organisasi. Dapatan kajian juga telah mengenal pasti bahawa barisan kepimpinan di ketiga-tiga syarikat lebih cenderung mengamalkan gaya kepimpinan konsultasi dan gaya kepimpinan partisipatif (konsensus) atas dasar kecenderungan untuk menentukan keputusan secara musyawarah.

Kajian oleh Yukongdi (2010) cuba meninjau tentang gaya kepimpinan yang dirasakan sesuai dan menjadi kesukaan dalam kalangan pekerja-pekerja di beberapa buah syarikat pembuatan di Thailand. Teknik analisis korelasi dan analisis varians digunakan untuk meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan pilihan, gaya kepemimpinan yang dirasakan sesuai, pengaruh dalam membuat keputusan, kepuasan dengan kepuasan partisipasi dan kepuasan pekerjaan. Hasil penelitian menunjukkan bahawa gaya kepimpinan yang paling disukai oleh pekerja bawahan ialah gaya pengurusan konsultatif, diikuti oleh paternalistik, partisipatif, dan autokratik. Selain itu, pengurus yang cenderung kepada gaya kepimpinan demokratik dilaporkan lebih tinggi pengaruhnya dalam pengambilan keputusan dan tahap kepuasan kerja yang lebih tinggi dalam kalangan pekerja.

Dalam kajian oleh Gharibvand (2012) pula cuba mengkaji tentang hubungan budaya organisasi dan kepimpinan partisipatif dengan kepuasan kerja dalam kalangan pekerja syarikat semi konduktor di Kuala Lumpur dan Pulau Pinang. Kajian ini dengan jelas mengesahkan bahawa gaya kepemimpinan partisipatif boleh

menunjukkan kesan yang signifikan kepada kepuasan kerja. Secara keseluruhannya respon kepada gaya kepemimpinan partisipatif adalah cukup memberangsangkan. Analisis korelasi antara gaya kepemimpinan partisipatif dan kepuasan kerja menunjukkan hubungan positif yang tinggi dalam kalangan pekerja. Sebaliknya, terdapat beberapa pekerja yang melaporkan tentang ketidakpuasan mereka terhadap gaya kepemimpinan partisipatif dengan peratusan antara 15% hingga 22%.

Dalam kajian yang lain, Zahid Salman, Adnan Riaz, Muhammad Saifullah dan Majed Rashid (2011) turut bersetuju dan yakin bahawa kepemimpinan yang berkesan mempunyai hubungan yang signifikan prestasi organisasi. Keyakinan ini dibuktikan dengan kajiannya ke atas 102 pekerja yang bekerja dalam kapasiti yang berbeza di sebuah kilang pembuatan di Pakistan. Kajian tersebut bertujuan untuk menyelidik persepsi pekerja tentang gaya kepemimpinan yang diamalkan oleh barisan pengurusan di syarikat berkenaan yang disandarkan kepada model kepemimpinan oleh Bass dan Avolio (1997). Dapatan kajian menunjukkan bahawa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional mempunyai hubungan yang signifikan dan positif dengan prestasi pekerja. Sebaliknya, gaya kepemimpinan laissez-faire tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dan positif dengan prestasi pekerja.

Meninjau tentang gaya kepemimpinan yang diamalkan dalam angkatan tentera, banyak kajian telah dijalankan bagi melihat amalan gaya kepemimpinan yang dominan dan berkesan. Alarcon, Lyons, Schlessman dan Barelka (2012) menjalankan kajian terhadap 338 orang pegawai Angkatan Udara Amerika Syarikat yang sedang mengikuti kursus latihan kepemimpinan. Kajian tersebut bertujuan untuk meninjau hubungan antara kepemimpinan dan strategi penyelesaian masalah dan pengurusan

kendiri dalam kalangan pegawai tentera. Data yang diperoleh menunjukkan bahawa gaya kepimpinan mempunyai hubungan dengan kaedah penyelesaian masalah yang berbeza. Analisis data seterusnya mendapati bahawa pemimpin yang mengamalkan gaya transformasional adalah lebih diutamakan oleh anggota peringkat bawah dalam sebarang situasi terutama ketika tahap tekanan yang memuncak bagi membantu mereka menyelesaikan permasalahan yang timbul. Situasi sebegini amat signifikan sekali dalam perkhidmatan tentera memandangkan ketenteraan adalah bidang yang sentiasa berhadapan dengan persekitaran tekanan yang tinggi.

Menerusi kajian lain terhadap anggota dalam angkatan tentera, Tremblay (2010) menjalankan kajian terhadap 1,443 orang anggota tentera di Kanada. Kajian tersebut bertujuan untuk melihat hubungan antara gaya kepimpinan dan keadilan organisasi dengan komitmen organisasi dan kecenderungan untuk menamatkan perkhidmatan. Dapatan kajian mendapati bahawa pemimpin yang mengamalkan gaya transformasional mampu secara positifnya mempengaruhi faktor komitmen organisasi dan kadar pusing ganti anggota melalui pembinaan keyakinan dan layanan yang sama rata.

Keberkesanan kepemimpinan dan bagaimana ianya diukur berbeza-beza antara satu kajian dengan kajian yang lain. Beberapa kajian mengukur dengan meninjau persepsi pekerja bawahan terhadap pemimpin atasan, kajian-kajian lain menggunakan penilaian prestasi bagi pemimpin tertentu untuk menilai keberkesanan pemimpin berkenaan. Dengan demikian, kriteria yang berbeza yang digunakan untuk menilai keberkesanan kepemimpinan dapat menghasilkan natijah yang berbeza bergantung kepada bagaimana gaya kepemimpinan dan keberkesanan didefinisikan dan dinilai.

Kajian oleh Shamas-ur-Rehman dan Ogunlana (2009) cuba meneliti ciri-ciri negatif pemimpin dan faktor organisasi yang menghalang keberkesanan kepimpinan. Sejumlah 78 set soal selidik telah diedarkan dan 35 temuduga telah dijalankan terhadap pengurus projek yang terlibat dalam pembinaan lapangan terbang antarabangsa Bangkok yang ke dua. Hasil kajian mendapati salah guna kuasa, komunikasi yang tidak berkesan dan kekurangan pengalaman mendominasi senarai faktor utama yang boleh membawa kepimpinan yang tidak berkesan dan pemimpin yang tidak kompeten dalam menjalankan tugas dalam organisasi. Di samping itu faktor organisasi juga turut dikenal pasti sebagai penghalang kepada kepimpinan berkesan; kekurangan sumber dan fasiliti, kekurangan aktiviti perancangan dan kawalan, lemahnya hubungan sinergi antara prestasi dan matlamat, dan juga kurangnya penglibatan pengurusan atasan.

Secara kesimpulannya, kajian-kajian yang dijalankan tentang gaya kepimpinan menunjukkan gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pemimpin mampu mewujudkan suasana kerja yang bermotivasi dan seterusnya membantu organisasi memperoleh pencapaian yang lebih baik dan para pekerja lebih puas bekerja. Yukl (2006) mendapati wujudnya persetujuan antara kebanyakan saintis dan pengamal gaya tingkah laku bahawa kepimpinan adalah fenomena yang nyata yang penting dalam keberkesanan sesebuah organisasi. Senario ini didapati bertepatan dengan Fullan (2001) yang berpandangan bahawa sebarang keperluan penambahbaikan ke arah kecemerlangan organisasi memerlukan proses pengambilan keputusan terletak di dalam ruang lingkup kepimpinan.

### 2.4.3 Kepimpinan Strategik

Kecemerlangan dan keberkesanan sesebuah organisasi memerlukan pemimpin yang amat menitikberatkan kepada kesediaan untuk berubah bagi mengadaptasi sebarang perubahan yang timbul bagi memastikan keberkesanan dan kelestarian organisasi untuk berdaya saing di peringkat global (Finkelstein, Hambrick & Cannella, 2009). Kepustakaan kajian-kajian literatur melihat aspek keberkesanan organisasi sama ada untuk jangka panjang atau pun jangka pendek, memerlukan perancangan secara strategik agenda penambahbaikan organisasi (Hitt & Ireland, 2002; Ireland & Hitt, 1999; Dumais, 2010; Phipps, 2012). Secara idealnya Davies (2003) mencadangkan supaya fokus harus diberikan kepada keberkesanan jangka masa pendek organisasi berdasarkan kepada strategi jangka panjang agar analisis dan pemantauan secara berterusan dapat dilaksanakan dengan efektif.

Sementara itu Ireland dan Hitt (1999) membayangkan bahawa dalam era globalisasi abad ke 21 persaingan dalam ekonomi global akan menjadi kompleks, mencabar dan penuh dengan persaingan dan ancaman. Walau bagaimanapun, amalan kepimpinan strategik yang berkesan akan dapat membantu organisasi untuk meningkatkan prestasi semasa bersaing dalam gelombang globalisasi dan persekitaran luaran yang tidak dapat diramalkan (Ireland & Hitt, 1999). Justeru adalah wajar pemimpin organisasi yang bertanggungjawab menjalankan pengimplementasian konstruk-konstruk strategi seharusnya menguasai bidang strategi dan kepimpinan strategik secara lebih strategik dan bersepadu. Menurut Joyce (2012), sebarang cubaan untuk membincang dan menjelaskan sifat kepimpinan tidak akan lengkap tanpa melibatkan elemen strategik; manakala perbincangan tentang keupayaan untuk melaksanakan

pengurusan strategik yang berkesan akan menjelaskan tentang betapa pemimpin yang cemerlang diperlukan dalam sesebuah organisasi.

Meneliti definisi dan pandangan tentang konsep strategi dan strategik, terdapat hubungan yang cukup signifikan antara strategi dan organisasi (Eacott, 2010; Joyce, 2012). Crainer dan Dearlove (2014) pula mendapati strategi terletak di persimpangan dua fenomena yang penting iaitu profesionalisme dan keinginan masyarakat supaya pemimpin dan organisasi sentiasa peka dan mengambil berat tentang hala tuju dan sebarang kemungkinan yang akan berlaku terhadap organisasi pada masa hadapan. Guillot (2003) menyatakan bahawa selain daripada berusaha untuk menjadi pemimpin strategik, perkara yang lebih sukar ialah untuk menterjemahkan keseluruhan skop kepimpinan strategik. Pandangan ini menunjukkan bahawa skop kepimpinan strategik adalah luas dan sesungguhnya fenomena ini melibatkan pelbagai bentuk keupayaan, ciri-ciri dan tingkah laku. Justeru secara kritikalnya bagi memastikan hubungan antara strategi, perancangan dan pelaksanaan strategik berjalan lancar dan bersifat semasa (Eacott, 2010), sesuatu organisasi memerlukan pemimpin yang mampu menterjemahkan setiap strategi secara strategik dan berkesan (Finkelstein, Hambrick & Cannella, 2009). Terdahulu daripada itu Charlesworth, Cook dan Crozier (2003) berkongsi bahawa dasawarsa ini masyarakat secara umumnya mengharapkan pemimpin organisasi perkhidmatan awam yang mempunyai ciri kepimpinan strategik. Menyokong kenyataan ini Joyce (2012) berhujah bahawa organisasi masa kini memerlukan pemimpin strategik yang mahir untuk mengoptimumkan penggunaan pemikiran strategik, perancangan dan pengurusan strategik bagi menyokong sebarang keputusan dan perancangan tindakan ke arah penambahbaikan berterusan.

Namun begitu menurut Miller (2002), meskipun perancangan strategik bagi agenda penambahbaikan kualiti berterusan dilaksanakan, masih terdapat organisasi yang tidak mampu mengekalkan tahap daya saing bagi mencapai kecemerlangan. Secara tuntasnya Ireland dan Hitt (1999) menyatakan bahawa persoalan ini boleh dijawab dengan meneliti sejauh manakah amalan kepimpinan strategik dilaksanakan dalam sesebuah organisasi. Pandangan tersebut selari dengan Vicere (1992) yang melihat kepimpinan strategik sebagai keupayaan pemimpin yang sukar digambarkan dan tetap bersemangat untuk meningkatkan kesediaan dan daya saing meskipun dalam persekitaran yang tidak menentu dalam menjana kecemerlangan organisasi. Sebaliknya Kloppenborg dan Laning (2012) menyatakan bahawa bagi menjamin kejayaan pelaksanaan strategi, pemimpin strategik mestilah berupaya melaksanakan strategi yang telah dirancang menerusi langkah-langkah pengenalan pastian, pemilihan, pengutamaan, penggunaan daya sumber dan mengawal kombinasi projek dan kerja-kerja lain secara optimum. Penggunaan data maklum balas daripada pelanggan, pekerja bawahan dan hasil analisis proses-proses pelaksanaan strategi mestilah juga diberi keutamaan.

#### **2.4.4 Kajian Kepentingan Kepimpinan Strategik**

Jika ditinjau daripada aspek kejayaan pemimpin dalam kepimpinannya, Malmuzammil Yassin dan Lokman Mohd Tahir (2013) mendapati pemimpin yang berjaya menggunakan ruang lingkup strategi kepimpinan yang luas jika dibandingkan dengan pemimpin yang kurang berjaya. Dapatan ini diperolehi hasil kajian yang dijalankan terhadap 126 responden yang terdiri daripada profesor dari 31 universiti di Malaysia dan Amerika Syarikat. Sampel dipilih dengan menggunakan

kaedah pensampelan rawak berstrata. Kajian yang bertujuan untuk mengenal pasti hubungan antara penggunaan tindakan dan amalan kepimpinan strategik oleh pemimpin akademik dan kecemerlangan tugas menurut persepsi pengikut bawahan berdasarkan konteks persekitaran dan faktor demografi sebagai perantara.

Sementara Nosheen, Khansa, Javeria Ashfaq dan Mehwish (2011) pula menjalankan kajian untuk mengenal pasti kesan strategi kepimpinan khususnya kepimpinan transaksional dan transformasional ke atas prestasi organisasi dalam konteks sikap kerja yang utama iaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang membawa kepada penambahbaikan prestasi organisasi. Data dikumpulkan melalui soal selidik daripada 250 pekerja yang bekerja di institusi pendidikan di sekitar Rawalpindi dan Islamabad. Dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan langsung antara kepimpinan dan prestasi organisasi. Namun begitu tiada kesan perantara daripada komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap prestasi organisasi dalam kepimpinan strategik yang dicatatkan. Hasil kajian seterusnya mendapati kepimpinan transformasi mempunyai kaitan yang positif dengan prestasi organisasi berdasarkan keberkesanan atur-gerak strategi yang lebih bersifat strategik.

Kajian oleh Riwo-Abudho, Njanja dan Ochieng (2012) cuba melihat peranan kepimpinan strategik terhadap kejayaan pengurusan perubahan dan bagaimana pemimpin strategik memastikan keberkesanan pengurusan program perubahan strategik. Kajian tinjauan ini melibatkan 173 responden yang dipilih daripada kalangan pengarah eksekutif, pengurus kanan dan pengurus melalui persampelan berstrata yang dipilih secara rawak mudah daripada syarikat penerbangan. Pengumpulan data melibatkan penggunaan soal selidik yang ditadbir sendiri dan

temu bual peribadi serta data daripada buku-buku, jurnal, majalah berkala, laporan syarikat, siaran akhbar dan internet. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis deskriptif (peratusan, kekerapan dan purata) diikuti dengan persembahan data pada graf bar dan jadual. Kajian ini menyimpulkan bahawa kepimpinan strategik merupakan faktor utama yang mempengaruhi kejayaan program-program perubahan kerana ia mengarahkan semua sumber organisasi ke arah matlamat yang sama dan mampu memotivasi pekerja dengan berkesan untuk mencapai visi perubahan yang dikehendaki. Hasil dapatan kajian mengesyorkan supaya pemimpin perubahan dan pembuat dasar tahu peranan kepimpinan strategik yang diperlukan dalam proses perubahan dan mampu mengintegrasikan pelbagai sumber yang terlibat untuk mencapai wawasan perubahan itu.

Manakala Eacott (2010) cuba meneliti sama ada pemboleh ubah demografi tempoh bertugas dan laluan kerjaya mempengaruhi tahap amalan kepimpinan strategik dalam kalangan pemimpin institusi pendidikan. Kajian tersebut melibatkan 186 responden dari kalangan guru-guru di peringkat sekolah rendah di daerah New South Wales, Australia, dengan menggunakan soal selidik berdasarkan pendekatan keratan rentas untuk mengumpul data. Analisis varians satu hala ANOVA dan ujian korelasi mendapati pemboleh ubah demografi tempoh bertugas dan laluan kerjaya mempengaruhi secara sederhana tahap amalan kepimpinan strategik dalam kalangan pemimpin institusi pendidikan. Meski pun saiz sampel yang terlibat dikatakan agak kecil untuk dibuat generalisasi, namun begitu dapatan kajian ini boleh dijadikan asas kepada kajian lain dengan skala yang lebih besar.

Sementara itu Pisapia et al. (2008) telah mengenal pasti wujud perbezaan penggunaan kemahiran kepimpinan strategik secara kognitif dalam kalangan pelatih perguruan di pelbagai lokasi. Data dikumpul daripada pelajar perguruan yang sedang membuat persediaan bagi program kepimpinan sekolah di empat universiti di Amerika Syarikat (AS), Malaysia, Hong Kong, dan Shanghai. Soal selidik pemikiran strategik (STQ) yang mengukur tiga kemahiran seperti sistem pemikiran, pengolahan semula dan refleksi telah digunakan sebagai instrumen kajian untuk mengumpul data. Pada peringkat awal, pengkaji menganggap bahawa penggunaan kemahiran ini mungkin berbeza dari negara ke negara kerana norma budaya barat dan timur. Walau bagaimanapun berdasarkan hasil analisis data daripada 328 responden kajian, adalah didapati penggunaan kemahiran pemikiran strategik telah diamalkan di semua lokasi kajian meskipun berbeza dari aspek demografi yang lebih kepada fungsi umur, dan jantina sebaliknya bukan faktor lokasi.

Berdasarkan bukti-bukti empirikal yang diperoleh melalui kajian-kajian lepas, boleh diterjemahkan bahawa gaya kepimpinan strategik lebih banyak diamalkan dan didapati lebih berkesan untuk memimpin organisasi dengan lebih berkesan. Fenomena ini didapati menepati kenyataan Davies (2004) yang menyatakan bahawa kunci kepada proses yang strategik bergantung kepada kualiti dan kejayaan melestarikan kepimpinan strategik dalam organisasi. Lanjutan daripada itu, Pajunen (2006) cuba meneliti elemen-elemen kepimpinan strategik yang mempengaruhi proses transformasi organisasi pada masa dahulu dan sekarang. Kajian ini mengambil kira perubahan yang telah berlaku dalam kepimpinan strategik pada masa lalu dan bagaimanakah kita dapat mengambil pengajaran dan pelajaran sebagai panduan masa hadapan. Semua persoalan ini dijawab melalui analisis kes sejarah

terhadap sebuah syarikat yang berjaya dalam industri pulpa dan kertas di Finland. Dapatan kajian menunjukkan bahawa pada peringkat awal bidang kepimpinan strategik, ia lebih bersifat sementara dan berlaku secara kebetulan. Sebaliknya pada tahap yang lebih mendalam ia seolah-olah berdasarkan kepada elemen-elemen yang lebih stabil iaitu kapasiti penyerapan dan penyesuaian. Gabungan mantap kedua-dua elemen yang digabungkan dengan kebijaksanaan pengurusan, memberikan asas yang berkesan bagi kepimpinan strategik pada awal abad ke-20, yang hampir sama dengan cara yang dipraktikkan pada masa ini. Sehubungan itu, dengan lebih banyak perkara yang berubah, maka lebih kritikal gabungan elemen asas ini bertindak balas dengan persekitaran organisasi. Kesimpulan daripada dapatan kajian ini, kajian sejarah boleh memberi sumbangan yang ketara kepada penyelidikan kepimpinan strategik masa depan.

Malah Hairuddin Mohd Ali (2012) turut mengenengahkan hasil kajiannya bagi meneliti sembilan dimensi kepimpinan strategik (Davies, 2004; Davies & Davies, 2004; 2006; 2009) dalam kalangan pemimpin sekolah rendah seterusnya menentukan implikasi dapatan kajian terhadap amalan kepimpinan dan pengurusan pendidikan ke arah mencapai tahap pendidikan yang berkualiti. Kajian tersebut memilih 600 orang pemimpin senior sekolah rendah dari seluruh Malaysia (MQNPSL) untuk mengisi soal selidik yang diedarkan. Namun begitu hanya 420 set soal selidik berjaya dikembalikan dengan sempurna untuk dianalisis dengan menggunakan atur cara *Statistical Package of Social Science (SPSS) for Window 15.0* dan aplikasi *Analysis of Moment Structures (AMOS)* versi 16.0 serta atur cara *Structural Equation Modeling (SEM)*. Dapatan kajian menunjukkan bahawa pemimpin-pemimpin MQNPSL memiliki semua ciri kepimpinan strategik melainkan

dimensi bijaksana, intervensi strategik dan keupayaan strategik. Dapatan ini dapat dijadikan sebagai asas kepada kajian akan datang memandangkan kajian ini adalah pertama kali diadakan seumpamanya di Malaysia.

Dalam kajian yang lain, Hairuddin Mohd Ali dan Aniyath Ali (2015) mendapati wujudnya hubungan yang signifikan antara ciri-ciri kepimpinan strategik dengan efikasi-kendiri kepimpinan. Kajian tersebut dijalankan di Maldives melibatkan sejumlah 200 orang pemimpin sekolah (45 lelaki dan 155 perempuan) dari 23 buah sekolah di Male', ibu negara Republik Maldives. Kajian ini menekankan bahawa pelaksanaan amalan kepimpinan strategik adalah penting untuk menangani keperluan keberkesanan sendiri pemimpin sekolah untuk perubahan yang mampan dan pembaharuan positif di sekolah. Ia juga menunjukkan bahawa kedua-dua keberkesanan diri dan kualiti kepimpinan strategik adalah penting kepada pemimpin-pemimpin sekolah kerana mereka memberi kesan kepada prestasi kepimpinan melalui mekanisme yang berbeza.

Sementara itu dalam kajian yang lain, Mohamad Johdi Salleh dan Nazifah Alwani Mohamad (2015) meneliti keberkesanan kecekapan individu dalam kepimpinan strategik berdasarkan cadangan Davies dan Davies (2005). Kajian tersebut melibatkan 175 responden dari kalangan pemimpin sekolah termasuk pengetua, penolong kanan, penyelaras dan ketua-ketua jabatan di sekolah-sekolah yang mencatatkan keputusan yang cemerlang dalam Penilaian Menengah Rendah di Selangor. Borang soal selidik digunakan sebagai instrumen kajian untuk tujuan pengumpulan data. Keputusan analisis data menunjukkan bahawa komponen kegelisahan adalah amalan yang paling berkesan diikuti oleh komponen kapasiti

penyesuaian dan komponen kapasiti penyerapan. Manakala komponen kebijaksanaan merupakan amalan kepimpinan strategik (Davies & Davies, 2005) yang paling kurang diamalkan. Walau bagaimanapun kesemua komponen ciri-ciri individu kepimpinan strategik mencatatkan skor min yang tinggi. Dapatan ini menyokong pandangan Davies dan Davies (2005) bahawa pemimpin organisasi yang cemerlang mengamalkan komponen kecekapan individu dalam kepimpinan strategik bagi meningkatkan keberkesanan kepimpinan.

Berdasarkan kepada pandangan dan dapatan kajian tentang dimensi kepimpinan strategik (Eacott, 2010; Hairuddin Mohd Ali, 2012; Miller, 2002; Pajunen, 2006), adalah didapati dimensi yang digariskan tidak konsisten antara sama lain secara terperinci. Justeru dalam kajian ini, perbincangan tentang dimensi kepimpinan strategik akan dihadkan hanya kepada dimensi kepimpinan strategik yang telah dibentuk oleh Davies dan Davies (2004, 2005, 2006, 2009). Pemilihan ini dibuat atas dasar ruang lingkup fokus perbincangan dimensi kepimpinan strategik yang lebih komprehensif (Hairuddin Mohd Ali, 2012) meliputi komponen organisasi (orientasi strategik, penterjemahan strategik, penjajaran strategik, interaksi strategik dan keupayaan strategik) dan komponen individu (keresahan, penyerapan, adaptasi dan bijaksana). Selain itu dimensi-dimensi ini turut dibincangkan secara terperinci dalam Davies dan Davies (2006) ke arah membentuk suatu model kepimpinan strategik di peringkat institusi pendidikan.

## **2.5 Amalan Pengurusan Kualiti**

Pengurusan kualiti merupakan aspek penting dalam menjayakan sesebuah organisasi samada dalam sektor awam atau swasta dalam persediaan menghadapi era

globalisasi. Dalam sektor awam di Malaysia, kerajaan telah menjadikan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (PKM) sebagai agenda utama bagi mewujudkan perkhidmatan awam yang cemerlang (PKPA, 1992). Memberikan perkhidmatan kepada pelanggan dengan cara yang paling berkesan dan cekap dengan memenuhi kehendak pelanggan adalah matlamat kerajaan untuk menyampaikan perkhidmatan awam yang berkualiti ke arah menjadi sebuah negara maju menjelang tahun 2020. Langkah yang sama diamalkan dalam pembangunan sektor industri dan perdagangan, integrasi ekonomi global dan pertumbuhan dalam ketepuan pasaran. Kajian oleh Zainab Seyed Seleki, Hani Samimi Sabet, Benoush Rumi dan Amin Dezfoulin (2012) mendapati bahawa amalan pengurusan kualiti memainkan peranan utama dan juga merupakan faktor yang cukup penting untuk organisasi bersaing dan berjaya di pasaran setempat mahupun di peringkat antarabangsa.

Dalam konteks organisasi, kajian oleh Hirtz, Murray dan Riordan (2007) mendapati bahawa pengurusan kualiti telah menjadi kaedah yang popular untuk meningkatkan kecekapan dan keberkesanan dalam organisasi. Malah pendekatan seumpama ini amat signifikan terutamanya ketika menghadapi persaingan dan perubahan persekitaran yang boleh mencetuskan ancaman, tekanan dan cabaran. Di samping itu Khan (2011) bersetuju bahawa kualiti adalah merupakan fokus dalam kebanyakan organisasi dan dianggap sebagai persaingan dan amalan perniagaan yang utama; dengan kata lain pengurusan kualiti telah dijadikan sebagai strategi untuk mencapai tahap kecemerlangan dan kemampuan daya saing yang tinggi. Justeru perkhidmatan yang berkualiti bermula daripada pengurusan yang berkualiti yang diamalkan dalam organisasi itu sendiri. Hal ini turut mendapat perhatian Anderson et al. (1995) yang menganalisis amalan pengurusan kualiti menurut kaedah

pengurusan Deming (1982). Hasil analisis kajian mendapati bahawa, dasar utama dalam kaedah pengurusan Deming adalah mewujudkan sistem organisasi yang memupuk pelaksanaan amalan pengurusan kualiti termasuk fokus pelanggan, penambahbaikan yang berterusan, dan kerjasama dalam kumpulan, yang semuanya memerlukan kepemimpinan yang berkesan.

Usaha peningkatan kualiti dan keperluan untuk meningkatkan kualiti dalam perkhidmatan telah menjadi semakin lazim dalam semua bidang masyarakat termasuk bidang pendidikan. Menurut Mohd Khalit (2006) perkhidmatan yang berkualiti bukan slogan kosong yang sering dilaungkan oleh setiap lapisan masyarakat, tetapi perlulah menjadi budaya kerja yang berterusan. Menurut Blackiston (1996) kesedaran tentang peningkatan produktiviti dan program kualiti yang berterusan telah lama bertapak dalam kalangan pengurus-pengurus organisasi. Tambahnya lagi kesedaran yang mendalam dan hasrat untuk melaksanakan program penambahbaikan kualiti dalam organisasi telah menjadikan latihan peningkatan kualiti menjadi begitu popular dan berkembang dengan pesat. Juran dan Godfrey (1999) berpendapat bahawa terdapat tekanan yang tinggi untuk semua organisasi bagi meningkatkan kualiti ke tahap yang tinggi supaya dapat kekal bersaing dalam era globalisasi.

Umum mengetahui bahawa fenomena yang dicetuskan oleh proses globalisasi atau dunia tanpa sempadan telah membawa dunia dan kehidupan manusia terdedah kepada persaingan yang kuat. Menurut Carpinetti, Buosi dan Gerolamo (2003) fenomena yang dimaksudkan ini telah menyebabkan tercetusnya senario baru dalam bidang pembuatan, pengilangan dan latihan, iaitu industri harus terus menerapkan

amalan prinsip pengurusan yang terbaik, strategi dan teknologi untuk kekal bersaing dalam dunia global. Menyokong pendapat tersebut, Bedi (2008) menyatakan bahawa pengurusan kualiti telah menjadi semakin signifikan dan amat penting dalam pengurusan sesebuah organisasi samada yang berasaskan produk mahu pun perkhidmatan di samping memberi fokus yang lebih kepada proses pengurusan kualiti. Justeru organisasi yang berjaya tidak akan menjadikan pengurusan kualiti sebagai tempelan kepada inovasi pengurusan semata-mata, sebaliknya menjadikan pengurusan kualiti sebagai kaedah baru dalam mengembangkan produk dan perkhidmatan (Goetsch & Davis, 2013).

Pengurusan kualiti telah diakui sebagai suatu paradigma pengurusan yang bersifat komprehensif untuk meningkatkan prestasi organisasi dan kemampuan daya saing (Mellat-Parast & Digman, 2007). Bedi (2008) pula menterjemahkan pengurusan kualiti sebagai suatu sistem yang digunakan untuk mengawal kualiti pada peringkat yang kritikal dalam sesebuah organisasi dengan mengembeling segala sumber, peralatan, tenaga manusia dan peraturan dengan mengaplikasikan teknik-teknik dan prinsip-prinsip pengurusan kualiti dengan berkesan. Hal ini dicapai melalui penerapan pelbagai amalan pengurusan kualiti yang dapat menjamin kecekapan, keberkesanan dan keberhasilan proses kerja (Zu'bi, Musa, Samer, Muhammad & Ahmed, 2012). Sehubungan itu usaha untuk mewujudkan budaya kualiti yang mantap dalam organisasi yang merupakan asas penting kepada pelaksanaan prinsip-prinsip pengurusan kualiti, harus diberi fokus dan penekanan yang sewajarnya pada setiap lapisan pengurusan dan operasi sesebuah organisasi.

## **2.6 Amalan Pengurusan Kualiti dan Kecemerlangan Organisasi**

Banyak dapatan kajian bersetuju bahawa falsafah dan prinsip pengurusan kualiti mampu memberikan pulangan yang amat memuaskan, dan dapat meningkatkan keberkesanan organisasi sekiranya dilaksanakan secara efektif (Hirtz, Murray & Riordan, 2007). Larsson, Backstrom, dan Wiklund (2009), menjalankan kajian ke atas tiga organisasi yang memperoleh anugerah cemerlang mendapati, nilai dan tingkah laku yang diamalkan oleh warga organisasi amat berkait rapat dengan amalan pengurusan kualiti. Dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian oleh Bergman dan Kleffsjö (2010) yang mendapati warga organisasi lebih menekankan kepada keterlibatan barisan kepimpinan yang mengajak semua warga supaya lebih komited dan memberi fokus kepada pelanggan.

Penelitian oleh Zu'bi et al. (2012) cuba mengkaji tentang kesan amalan pengurusan kualiti ke atas proses pembangunan produk baru dan secara khususnya kepelbagaian jenis produk yang dihasilkan. Kajian tersebut yang dijalankan ke atas 290 syarikat pembuatan Eropah mendapati wujudnya hubungan yang signifikan dan positif antara kepelbagaian hasil produk dengan amalan pengurusan kualiti yang dikaji. Dapatan ini secara praktikalnya melihat implikasi amalan pengurusan yang positif dengan keberhasilan produk yang pelbagai dalam industri pembuatan.

Berdasarkan aspek kajian yang sama, Fening (2012) cuba meninjau tentang impak amalan pengurusan kualiti terhadap prestasi dan perkembangan syarikat industri kecil dan sederhana (IKS) di Ghana. Kajian tersebut melibatkan 200 syarikat IKS yang mempunyai pekerja tidak lebih daripada 50 orang di sekitar ibu kota Accra. Dapatan kajian menunjukkan bahawa sekiranya syarikat IKS mengimplimentasikan

amalan pengurusan kualiti dengan berkesan, mampu untuk menghasilkan impak yang positif ke atas prestasi dan perkembangan syarikat. Dapatan ini secara relatifnya boleh digunakan sebagai asas dalam menyokong perbincangan tentang kesan amalan pengurusan kualiti dalam meningkatkan prestasi organisasi.

Meninjau dari perspektif dalaman organisasi, Zulnaidi Yaacob (2009) menjalankan kajian terhadap 205 responden dari Pihak Berkuasa Tempatan (PBT) di Malaysia. Kajian ini bertujuan untuk mengkaji kesan komitmen kakitangan sebagai pembolehubah peramal bagi menjelaskan hubungan antara amalan pengurusan kualiti (APK) dengan kepuasan pelanggan. Dapatan menunjukkan bahawa komitmen kakitangan terhadap APK mempengaruhi hubungan antara APK dan kepuasan pelanggan. Hasil kajian ini memberi sumbangan yang signifikan kepada literatur pengurusan kualiti dengan membuktikan bahawa hubungan antara APK dan prestasi adalah turut dipengaruhi oleh faktor kontigensi dalaman sesebuah organisasi.

Dalam kajian yang lain, Tang Keow Ngang dan Abdul Ghani Kanesan (2006) cuba mengkaji faktor-faktor berkaitan pengurusan kualiti menyeluruh di sekolah-sekolah menengah zon Bukit Mertajam. Faktor-faktor yang dikaji ialah budaya organisasi dan komitmen guru. Kajian yang berbentuk tinjauan korelasi ini merangkumi sejumlah 300 orang guru dari 19 buah sekolah menengah. Hasil penganalisan data menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang positif yang signifikan antara budaya organisasi ( $r = .725$ ) dan komitmen guru ( $r = .901$ ) dengan tahap pengurusan kualiti menyeluruh pada aras signifikan 0.01. Hasil kajian daripada analisis regresi pelbagai kaedah '*Forward*' pula menunjukkan bahawa budaya organisasi dan komitmen guru

merupakan peramal terhadap tahap pengurusan kualiti menyeluruh yang telah berjaya menyumbang sebanyak 81.7 % dalam pelaksanaan pengurusan kualiti menyeluruh ini.

## **2.7 Gaya Kepimpinan dan Amalan Pengurusan Kualiti**

Aspek penting yang dikenal pasti dalam memacu kejayaan pengurusan kualiti ialah faktor kepemimpinan (Bass & Avolio, 1994). Malah Deming (1986) sangat menganjurkan penglibatan langsung kepemimpinan pengurusan atasan dalam implementasi pengurusan kualiti. Manakala Juran (1989) turut menekankan tentang keperluan pengurusan atasan untuk secara langsung melibatkan elemen kepimpinan dalam proses transformasi pengurusan kualiti. Beliau meyakini pihak pengurusan mesti menerima dan menerima tanpa prejudis bahawa transformasi pengurusan kualiti bergantung secara langsung kepada gaya tingkah laku kepimpinan pihak pengurusan.

Kajian yang dijalankan oleh Mohamad Alharbi dan Rushami Zien (2012) terhadap 182 hospital awam di seluruh negara Arab Saudi, cuba melihat hubungan gaya kepimpinan (Bass, 1985) terhadap amalan pengurusan kualiti. Secara keseluruhannya, pemerihal deskriptif menunjukkan bahawa gaya kepimpinan transformasional mempunyai hubungan yang signifikan dan positif dengan amalan pengurusan kualiti ( $r = .37$ ). Sebaliknya gaya kepimpinan transaksional, ( $r = -.43$ ), dan gaya kepimpinan laissez-faire ( $r = -.71$ ), mempunyai hubungan yang negatif dan signifikan dengan amalan pengurusan kualiti. Semua hasil dapatan kajian jelas menyokong hipotesis kajian iaitu terdapat hubungan yang signifikan antara gaya

kepimpinan transformasional, transaksional dan laissez-faire dengan amalan pengurusan kualiti hospital-hospital awam di Arab Saudi.

Dapatan kajian tersebut didapati selari dengan kajian yang dijalankan oleh Hussein Ahmad (2010) ke atas syarikat yang memperolehi persijilan ISO di Jordan. Kajian kuantitatif ini melibatkan 180 orang eksekutif dan pengurus dengan menggunakan soal selidik. Analisis korelasi menunjukkan bahawa wujudnya hubungan yang signifikan dan sederhana tinggi antara gaya kepimpinan dengan amalan pengurusan kualiti menyeluruh ( $r = .61$ ).

Jika ditinjau tentang permasalahan yang dihadapi oleh kepimpinan organisasi dalam pengurusan kualiti di institusi pengajian tinggi, kajian oleh Muhammad Iqbal dan Muhammad Zafar Iqbal (2011) mendapati barisan kepimpinan pengajian tinggi berhadapan dengan pelbagai bentuk masalah yang boleh memberikan kesan yang negatif terhadap amalan pengurusan kualiti. Hasil daripada sesi temuduga dengan 20 orang ketua jabatan dan 20 orang pekerja universiti awam dan swasta di Punjab, Pakistan, mendapati masalah yang sering dihadapi oleh pemimpin pendidikan pengajian tinggi adalah kekangan sumber terutamanya kewangan, peralatan, sumber manusia dan tekanan politik. Kajian juga mendapati pemimpin pendidikan pengajian tinggi, lemah dari segi etika tingkah laku terutamanya di universiti swasta. Dapatan ini jelas menunjukkan bahawa sekiranya aspek kepimpinan tidak diberikan perhatian dengan sewajarnya, boleh membuahkan natijah yang tidak diinginkan dalam menguruskan standard dan kualiti perkhidmatan.

Malah Laohavichien, Fredendall dan Cantrell (2011) telah cuba mengkaji tentang permasalahan yang timbul dalam menguruskan kualiti dengan menjalankan kajian ke atas pengurus kualiti di firma pembuatan di Thailand. Kajian tersebut cuba menyelidik bagaimana gaya kepimpinan memberi kesan terhadap amalan kualiti yang seterusnya memberi kesan kepada prestasi kualiti. Dapatan menunjukkan bahawa perilaku kepimpinan hanya menyokong satu amalan infrastruktur iaitu pengurusan sumber manusia yang seterusnya menyokong satu amalan pengurusan kualiti, proses kawalan statistik. Di samping itu, hasil kajian juga menunjukkan bahawa tidak wujud hubungan yang signifikan antara interaksi kepimpinan dan infrastruktur dengan amalan pengurusan kualiti. Lanjutan daripada hasil kajian ini, Laohavichien, Fredendall dan Cantrell (2011) telah mencadangkan supaya satu kajian perlu diadakan untuk menyelidik tentang kesan budaya penduduk Thailand terhadap amalan kualiti.

Di samping itu Backstrom, Ingelsson dan Wiklund (2011) telah menjalankan kajian terhadap organisasi yang telah mendapat anugerah kecemerlangan kualiti di Sweden. Kajian kualitatif ini dijalankan bagi mengkaji kaedah kerja pengurus ke arah mewujudkan persekitaran kerja yang terbaik. Temuduga dijalankan secara mendalam untuk membandingkan perilaku kepemimpinan dari dua pendekatan yang berbeza dengan perilaku kepemimpinan dalam pengurusan kualiti bagi melihat kemungkinan untuk mengembangkan kepemimpinan dalam pengurusan kualiti. Dapatan kajian menunjukkan tingkah laku kepemimpinan dalam kalangan barisan kepimpinan yang dikaji lebih berpusat kepada pendekatan pengurusan kualiti Deming (1986). Manakala untuk situasi yang tertentu pemimpin menggunakan pendekatan kepimpinan mengikut tafsiran Yukl (2006) yang merujuk kepada

sekumpulan manusia yang berinteraksi, berhubung dan mempengaruhi satu sama lain dalam menuju objektif yang sama.

## **2.8 Penambahbaikan Kualiti Berterusan**

Peningkatan kualiti yang berterusan ialah satu sistem pendekatan yang berasaskan proses dan sokongan data yang boleh digunakan untuk menerangkan dan meningkatkan perkhidmatan yang sedia ada atau produk atau untuk mereka bentuk satu perkhidmatan baru atau produk (Radawski, 1999). Manakala Colton (2000) mentakrifkan peningkatan kualiti yang berterusan sebagai satu pendekatan yang dirancang untuk mengubah organisasi dengan menilai dan menambahbaik sistem untuk mencapai hasil yang lebih baik. Menurut Schroeder dan Robinson (1991) pendekatan dan pelaksanaan penambahbaikan kualiti berterusan dikatakan bermula sejak awal 1800 lagi hasil daripada inisiatif yang diambil di beberapa syarikat yang menggalakkan peningkatan prestasi pekerja yang didorong oleh pengurusan atasan, dan program insentif untuk memberi ganjaran kepada pekerja yang membawa perubahan positif dalam organisasi. Sementara itu menurut Radawski (1999) penambahbaikan kualiti berterusan bermula daripada kajian yang dijalankan oleh Walter Stewhart semasa bertugas di *Bell Laboratories* sekitar tahun 1930an. Stewhart dikatakan berjaya membuktikan bahawa kualiti sesuatu produk boleh ditingkatkan dengan mengurangkan kecacatan dalam proses penyediaan produk berdasarkan pendekatan statistik. Dapatan kajian ini seterusnya dikembangkan oleh Deming (1982), Crosby (1984) dan Juran (1988).

Menurut Crosby (1984), usaha penambahbaikan kualiti adalah satu proses berterusan dan bukan satu program yang lazimnya mempunyai tempoh tertentu. Usaha tersebut

perlu diintegrasikan dan disebatikan ke dalam proses pembuatan agar aspek kualiti sekali gus diambil kira di setiap peringkat dalam proses tersebut untuk menjamin penghasilan keluaran yang berkualiti. Untuk menjayakan proses sebegini, satu revolusi budaya kerja perlu wujud dalam sesebuah organisasi. Sementara itu Juran dan Godfrey (1999) menyifatkan proses penambahbaikan kualiti sebagai tanggungjawab yang perlu diinstitusikan secara jelas dalam bidang tugas setiap lapisan warga organisasi. Usaha yang berterusan ini juga perlu dibezakan daripada aktiviti kawalan kualiti dan turut berbeza dari segi matlamat akhir bagi memastikan agenda penambahbaikan kualiti dalam organisasi dilihat sebagai suatu perubahan radikal budaya pengurusan pada setiap tahun.

Malah Goetsch dan Davis (2013) turut menyokong bahawa usaha penambahbaikan kualiti haruslah sentiasa dijalankan secara berterusan dengan menitikberatkan perkara-perkara berikut: (1) Pembangunan infrastruktur yang perlu untuk melaksanakan penambahbaikan secara tahunan, (2) Mengenal pasti bidang-bidang khusus yang memerlukan kepada penambahbaikan, dan melaksanakan projek penambahbaikan kerana setiap bidang memerlukan projek penambahbaikan yang berbeza (Juran & Godfrey, 1999), (3) Mewujudkan kumpulan projek yang bertanggungjawab dalam melaksana dan menyelesaikan bagi setiap projek penambahbaikan yang telah dikenal pasti, (4) Menyediakan segala fasiliti yang diperlukan sebagai persediaan bagi menghadapi sebarang permasalahan yang timbul; mengenal pasti punca, merangka kaedah penyelesaian dan mewujudkan kawalan yang akan dapat mengekalkan kejayaan yang telah dicapai.

Menurut Sokovic, Jovanovic, Krivokapic dan Vujovic (2009), proses penambahbaikan berterusan kualiti mengandai dan memerlukan sekumpulan personel yang saling bekerjasama dan cekap, bersama-sama dengan barisan kepimpinan organisasi untuk menggunakan pendekatan kualiti secara aktif dalam aktiviti penambahbaikan dan proses pengambilan keputusan. Antara pendekatan bagi proses penambahbaikan berterusan yang dicadangkan oleh Besterfield, Besterfield-Michna, Besterfield dan Besterfield-Sacre (2008) adalah seperti berikut; (1) Trilogi Juran yang melihat penambahbaikan daripada perspektif yang berorientasikan kos (Juran, 1986), (2) Kitaran pengurusan Plan-Do-Check-Act yang lebih menjurus kepada produk pengeluaran (Deming, 1994) dan (3) Kaizen yang merupakan pendekatan penambahbaikan dari Jepun (Imai, 1986).

## **2.9 Penambahbaikan Kualiti Berterusan Dalam Pendidikan**

Kualiti pendidikan menjadi faktor kritikal untuk pendidikan tinggi pada masa ini dan memaksa pendekatan yang berbeza untuk pengurusan pendidikan (Juran, 1988). Kajian tentang kepuasan pelajar adalah sangat penting dalam menentukan institusi pendidikan tinggi untuk memenuhi misi mereka. Usaha ini adalah penting untuk mengukur secara konsisten prestasi kualiti pendidikan daripada kepuasan pelajar kerana mereka terlibat secara langsung dalam proses pendidikan ke arah prinsip-prinsip kualiti. Penekanan pada peningkatan kualiti berterusan dalam pengajaran di institusi pendidikan adalah untuk melihat mereka sebagai sebahagian daripada operasi yang sistematik yang lebih besar (Sany Izan, Meftah & Othman, 2013). Dalam konteks Malaysia, pelaksanaan penambahbaikan kualiti berterusan dalam institusi pendidikan semakin giat dimaterialisasikan dan bergerak seiring dengan pelaksanaan pendidikan berasaskan hasil (OBE) (Norshah, Adzly, Ramesh & Mohd

Zamri, 2009; Norbahiah, Siti Salasiah, Hafizah & Wan Mimi Diyana, 2011; Sany Izan, Meftah & Othman, 2013).

Norshah, Adzly, Ramesh dan Mohd Zamri (2009) menjalankan pemerhatian ke atas pelaksanaan proses penambahbaikan kualiti berterusan dalam mengadaptasi pendekatan pembelajaran berasaskan hasil (OBE) bagi program ijazah kejuruteraan. Hasil daripada pemerhatian yang dibuat adalah didapati, penambahbaikan kualiti berterusan merupakan nadi utama dalam usaha bagi meningkatkan kualiti program dari semasa ke semasa. Pelaksanaan proses penambahbaikan juga dikenal pasti sebagai agenda utama dalam memastikan penambahbaikan yang berterusan aktiviti pengajaran dan pembelajaran dalam sesuatu program pendidikan (Norbahiah, Siti Salasiah, Hafizah & Wan Mimi Diyana, 2011).

Pelaksanaan penambahbaikan kualiti yang berterusan juga menekankan penglibatan dan kerjasama semua pihak yang mempunyai kepentingan dalam memastikan agenda pendidikan tinggi dapat dilaksanakan dengan berkesan (Norshah, Adzly, Ramesh & Mohd Zamri, 2009; Norbahiah, Siti Salasiah, Hafizah & Wan Mimi Diyana, 2011). Menurut Zuraini Dahari, Umi Kalthum Ngah dan Norizah Mohamad (2012) yang menyatakan bahawa pelaksanaan kitaran penambahbaikan kualiti berterusan haruslah diberi perhatian yang sewajarnya memandangkan peranannya yang begitu penting bagi memastikan kualiti pelajar, tugas akademik dan program pengajian. Pihak institusi pengajian mestilah bekerjasama sejak mula pengambilan pelajar hinggalah ke peringkat projek tahun akhir pelajar berkenaan supaya setiap permasalahan yang timbul dapat analisis dan diselesaikan dengan lebih berkesan.

Bagi tujuan analisis penggunaan dan pengumpulan data statistik adalah penting dan mestilah menepati pengukuran penambahbaikan yang telah ditetapkan.

Dana (2010) mengesyorkan supaya organisasi yang berhasrat untuk melihat pelaksanaan penambahbaikan kualiti berterusan mampu memangkinkan kecemerlangan haruslah terlebih dahulu mengenal pasti tahap kesediaan warga organisasi untuk melaksanakan perubahan yang penting ini. Saranan Dana (2010) didapati mempunyai asas yang kukuh berdasarkan dapatan kajian yang dijalankan oleh Rashidah, Nur Huda, Safura dan Azizah (2012) ke atas 31 orang ahli jawatankuasa jaminan kualiti sebuah institusi pengajian tinggi bertaraf universiti. Kajian tersebut bertujuan untuk meneliti tahap kesediaan pelaksanaan penambahbaikan kualiti berterusan dalam kalangan ahli jawatankuasa jaminan kualiti di samping cuba mengenal pasti dimensi-dimensi yang mempengaruhi pelaksanaan dan pengurusan kesediaan penambahbaikan kualiti berterusan di institusi pengajian tinggi. Kaedah kajian deskriptif diguna pakai dalam kajian ini. Secara keseluruhannya, pemerihalan deskriptif jelas menunjukkan bahawa tahap kesediaan pelaksanaan kualiti berterusan menunjukkan dapatan 83% yang bermaksud institut pengajian yang terpilih bersedia untuk melaksanakan aktiviti penambahbaikan kualiti berterusan. Sementara itu kesemua lima dimensi yang dikaji boleh dikategorikan sebagai menyokong elemen kesediaan pelaksanaan kualiti berterusan.

## **2.10 Kesediaan Perubahan**

Kesediaan perubahan ialah suatu konsep pengurusan perubahan bentuk baru yang sebahagian besarnya telah dibincangkan dalam pengurusan literatur terutamanya

dalam domain gelagat organisasi yang berkisar tentang kesediaan untuk melaksanakan perubahan (Alas, 2007; Jones, Jimmieson & Griffiths, 2005). Kesediaan perubahan dalam kalangan warga organisasi merupakan faktor kritikal dalam kejayaan pelaksanaan perubahan bagi memastikan organisasi terus hidup dan kekal berdaya saing. Walaupun perubahan yang dirancang bertujuan untuk menjadikan organisasi lebih berkesan dan cekap, dijangkakan wujud tentangan daripada ahli-ahli organisasi yang mempersepsikan perubahan sebagai ancaman yang boleh menjejaskan masa depan mereka (Punia & Rani Rekha, 2011). Sehubungan itu pihak pengurusan dan kepimpinan organisasi perlu mencari kaedah yang sesuai dalam usaha untuk meningkatkan tahap kesediaan untuk melaksanakan perubahan pada setiap lapisan operasi organisasi.

Kesediaan perubahan dikenal pasti sebagai komponen yang amat penting dalam proses penambahbaikan berterusan dalam sesebuah organisasi (Dana, 2010; Victorian Quality Council, 2006). Malah Beer dan Nohria (2000), dan Smith (2005) menegaskan bahawa terdapat risiko kegagalan yang tinggi jika kesediaan individu atau organisasi untuk melaksanakan perubahan tidak mencukupi. Dalam erti kata lain, untuk berjaya dalam melaksanakan program penambahbaikan berterusan, organisasi dan seluruh kakitangan perlu bersedia untuk melaksanakan apa jua perubahan. Sebaliknya kegagalan untuk berubah akan memperlambatkan usaha penambahbaikan yang berkemungkinan menggagalkan sasaran pencapaian program penambahbaikan yang telah dirancang (Beer & Nohria, 2000).

Penelitian oleh Rafferty, Jimmieson dan Armenakis (2013) mendapati bahawa perubahan kesediaan adalah sikap positif terhadap perubahan yang paling lazim

dikaji dalam literatur perubahan organisasi. Malah Bouckenoghe (2010) merumuskan bahawa lebih 90% daripada usaha-usaha konseptual dalam perubahan sikap telah dijalankan sama ada ke atas kesediaan perubahan atau rintangan kepada perubahan. Manakala Timmor dan Zif (2010) menyatakan bahawa terdapat kajian tentang kesediaan perubahan yang mengaitkan kesediaan perubahan dengan fleksibiliti, dan mendapati wujudnya kepentingan untuk organisasi mengamalkan fleksibiliti bagi memperoleh kelebihan strategik dalam mengharungi persekitaran global yang semakin tidak menentu.

### **2.11 Kepentingan Kesediaan Perubahan**

Kajian kesediaan perubahan pada peringkat awalnya dipelopori dalam bidang penjagaan kesihatan (Weiner, Amick & Lee, 2008; Weiner, Lewis, & Linnan, 2009; Mrayyan et al., 2008), dan lebih cenderung mendefinisikan kesediaan perubahan pada peringkat individu (Cunningham et al., 2002; Jones, Jimmieson & Griffiths, 2005; Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007). Walau bagaimanapun kebelakangan ini literatur kajian mendapati tumpuan definisi mula tertumpu kepada kesediaan perubahan pada peringkat organisasi (Weiner, 2009). Beberapa ahli teori turut mengakui bahawa inisiatif perubahan organisasi melibatkan pelaksanaan usaha perubahan dan pelaksanaan usaha perubahan berlaku pada pelbagai peringkat organisasi (Timmor & Zif, 2010; Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2013).

Tahap kesediaan mungkin berbeza-beza berdasarkan kepada anggapan individu atau organisasi tentang kos dan manfaat mengekalkan tingkah laku berbanding dengan kos dan faedah perubahan. Perkara ini dijelaskan oleh Vakola (2014) dalam kajiannya yang bertujuan untuk mengkaji konsep kesediaan individu untuk berubah

dan jangkaan tentang kesan perubahan organisasi dan hubungannya dengan personaliti dan kriteria dalam konteks perubahan. Menggunakan pendekatan soal selidik, kajian melibatkan seramai 183 pekerja sebuah syarikat teknologi yang berpusat di Greece. Syarikat ini telah melaksanakan penstrukturan semula projek perubahan secara besar-besaran. Keputusan menunjukkan bahawa jangkaan terhadap kesan perubahan menjadi pengantara dalam hubungan antara keadaan pra-perubahan dan sikap kerja, dengan kesediaan individu untuk berubah.

Selain itu kajian oleh Punia dan Rani Rekha (2011) cuba untuk meninjau tahap kesediaan pekerja untuk melaksanakan perubahan dalam kalangan pekerja kolar putih di India. Sampel kajian terdiri daripada 510 pekerja yang dipilih berdasarkan kaedah pensampelan mudah. Data yang dikumpul berpandukan kepada respon yang diberikan terhadap soal selidik berstruktur dengan skala 7 mata seterusnya dianalisis menggunakan analisis deskriptif dan analisis inferensi. Hasil analisis data menunjukkan bahawa terdapat perbezaan tahap kesediaan terhadap perubahan berdasarkan faktor demografi seperti umur, jantina, kelayakan, hierarki, pengalaman dan orientasi perkhidmatan. Walau bagaimanapun tidak wujud perbezaan yang signifikan bagi semua faktor demografi yang dikaji.

Faktor kesediaan perubahan turut dikenal pasti sebagai mediator dalam hubungan antara pelbagai pemboleh ubah kajian. Misalnya kajian oleh Santhidran, Borromeo dan Chandran (2013) mendapati faktor kesediaan perubahan bertindak sebagai mediator terhadap hubungan antara kepimpinan transformasional dan komitmen kepada perubahan. Manakala Susanto (2008) mengenal pasti impak kesediaan warga organisasi melaksanakan perubahan terhadap peningkatan motivasi kerja yang

lebih optimum. Malah Fariza Rusly, Sun dan Corner (2014) pula mengenal pasti wujud pengaruh yang signifikan kesediaan perubahan terhadap kesediaan perkongsian maklumat ke arah peningkatan tahap profesionalisme.

Sementara itu penelitian oleh Awais, Abdus Sattar, Saima dan Mubashar (2013) pada dasarnya cuba meneliti hubungan antara budaya organisasi dan prestasi organisasi institusi pendidikan tinggi di Pakistan. Dalam konteks yang sama, kajian ini juga cuba mengenal pasti peranan kesediaan perubahan individu sebagai mediator dalam hubungan antara budaya organisasi dan prestasi organisasi yang dikaji. Soal selidik berstruktur digunakan untuk mengumpul data daripada kalangan pemegang ijazah doktor falsafah berjumlah 307 orang. Hasil analisis data menyokong dapatan bahawa kesediaan perubahan individu bertindak sebagai pengantara separa dalam hubungan antara budaya organisasi dan prestasi organisasi. Dapatan kajian ini membantu dalam menyediakan garis panduan kepada pembuat dasar dan kepimpinan universiti bagaimana budaya organisasi dan kesediaan perubahan individu boleh membantu untuk meningkatkan prestasi organisasi, meningkatkan produktiviti dan meningkatkan output penyelidikan yang berkualiti untuk mendapatkan tempat yang dihormati dalam arena penyelidikan antarabangsa dan kedudukan dalam kalangan institusi pengajian tinggi.

## **2.12 Hubungan Kepimpinan dan Penambahbaikan Kualiti Berterusan**

Proses penambahbaikan kualiti berterusan memerlukan sekumpulan personel yang saling bekerjasama dan cekap, sentiasa bekerjasama dengan kepimpinan organisasi dalam aktiviti penambahbaikan dan proses pengambilan keputusan berdasarkan pendekatan kualiti yang aktif (Sokovic, Jovanovic, Krivokapic & Vujovic, 2009).

Damanhoury (2002) merumuskan bahawa komitmen pengurusan atasan dan visi perubahan untuk penambahbaikan berterusan sebagai faktor penyebab yang menatijahkan aplikasi kualiti tidak dapat dilaksanakan dengan berkesan.

Tinjauan kajian-kajian terdahulu menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang positif antara strategi penambahbaikan kualiti, persepsi pengurusan, penglibatan pelanggan, penambahbaikan kualiti maklumat bagi mewujudkan ketekalan daya persaingan yang menguntungkan organisasi ke arah mencapai status kualiti yang tinggi (Goetsch & Davis, 2013). Manakala Sibbald, McPherson dan Kothari (2013) pula menegaskan bahawa usaha penambahbaikan kualiti yang berterusan harus dilihat sebagai strategi pengurusan organisasi dengan objektif untuk meningkatkan proses kerja yang bertujuan untuk memberikan perkhidmatan yang lebih berkualiti kepada pelanggan. Strategi pengurusan yang amat penting ini mestilah melibatkan kerjasama setiap lapisan pekerja supaya masing-masing jelas dengan visi dan misi sesuatu perkhidmatan. Malah Nasser (2013) turut bersetuju bahawa penambahbaikan kualiti perlu dikaitkan dengan pengurusan kualiti yang berstrategi yang menurutnya semakin kurang diamalkan dalam kebanyakan organisasi. Sementara itu terdapat kajian yang menyenaraikan faktor-faktor kegagalan program penambahbaikan kualiti dalam organisasi akibat kegagalan kepimpinan organisasi (Bhat & Rajashekar, 2009; Newton, 2002; Johansson, Fogelberg-dahm & Wardesten, 2010; Solomonns & Spross, 2011; Shamas-ur-Rehman & Ogunlana, 2009; Yamada, Poltronieri, Gambi & Gerolamo, 2013).

Hasil penelitian kajian literatur turut mengenal pasti terdapat hubungan yang signifikan antara elemen kepimpinan dengan penambahbaikan kualiti berterusan dan

hubungan yang wujud ini adalah sangat penting. Walau bagaimanapun mekanisme atau pendekatan bagaimana kepimpinan mempunyai kesan terhadap penambahbaikan kualiti berterusan tidak ditangani sewajarnya. Satu analisis yang teliti dan perbincangan literatur yang berkaitan membuktikan bahawa kesediaan perubahan secara signifikannya boleh mempengaruhi hubungan antara elemen kepimpinan dengan penambahbaikan kualiti berterusan (Mohamed Haffar, 2012; Stein et al., 2009; Ali Ijas, Muhammad, & Luqman, 2012). Namun begitu, kajian yang komprehensif bagi meneliti peranan pengantara kesediaan perubahan organisasi terhadap hubungan antara elemen kepimpinan dan pelaksanaan penambahbaikan kualiti berterusan adalah terhad (Fairchild & McQuillin, 2010).

Melihat tentang betapa besarnya sumbangan gaya kepimpinan dalam pengurusan kualiti dalam usaha untuk memacu kecemerlangan, banyak kajian telah dijalankan untuk menilai kesan gaya kepimpinan dan kaitannya terhadap keupayaan prestasi organisasi untuk berkembang (misalnya Fazli Idris & Khairul Anuar, 2008; Laohavichien, Fredendall & Cantrell, 2011; Ronquillo, 2011; Siti Noor & Yahya, 2015). Kajian yang dijalankan oleh Fazli dan Khairul Anuar (2008), dan Siti Noor dan Yahya (2015) mendapati kemampuan kepimpinan dalam bentuk kepimpinan transformasi yang digabungkan dengan amalan pengurusan kualiti yang mantap merupakan kunci utama kepada kecemerlangan organisasi. Sementara itu penemuan oleh Laohavichien, Fredendall dan Cantrell (2011) dalam kajian mereka ke atas pengurus kualiti kilang-kilang di Thailand menatijahkan hasil dapatan yang sama; gaya kepimpinan menyokong satu amalan infrastruktur, iaitu pengurusan sumber manusia yang seterusnya mendokong amalan pengurusan kualiti. Manakala Hirtz,

Murray dan Riordan (2007) mendapati gaya kepimpinan transformasi dan gaya transaksional yang tertentu mempunyai kesan yang efektif terhadap kualiti.

Hasil penemuan oleh Mohammad Alharbi dan Rushami Zien (2012), pula menunjukkan bahawa gaya kepemimpinan transformasi mempunyai hubungan yang signifikan dan positif dengan amalan pengurusan kualiti. Sebaliknya, gaya kepemimpinan transaksional dan laissez-faire didapati mempunyai hubungan yang tidak signifikan dan negatif dengan amalan pengurusan kualiti. Sementara itu Ronquillo (2011) pula mendapati kepimpinan strategik sebagai gaya kepimpinan yang mampu memacu prestasi penambahbaikan organisasi yang berterusan. Terdapat juga kajian lain yang turut mengenal pasti hubungan yang signifikan antara kepimpinan strategik dengan penambahbaikan pencapaian organisasi sama ada yang berdasarkan keuntungan atau pun tidak berdasarkan keuntungan (Elenkov, Judge & Wright, 2005; Grandy, 2013; Goldman, 2012; Hairuddin Mohd Ali, 2012; Lahtero & Kuusilehto-Awale, 2013; Nyabadza & Nkomo, 2011).

Langkah-langkah bagi memastikan penglibatan seluruh warga organisasi dalam inisiatif penambahbaikan berterusan merupakan tugas penting dan kritikal yang perlu dimainkan oleh pemimpin organisasi. Sorotan kajian literatur dalam konteks pendidikan mendapati kepimpinan pengetua mempunyai kesan langsung terhadap kualiti persekolahan, pembangunan sekolah, dan kemenjadian pelajar. Muijs dan Harris (2007) menegaskan bahawa dalam konteks institusi pendidikan seperti sekolah, pengetua selaku pemimpin tertinggi perlu mengamalkan corak dan gaya kepimpinan yang berkesan bagi memastikan budaya penambahbaikan berterusan sentiasa menjadi fokus utama dalam agenda perkembangan sekolah. Kenyataan ini

selari dengan Hussein Mahmood (2005) bahawa kejayaan sesebuah sekolah amat bergantung kepada corak kepimpinan yang diamalkan di sekolah. Manakala menurut Siti Noor dan Yahya (2015), tahap amalan pengurusan kualiti di sesebuah sekolah adalah bergantung kepada jenis kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua di sekolah tersebut. Walau bagaimanapun dalam era globalisasi semasa, tinjauan literatur mendapati fokus ke arah pembaharuan dan penambahbaikan kualiti pendidikan lebih tertumpu kepada usaha bagi mengenal pasti bagaimana kepimpinan sekolah menyumbang kepada peningkatan sekolah dan pembelajaran pelajar.

Hallinger dan Heck (2010) cuba meneliti perkaitan antara sumbangan kepimpinan terhadap penambahbaikan sekolah berdasarkan kepada pengumpulan data selama empat tahun. Hasil penemuan daripada analisis empirikal yang dinilai menunjukkan bahawa terdapat kesan kepemimpinan kepada kapasiti penambahbaikan sekolah dan pembelajaran pelajar dalam sampel besar sekolah rendah di Amerika Syarikat. Penemuan ini menyokong pandangan yang lazim bahawa kepimpinan sekolah kerjasama boleh memberi kesan positif pembelajaran pelajar dalam membaca dan matematik melalui membina keupayaan sekolah untuk peningkatan akademik.

Pelaksanaan program penambahbaikan dalam organisasi menuntut kerjasama setiap lapisan warga dalam organisasi sama ada pada peringkat pengurusan ataupun peringkat pengikut bawahan. Lanjutan daripada dapatan yang diperoleh daripada kajian-kajian lepas, adalah didapati wujudnya perkaitan antara gaya kepimpinan amalan pengurusan kualiti terhadap kecemerlangan organisasi. Walau bagaimanapun wujud juga dapatan yang tidak konsisten tentang peranan gaya kepimpinan dan amalan pengurusan kualiti dalam organisasi (Fazli Idris & Khairul

Anuar, 2008; Hirtz, Murray & Riordan, 2007; Laohavichien, Fredendall & Cantrell, 2011; Mohammad Alharbi & Rushami Zien, 2012). Adalah didapati wujud perbezaan yang ketara tentang kesan kepimpinan terhadap pengurusan kualiti, meski pun umum mengetahui bahawa amalan pengurusan kualiti ditentukan berdasarkan kepada acuan gaya kepimpinan dalam organisasi. Sebaliknya warga organisasi cenderung untuk mengadaptasi gaya kepimpinan yang tertentu dalam amalan pengurusan kualiti berpandukan kepada strategi yang diformulasikan ke arah mencapai matlamat pengurusan kualiti.

### **2.13 Hubungan Kepimpinan dan Kesediaan Perubahan**

Inisiatif transformasi telah menjadi agenda yang penting bagi kebanyakan organisasi di hampir setiap sektor industri di seluruh dunia. Namun begitu, meskipun banyak organisasi cuba untuk melaksanakan agenda transformasi di seluruh organisasi, sebahagian besarnya gagal memenuhi objektif transformasi yang dikehendaki atau gagal untuk mengekalkan hasil transformasi yang telah dicapai. Beberapa kajian penyelidikan telah mengenal pasti punca-punca yang paling biasa kenapa agenda transformasi tidak mencapai atau mengekalkan keputusan penambahbaikan iaitu: 1) kekurangan sokongan kepimpinan, dan 2) kekurangan tumpuan kepada budaya organisasi (McFarlane, 2014; Testani & Ramakrishnan, 2012).

Keupayaan pemimpin untuk mengadaptasi perubahan persekitaran dalaman dan luaran, dan bekerja sama dengan orang bawahan ialah kunci kepada kejayaan organisasi. Bass (1990) menyatakan bahawa berdasarkan kepada kajian literatur tingkah laku dan gaya kepimpinan telah dikenal pasti sebagai elemen terpenting dalam memastikan kecemerlangan dan keberkesanan organisasi. Manakala kajian

literatur mengenai perubahan organisasi pula turut menekankan kepentingan peranan kepimpinan dalam mencorakkan perubahan dalam organisasi (Armenakis et al., 1993). Namun begitu, meskipun tingkah laku kepimpinan yang berkesan tanpa ragu-ragu dikaitkan dengan inisiatif perubahan yang berjaya, masih terdapat kekurangan kajian empirikal yang menerokai hubungan antara kepimpinan dan kesediaan perubahan (Weiner, 2009). Sehubungan itu, kajian ini akan meneliti pengaruh dan hubungan antara kepimpinan terutamanya kepimpinan strategik, terhadap kesediaan perubahan organisasi.

Tinjauan literatur terhadap perkembangan aspek kesediaan perubahan dari perspektif kepimpinan turut melihat perubahan yang semakin ketara. Sejak tahun 1990, pembangunan organisasi telah memberi tumpuan kepada keupayaan organisasi untuk menguruskan perubahan, iaitu bagaimana pengurus boleh menjadi agen perubahan yang lebih baik, pemimpin, dan pengurus perubahan (American Executive, 2011). Namun begitu, dengan kadar perubahan yang terpacu dalam rekod sejarah, menguruskan perubahan tidak lagi memadai. Sebaliknya, pemimpin mesti mula mengorak langkah untuk membawa organisasi kepada pembentukan minda untuk sedia berubah yang mampu bertindak balas terhadap perubahan semasa seterusnya berubah menjadi lebih baik (American Executive, 2011).

Kajian oleh Lyons, Swindler dan Offner (2009) cuba menerokai konsep kepimpinan perubahan dalam kalangan anggota organisasi tentera Amerika Syarikat yang telah melalui proses perubahan menyeluruh organisasi terhadap kesediaan perubahan individu. Kajian tersebut melibatkan sejumlah 395 peserta yang mengukur persepsi kepimpinan, indeks perubahan kesediaan, dan niat untuk melibatkan diri dalam

perubahan. Data diperoleh dan dikumpulkan semasa proses penilaian organisasi dibuat. Hasil analisis data menunjukkan bahawa tahap kepimpinan perubahan dalam kalangan eksekutif kanan adalah yang signifikan dengan kesediaan perubahan individu untuk anggota tentera dan anggota awam. Selain daripada kepimpinan perubahan, kepimpinan strategik dalam kalangan eksekutif kanan juga signifikan dengan ramalan perubahan kesediaan dalam kalangan anggota tentera dan awam. Selain itu adalah didapati wujudnya hubungan positif yang signifikan antara elemen kepimpinan dan kesediaan perubahan dengan niat yang lebih tinggi untuk melibatkan diri dalam inisiatif perubahan.

Namun begitu, di sebalik hujah bahawa kepimpinan yang mempunyai pengaruh langsung terhadap kesediaan dan komitmen untuk perubahan, boleh juga dikatakan bahawa kepimpinan mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap komitmen untuk berubah (Santhidran, Chandran, & Borromeo, 2013). Dalam erti kata lain, walaupun kepimpinan boleh mempengaruhi komitmen untuk berubah, kepimpinan juga boleh mempengaruhi kesediaan perubahan yang perlu untuk menyediakan sasaran perubahan dan akibatnya dapat mempengaruhi komitmen kepada perubahan. Oleh itu, perubahan kesediaan boleh dipermudahkan dengan kepimpinan yang seterusnya mempengaruhi komitmen kepada perubahan.

Perkara ini dijelaskan dalam kajian yang dijalankan oleh Santhidran, Chandran dan Borromeo (2013) terhadap 73 orang responden dari sebuah syarikat tenaga di Malaysia. Organisasi tersebut dipilih berdasarkan program perubahan berskala besar yang sedang dilaksanakan melibatkan transformasi budaya kerja, teknologi, sistem dan struktur. Dapatan kajian menyokong hipotesis bahawa kesediaan perubahan

mempunyai kesan pengantara dalam hubungan antara kepimpinan dengan komitmen terhadap perubahan.

#### **2.14 Hubungan Kesediaan Perubahan dan Penambahbaikan Kualiti Berterusan**

Berdasarkan tinjauan literatur, telah dikenal pasti bahawa punca kegagalan agenda transformasi organisasi dalam pelaksanaan amalan penambahbaikan berterusan lebih tertumpu kepada kesan langsung aspek kepimpinan. Walau bagaimanapun aspek kesediaan perubahan perlu diberi perhatian yang sewajarnya (Santhidran, Chandran & Borromeo, 2013). Dana (2010) menegaskan bahawa untuk sesebuah organisasi merealisasikan program pelaksanaan penambahbaikan berterusan dan berjaya mencapai objektif yang telah digariskan, aspek kesediaan perubahan mestilah diberikan perhatian yang khusus.

Kesediaan perubahan dilihat sebagai tingkah laku pelbagai dimensi yang memberi gambaran tentang tahap kompetensi organisasi dalam melaksanakan tiga perkara dalam tindak balas kepada peluang dan ancaman alam sekitar dalam industri: mencetuskan pengenalan organisasi, bersiap sedia untuk mengambil tindakan (penyediaan) dan tahap tindakan terhadap sesuatu yang baru (Timmor & Zif, 2010). Keupayaan organisasi untuk mengambil tindakan terhadap sebarang perubahan dalam persekitaran makro bergantung kepada tahap kesediaan organisasi dalam merangka agenda perubahan yang berkait rapat dengan budaya organisasi berkenaan (Testani & Ramakrishnan, 2012; Weiner, 2009).

Kajian oleh Timmor dan Zif (2010) cuba meneliti konsep baru kesediaan perubahan dalam organisasi. Data dikumpulkan daripada 217 organisasi di 14 buah negara

menggunakan soal selidik berstruktur. Responden yang terpilih ialah dalam kalangan personel yang menjaga, atau terlibat dengan keputusan dan pelaksanaan strategik organisasi. Kajian mendapati bahawa kesediaan perubahan dipengaruhi oleh kedua-dua pembolehubah dalaman dan luaran, termasuk orientasi pengurusan (keusahawanan, pemusatan), halangan alam sekitar, dan peranan inovasi dan teknologi dalam strategi perniagaan firma-firma. Di samping itu, tahap kesediaan perubahan yang tinggi mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi yang lebih baik. Tahap kesediaan yang tinggi juga mempunyai kaitan yang rapat dengan kemampuan dan kejayaan organisasi dalam menghadapi cabaran persekitaran.

Testani dan Ramakrishnan (2012) meneliti peranan kepimpinan dalam kalangan pengurus barisan hadapan dan kumpulan pengurusan atasan bagi meningkatkan keupayaan organisasi dalam aspek budaya kesediaan perubahan yang berterusan. Usaha bagi meningkatkan kesediaan perubahan dalam budaya organisasi amat penting bagi menghadapi cabaran yang semakin kompleks dan merupakan titik tolak ke arah kejayaan pelaksanaan inisiatif transformasi organisasi. Kajian ini turut mencadangkan kaedah bagi menyediakan barisan pemimpin yang bermahiran tinggi dalam kepimpinan perubahan dan cekap dalam melaksanakan agenda transformasi organisasi.

### **2.15 Perkembangan Institusi Pendidikan Agama**

Pertumbuhan sekolah aliran agama sebagai institusi yang berperanan melahirkan modal insan yang seimbang dari aspek rohani dan jasmani, semakin pesat berkembang di seluruh negara dan mendapat sambutan yang baik. Perkembangan ini menunjukkan bahawa sekolah aliran agama menjadi keperluan kepada

pendidikan Agama Islam yang holistik di Malaysia. Tambahan pula Akta Pelajaran 1961 pada Seksyen 36 (1) mencatatkan bahawa “Pendidikan Agama Islam hendaklah diberikan kepada murid-murid beragama Islam di setiap sekolah yang terdiri 15 orang atau lebih murid yang beragama Islam”. Hal ini turut menerangkan tentang peranan kerajaan Malaysia melalui KPM untuk membangunkan institusi pendidikan Islam yang lebih kondusif dan lengkap dari aspek fasiliti.

Sekolah menengah agama di Malaysia pada masa kini, merupakan kesinambungan daripada perkembangan pesat institusi pondok sejak kurun ke 19 lagi yang diklasifikasikan sebagai pendidikan tidak formal. Penelitian secara terperinci oleh Muhammad Uthman (1984) mendapati sejarah awal institusi pondok sebenarnya telah bermula sejak kurun ke 14 di Aceh, Indonesia yang kemudiannya berkembang ke Pattani di selatan Thailand seterusnya ke Kelantan, Kedah dan Terengganu. Perkembangan ilmu agama yang semakin berkembang ini seterusnya membawa kepada penubuhan sekolah agama rakyat (SAR) dan sekolah agama negeri (SAN) yang menjadi asas kepada penubuhan sekolah menengah kebangsaan agama (SMKA) (Jabatan Pengajian Tinggi Malaysia [JPTM], 2010). Adalah didapati penubuhan SAR juga merupakan titik tolak kepada bermulanya era formal Pendidikan Islam di Malaysia yang berlaku sekitar tahun 1960an (Siti Noorbiah Md Rejab, Najahudin Lateh, dan Hanifah Musa Fathullah Harun, 2015). Berdasarkan kepada beberapa aspek pengurusan dan pentadbiran, sebahagian daripada SAR kemudiannya diserahkan kepada KPM sebagai sekolah agama bantuan kerajaan (SABK) (Azizi Umar, Ezad Azraai Jamsari, Wan Zulkifli Wan Hassan, Adibah Sulaiman, Nazri Muslim & Zulkifli Mohamad, 2012).

Sementara itu Azizi Umar, Supyan Hussin, Shaharuddin Pangilun, Ikmal Zaidi Hashim, Imran Kamal Basah Mohd. Kamal Radiman dan Abdul Fattah Pardon (2013) mendapati sekolah agama merupakan entiti yang berbeza dari segi pemilikan kuasa, perancangan kurikulum dan status ganjaran untuk guru. Sekolah aliran agama digambarkan sebagai organisasi yang dikelola, dilengkapi, dan beroperasi dalam lingkungan yang kondusif bagi menawarkan pendidikan berdasarkan silibus yang ditetapkan oleh jawatankuasa pengelola dan pengurusan sekolah agama seperti Bahagian Pendidikan Islam, Kementerian Pendidikan Malaysia (BPI – KPM), Yayasan Islam Negeri, Persatuan Maahad Tahfiz, Pusat Pembangunan Pondok dan lain-lain lagi. Kepelbagaian agensi pengurusan dan pentadbiran seterusnya membawa kepada perbezaan latar belakang hieraki sistem pengurusan sekolah, standard kualiti dan pencapaian pelajar (JPTM, 2010).

Pertumbuhan sekolah aliran agama sebagai institusi yang berperanan melahirkan modal insan yang seimbang dari aspek rohani dan jasmani, semakin pesat berkembang di seluruh negara dan mendapat sambutan yang baik. Perkembangan ini selaras dengan peruntukan dalam Akta Pendidikan 1996 yang menekankan tentang matlamat akhir pendidikan di Malaysia ialah untuk memastikan kemenjadian pelajar yang syumul. Hal ini menerangkan bahawa sekolah agama menjadi keperluan kepada pendidikan Agama Islam yang holistik di Malaysia bagi memajukan masyarakat Islam di Malaysia (Azizi Umar, 2010). Akta Pendidikan 1996 turut meletakkan Falsafah Pendidikan sebagai asas kepada hala tuju aktiviti pendidikan di Malaysia (Sufean Hussin, 2004). Manakala dalam aspek Pendidikan Islam, Falsafah Pendidikan Islam telah dijadikan tonggak kepada visi dan misi institusi pendidikan agama Islam di Malaysia. Menurut Supyan Hussin (2014), dengan wujudnya Akta

Pendidikan 1996 dan Falsafah Pendidikan Islam (FPI), hala tuju serta sistem pendidikan Agama Islam di Malaysia menjadi lebih jelas, berjaya menghuraikan secara jelas prinsip-prinsip dan nilai-nilai asas yang menjadi dasar dalam membentuk sistem dan halatuju pendidikan Malaysia.

Berdasarkan kepada Falsafah Pendidikan Islam (Supyan Hussin, 2014), pendidikan Islam adalah satu usaha berterusan yang bersepadu dalam menyampaikan ilmu bagi membentuk diri, mengasuh peribadi, membina kemahiran diri dan menjadi contoh tauladan dalam penghayatan cara hidup Islam berdasarkan al-Quran dan al-Sunnah dengan meningkatkan potensi diri dari sudut spiritual, fizikal, intelek, emosi dan sosial agar menjadi manusia yang bertanggungjawab terhadap Allah, manusia dan persekitaran alam ke arah mencapai kebahagiaan di dunia dan kesejahteraan abadi di akhirat. Dengan ini, FPI telah menjelaskan akan tujuan serta matlamat pendidikan negara Malaysia adalah membentuk individu iaitu rakyat Malaysia yang holistik berdasarkan acuan Agama Islam yang bakal menyumbang kepada pembangunan negara di masa hadapan. Secara khususnya juga FPI turut menyelitkan peranan dan tugas utama guru dalam mengadun hubungan dengan Allah, hubungan sesama manusia dan hubungan dengan persekitaran dalam mengimbangi urusan duniawi dan ukhrawi bagi melahirkan insan yang berilmu, berakhlak mulia, dan bertanggungjawab serta akan menjadi seorang warganegara yang baik dan berperibadi tinggi.

## **2.16 Kepentingan Sekolah Agama**

Hasil tinjauan literatur mendapati, kajian awal tentang sekolah agama lebih tertumpu kepada sejarah penubuhan, perdebatan tentang kerelevanan sekolah agama dan

kemampuan untuk bersaing apabila aliran kebangsaan mula diperkenalkan (Awang Had Salleh, 1977; Azizi et al., 2012; 2013; JPTM, 2010; Mohd Napiah Abdullah, 1989). Namun begitu sejak bermulanya abad ke 21, adalah didapati kajian-kajian yang dijalankan tentang sekolah agama lebih mengarah kepada aspek pengurusan pendidikan misalnya hala tuju pendidikan agama, kepimpinan pengetua, peningkatan kualiti, kesediaan perubahan, pengajaran dan pembelajaran, dan kepuasan kerja (Ab. Halim et al., 2012; Azizi et al., 2012; 2013; JPTM, 2010; Mohamad Fuad et al., 2012; Supyan Hussein, 2007)

Antara kajian awal berkaitan sekolah agama di Malaysia ialah kajian oleh Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan dan Bahagian Pendidikan Islam (BPPP) (Kementerian Pendidikan Malaysia, 1992). Kajian tersebut yang menyentuh tentang pencapaian bertujuan untuk mendapatkan maklumat mengenai trend perkembangan sekolah-sekolah agama negeri (SAN), sekolah-sekolah agama rakyat (SAR) dan sekolah-sekolah agama swasta (SAS) bermula dari tahun 1987 hingga 1991. Kajian ini melibatkan 36 buah sekolah agama di enam buah negeri. Kajian berbentuk tinjauan ini menggunakan soal selidik, pemerhatian dan temubual sebagai instrumen kajian. Hasil analisis mendapati wujudnya jati diri yang tinggi dalam kalangan guru dan warga sekolah agama yang dikaji bagi meningkatkan pencapaian akademik dan sahsiah pelajar, kualiti pengajaran dan pembelajaran, prasarana sekolah dan aspek pengurusan fizikal sekolah.

Walau bagaimanapun menurut Supyan Hussin (2007), kesediaan pelaksanaan amalan pengurusan dan penambahbaikan kualiti di sekolah agama berada pada tahap

sederhana. Hasil analisis ini diperoleh menerusi kajian yang telah dijalankan di sekolah agama Islam swasta di Thailand. Responden kajian terdiri daripada 393 ahli jawatankuasa (AJK) jaminan kualiti di 120 buah sekolah agama Islam swasta. Instrumen kajian merupakan soal selidik yang dibina berasaskan dokumen rasmi jaminan kerajaan Thailand. Responden diminta untuk mentaksir dan menilai tahap persediaan sekolah-sekolah dalam aspek piawaian proses pengurusan. Secara umumnya, kajian ini mendapati bahawa tahap kesediaan warga sekolah agama responden berada pada tahap yang sederhana dan memuaskan meskipun menghadapi beberapa masalah dan kekangan.

Sementara itu kajian oleh Nor Raudah Siren, Azrin Ab Majid dan Siti Jamiaah Ab Jalil (2013) cuba meninjau model sekolah-sekolah agama di Malaysia khususnya sekolah agama rakyat (SAR). Kajian yang bersandarkan pendekatan kualitatif menggunakan dokumentasi dan temu bual dengan organisasi yang terlibat dengan pengurusan SAR sebagai kaedah pengumpulan data. Pada dasarnya kajian tersebut bertujuan untuk mengenal pasti latar belakang SAR, kaedah pengurusan SAR mengikut negeri, dan permasalahan dan cabaran yang dilalui oleh SAR. Hasil kajian memberi petunjuk bahawa SAR ialah merupakan institusi pendidikan yang berasaskan kurikulum dinniyah yang diuruskan sepenuhnya oleh pengelola sekolah yang bersifat persendirian atau swasta. Manakala struktur pengurusan SAR pula berbeza mengikut negeri, misalnya ada yang dikelolakan oleh Jabatan Agama Islam Negeri, Jabatan Pendidikan Negeri, badan-badan NGO, Yayasan Islam dan persatuan-persatuan. Beberapa permasalahan telah dapat dikenal pasti dalam pengurusan SAR terutama dari aspek sumber kewangan, guru sentiasa bertukar ganti, guru-guru tidak memiliki ikhtisas perguruan, dan prasarana yang kurang

lengkap. Cabaran yang paling utama yang perlu dihadapi pula ialah dari aspek penyelarasan pengurusan SAR di seluruh Malaysia.

Walau bagaimanapun kajian oleh Nor Raudah, Azrin dan Siti Jamiaah (2013) mendapati berlaku ketidakseragaman dalam pengurusan sekolah agama rakyat di setiap negeri, sehingga berlaku ketidakseimbangan pembangunan sekolah agama rakyat di Malaysia. Sementara itu Azizi Umar dan Supyan Hussin (2010, 2012), dan Azizi et al., (2013) pula mengenal pasti wujudnya permasalahan dalam proses peralihan dan penyelarasan kuasa antara kerajaan negeri dan persekutuan dalam mengurus sekolah agama bantuan kerajaan. Hasil analisis data mengenengahkan tiga isu utama yang menyentuh tentang ketidakjelasan kuasa pelantikan, kekaburan peranan dan fungsi utama pengetua di sekolah agama bantuan kerajaan yang berpunca daripada ketidakseimbangan dalam hierarki sistem pengurusan sekolah agama. Justeru kesan langsung kepemimpinan berdasarkan perbezaan hierarki sistem pengurusan sekolah terhadap kesediaan penambahbaikan secara berterusan di sekolah menengah aliran agama perlu diteliti.

## **2.17 Rumusan**

Bab ini membincangkan tentang kajian-kajian yang telah dijalankan berkaitan dengan kepemimpinan strategik, kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Kajian-kajian yang diulas didapati dijalankan di pelbagai negara, organisasi, merentasi tempoh masa, dan mengambil kira pelbagai kategori organisasi dan sektor pekerjaan. Umumnya dapatan kajian mendapati kepemimpinan strategik dan kesediaan perubahan organisasi menjadi aspek utama

dalam menentukan kejayaan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di institusi pendidikan mahupun pada tahap profesional pekerja dalam pelbagai bidang.

Sebagai kesimpulannya, kebanyakan kajian telah mengesahkan tentang amalan yang boleh dikaitkan dengan kepimpinan dan pengurusan kualiti serta faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan penambahbaikan kualiti berterusan. Literatur daripada pelbagai sumber dan latar belakang merujuk kepada sektor industri dan negara yang berbeza telah dikaji. Sokongan pengurusan atasan telah dikenal pasti oleh kebanyakan kajian sebagai faktor penyumbang kepada prestasi kualiti dan penambahbaikan berterusan. Kajian literatur mencadangkan bahawa peningkatan kualiti dipengaruhi oleh beberapa faktor; antaranya termasuklah sokongan pengurusan atasan, latihan, tenaga kerja pengurusan, proses pengurusan, penglibatan pekerja dan hubungan keseluruhan pekerja. Walau bagaimanapun, tinjauan literatur turut mengenal pasti bahawa wujud ketidak selarasan dapatan berdasarkan latar belakang negara, budaya, jenis organisasi dan dimensi operasi. Dapatan yang tidak konsisten ini sesungguhnya menuntut kajian yang lebih terperinci melibatkan kelompok sasaran yang tertentu.

Kajian literatur turut mengenal pasti bahawa penyelidikan tentang gaya kepimpinan dan amalan pengurusan kualiti di Malaysia mahupun di luar negara masih belum mencukupi untuk menerangkan hubungan yang berlaku antara kedua-dua pemboleh ubah tersebut. Penelitian yang lebih terperinci tentang budaya dan amalan kerja setempat perlu terlebih dahulu diselidiki dan difahami. Misalnya, untuk memahami pola gaya kepimpinan dalam bidang pendidikan, adalah perlu dijalankan kajian tentang budaya komuniti pendidikan terhadap amalan kualiti dan orientasi kesediaan

untuk melaksanakan perubahan bagi tujuan penambahbaikan berterusan. Justeru adalah diharapkan kajian yang dijalankan ini mampu menambahkan perpustakaan ilmu dalam kajian gaya kepimpinan dan amalan pengurusan kualiti.



## **BAB TIGA**

### **METODOLOGI KAJIAN**

#### **3.1 Pendahuluan**

Bab ini akan menjelaskan tentang reka bentuk dan prosedur pelaksanaan kajian yang dijalankan. Secara umumnya kajian ini bertujuan untuk meneliti impak kepimpinan strategik terhadap kesediaan perubahan organisasi dan tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Struktur penyelidikan yang akan dibincangkan meliputi reka bentuk kajian, populasi dan proses pensampelan, dan instrumen kajian untuk mendapatkan data secara terperinci bagi setiap pemboleh ubah kajian. Seterusnya diterangkan prosedur pelaksanaan kajian yang melibatkan teknik pengumpulan data, tatacara mengedat soal selidik, ujian rintis, dapatan berkaitan analisis kebolehpercayaan item dan tata cara penganalisisan data akan turut dibincangkan. Manakala populasi dan pensampelan kajian akan membincangkan mengenai kawasan kajian dan responden yang terlibat dalam pelaksanaan kajian.

#### **3.2 Reka Bentuk Kajian**

Tujuan utama kajian ini ialah untuk mengenal pasti pengaruh kepimpinan strategik terhadap kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Berdasarkan tujuan tersebut, kaedah kajian ini melibatkan analisis data deskriptif dan inferensi yang merangkumi pemerihalan dan pengujian hipotesis serta menjawab persoalan kajian berkaitan situasi semasa kepimpinan strategik terhadap kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama.

Secara umumnya kajian ini berbentuk tinjauan dengan menggunakan pendekatan keratan rentas dalam proses pengumpulan data kuantitatif melalui soal selidik yang dijawab oleh responden. Menurut Creswell (2012, 2014), dan Johnson dan Christensen (2014), pendekatan yang biasa digunakan untuk mengumpul maklumat dalam kajian deskriptif ialah dengan menggunakan soal selidik. Manakala menurut Cohen, Manion dan Morrison (2011) pendekatan ini membolehkan banyak maklumat dikumpul pada satu masa, kos agak rendah dan mudah dikendalikan. Selain dari itu, pengumpulan data melalui soal selidik daripada responden turut digunakan secara meluas dalam pelbagai bidang (Stentz, Plano & Matkin, 2012). Penyelidik terkemuka seperti Cameron dan Quinn (2011), O'Reilly dan Main (2010), dan Schein (2010), turut menggunakan instrumen kuantitatif untuk menganalisis kepimpinan dan pengurusan di dalam sesebuah organisasi (Hoy & Miskel, 2013). Di samping itu penggunaan soal selidik juga berupaya untuk melibatkan sampel yang ramai dengan kos yang rendah dan membolehkan perbandingan antara kajian menjadi lebih terperinci serta mencapai tahap objektiviti yang lebih tinggi (Creswell, 2009; 2012; 2014).

### **3.3 Populasi Kajian**

Populasi ialah kelompok institusi atau individu yang mempunyai ciri-ciri yang sama (Creswell, 2009; 2012; 2014). Misalnya semua sekolah agama akan membentuk populasi sekolah agama manakala semua pemimpin guru dikelompokkan sebagai populasi pemimpin guru. Manakala populasi sasaran ialah kelompok yang akan digunakan dalam kajian bertujuan untuk membuat generalisasi tentang fenomena berdasarkan sampel yang dipilih (Creswell, 2009; 2012; 2014; Thompson, 2012). Maka populasi sasaran dalam kajian ini ialah semua sekolah menengah agama di

Kelantan yang berjumlah 95 buah. Pemilihan sekolah menengah agama sebagai populasi kajian adalah berdasarkan hasrat kerajaan untuk terus membantu sekolah agama dengan menyediakan peluang dan laluan terbaik kepada pelajar sekolah agama sebagai platform pendidikan kerohanian yang terbaik (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2012a).

### 3.3.1 Populasi Sekolah

Secara khususnya populasi sekolah dalam kajian ini ialah sekolah-sekolah menengah agama di negeri Kelantan yang terbahagi kepada dua kategori iaitu kategori sekolah menengah agama persekutuan (SMKA) dan kategori sekolah menengah agama bantuan kerajaan (SABK). Memandangkan bilangan sekolah menengah agama yang semakin bertambah dan berselerak di seluruh negara (Ismail Ibrahim, 2012), maka lokasi sekolah yang berbeza menyukarkan proses pengumpulan data. Sehubungan itu populasi sekolah hanya melibatkan sekolah-sekolah menengah agama di negeri Kelantan sahaja bagi memudahkan pengumpulan data dan lebih ekonomik.

Jumlah sekolah adalah seperti dalam Jadual 3.1 yang diperolehi daripada Sektor Pendidikan Islam, Jabatan Pendidikan Negeri Kelantan dan Bahagian Pendidikan Yayasan Islam Kelantan.

Jadual 3.1

*Bilangan Sekolah Menengah Agama di Kelantan.*

| Kategori Sekolah Agama | Bilangan Sekolah |
|------------------------|------------------|
| SMKA                   | 32               |
| SABK                   | 63               |
| Jumlah                 | 95               |

*Sumber: JPN Kelantan (2015) dan Yayasan Islam Kelantan (2015).*

Kategori SMKA merangkumi Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (SMKA) yang ditadbir oleh Sektor Pendidikan Islam (SPI), Jabatan Pendidikan Kelantan, dan Sekolah Menengah Agama Negeri (SMAN) yang ditadbir oleh Yayasan Islam Kelantan. Manakala kategori SABK pula ialah Sekolah Menengah Agama Rakyat (SMAR) yang bernaung di bawah pentadbiran Yayasan Islam Kelantan (YIK) dan memperoleh bantuan sama ada daripada kerajaan persekutuan ataupun kerajaan negeri. Pecahan sekolah mengikut kategori adalah seperti berikut; 32 buah sekolah kategori SMKA dan 63 buah sekolah kategori SABK dengan jumlah keseluruhan 95 buah sekolah. Walau bagaimanapun nama-nama sekolah tidak dinamakan secara spesifik bagi mematuhi etika pelaksanaan penyelidikan. Pecahan terperinci bilangan sekolah berdasarkan daerah adalah seperti dalam Jadual 3.2 yang diperoleh daripada Sektor Pendidikan Islam, Jabatan Pendidikan Negeri Kelantan dan Bahagian Pendidikan Yayasan Islam Kelantan.

Jadual 3.2

*Pecahan Terperinci Bilangan Sekolah Menengah Agama Mengikut Daerah di Kelantan (N = 95).*

| Daerah         | Kategori Sekolah Agama |      |        |
|----------------|------------------------|------|--------|
|                | SMKA                   | SABK | Jumlah |
| Kota Bharu     | 9                      | 12   | 21     |
| Bachok         | 5                      | 3    | 8      |
| Machang        | 3                      | 2    | 5      |
| Pasir Mas      | 3                      | 11   | 14     |
| Rantau Panjang | 1                      | 3    | 4      |
| Pasir Puteh    | 1                      | 7    | 8      |
| Tanah Merah    | 2                      | 10   | 12     |
| Tumpat         | 4                      | 6    | 10     |
| Kuala Krai     | 1                      | 6    | 7      |
| Gua Musang     | 1                      | 1    | 2      |
| Jeli           | 2                      | 2    | 4      |
| Jumlah         | 32                     | 63   | 95     |

*Sumber: JPN Kelantan dan Yayasan Islam Kelantan 2015.*

### 3.3.2 Populasi Guru

Populasi guru hanya melibatkan pemimpin guru yang berpengalaman bertugas di kedua-dua kategori sekolah sahaja. Pemilihan populasi guru merupakan aspek yang kritikal dalam kajian ini. Sehubungan itu guru-guru daripada KPM yang dipindahkan ke sekolah-sekolah SABK di bawah skim bantuan, tidak termasuk dalam populasi guru kajian. Berdasarkan tinjauan awal ke sekolah-sekolah yang terpilih, terdapat beberapa kategori pemimpin guru di sekolah menengah agama. Walau bagaimanapun kajian ini hanya melibatkan pemimpin guru yang berurusan secara langsung dengan pengetua sekolah bagi mendapatkan maklumat yang lebih tepat tentang pemboleh ubah yang dikaji (Hairuddin Mohd Ali, 2012). Sehubungan itu kajian ini memilih kelompok penolong kanan, guru kanan, ketua panitia dan exco perancangan dan penambahbaikan sekolah yang secara puratanya berjumlah 10 orang. Selain daripada penolong kanan dan guru kanan, rasional pemilihan ketua panitia dan exco pembangunan sekolah adalah kerana kelompok pemimpin guru turut terlibat dalam merancang dan membuat keputusan aktiviti penambahbaikan sekolah. Ringkasan populasi kajian adalah seperti pada Jadual 3.3 di bawah.

Jadual 3.3

#### *Ringkasan Populasi Kajian*

| Kategori Sekolah Agama | Populasi Sekolah | Populasi Guru |
|------------------------|------------------|---------------|
| SMKA                   | 32               | 320           |
| SABK                   | 63               | 630           |
| Jumlah                 | 95               | 950           |

### 3.4 Anggaran Saiz Sampel Kajian

Sampel ialah sub-kelompok daripada populasi sasaran kajian yang terlibat dalam proses membuat generalisasi tentang populasi sasaran tersebut yang dipilih melalui kaedah pensampelan yang tertentu (Cresswel, 2012; 2014; Thompson, 2012). Dalam kajian ini penentuan bilangan sampel sekolah adalah berdasarkan kepada bilangan responden yang diperlukan bagi analisis statistik yang dijalankan (Cohen, 1988; 1992). Pendekatan analisis kuasa statistik Cohen (1988) dipilih bagi menentukan bilangan responden kajian yang optimum (Chua, 2006). Menurut Cappelleri dan Darlington (1994), pendekatan analisis kuasa statistik Cohen merupakan pendekatan yang sering digunakan bagi proses penentuan saiz sampel kajian (Chua, 2006). Setelah jumlah responden yang optimum diperoleh dan bilangan sampel sekolah ditentukan, pembahagian saiz sampel sekolah antara kategori (strata) dilakukan berdasarkan kaedah peruntukan perkadaran mengikut strata populasi (Creswell, 2012; 2014; Thompson, 2012). Manakala pemilihan sekolah yang terlibat dalam setiap strata pula dibuat secara pensampelan rawak mudah bagi mewakili populasi pemimpin sekolah. Pensampelan rawak mudah sesuai digunakan apabila populasi mempunyai sifat yang hampir seragam bertujuan bagi mendapatkan peluang pemilihan yang sama dan tidak bersandar (Cohen, et al., 2007; 2011; Creswell, 2009; 2012; 2014; Thompson, 2012).

Anggaran saiz sampel berdasarkan pendekatan analisis kuasa statistik Cohen (1988) dibuat berdasarkan kepada empat faktor yang terlibat dalam statistik inferensi iaitu; (1) aras signifikan, (2) saiz kesan populasi, (3) kuasa analisis statistik yang diperlukan, dan (4) anggaran varians. Kesemua elemen merupakan faktor penting bagi menentukan hasil analisis dalam kajian empirikal walaupun setiap elemen

mempunyai kaedah pengiraan yang berbeza (Lakens, 2013). Aras signifikan dalam kebanyakan kajian pendidikan ditetapkan pada aras .05 ( $\alpha = .05$ ) (Chua, 2006). Manakala Cohen (1988; 1992) mencadangkan tiga (3) bentuk kesan saiz populasi iaitu kecil, sederhana dan besar. Walau bagaimanapun Cohen (1992) mencadangkan kesan saiz sederhana dalam pengiraan saiz sampel yang menggambarkan aras purata kesan saiz yang diperoleh dalam kebanyakan kajian empirik. Elemen yang ketiga ialah kuasa analisis statistik yang merupakan elemen krikikal dalam analisis kajian terutama bagi menentukan keputusan hipotesis kajian (Lakens, 2013). Kuasa analisis statistik ditulis sebagai  $1 - \beta$  di mana  $\beta$  ialah kebarangkalian untuk menolak hipotesis yang benar atau menerima hipotesis yang salah. Cohen (1992) mencadangkan aras kuasa statistik pada .80 ( $1 - \beta$ ) yang juga merupakan aras yang diguna pakai bagi kegunaan kajian secara umum. Faktor anggaran varians tidak diambil dikira dalam kajian ini kerana dalam kajian non-eksperimental anggaran varians tidak diperlukan (Chua, 2006).

Berdasarkan kepada kesemua faktor yang diperlukan bagi menentukan saiz sampel kajian kategori populasi yang tidak bersandar, nilai bagi setiap yang terlibat ditetapkan. Aras signifikan ditetapkan pada  $\alpha = .05$ , kesan saiz populasi ditetapkan pada aras sederhana dan kuasa analisis statistik ditetapkan pada aras .80 ( $1 - \beta$ ), maka jumlah responden yang diperlukan ialah 177 bagi setiap kategori (Cohen, 1988; 1992). Sehubungan itu jumlah optimum responden yang diperlukan dalam kajian ini ialah 354 orang pemimpin sekolah. Walau bagaimanapun bagi memudahkan pengiraan sampel sekolah, jumlah 354 seterusnya dibundarkan kepada puluh yang lebih besar iaitu 360 sekaligus dapat meningkatkan nilai kuasa bagi analisis statistik kajian (Chua, 2006). Menurut Creswell (2012, 2014) jumlah

responden melebihi 350 adalah memadai bagi kajian berbentuk tinjauan. Ringkasan populasi kajian dan sampel kajian adalah seperti dalam Jadual 3.4 di bawah.

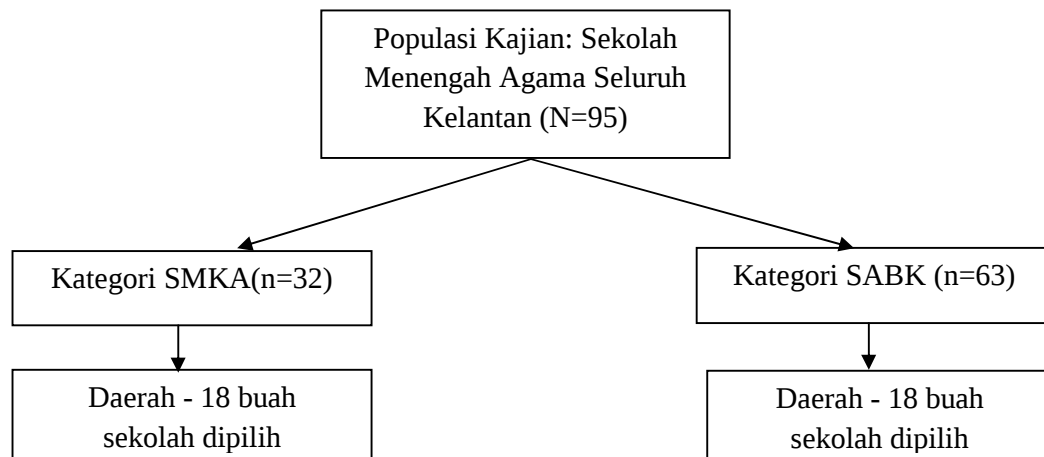
Jadual 3.4

*Populasi dan Sampel Kajian*

| Kategori Sekolah | Populasi Kajian | Sampel Kajian |
|------------------|-----------------|---------------|
| SMKA             | 320             | 180           |
| SABK             | 630             | 180           |
| Jumlah           | 950             | 360           |

### 3.5 Pensampelan

Secara umumnya pemilihan sampel adalah dengan menggunakan kaedah pensampelan rawak berstratifikasi pelbagai peringkat (Creswell, 2012; 2014; Thompson, 2012). Kaedah ini dipilih adalah bagi memastikan sampel yang dipilih mewakili semua sekolah agama dalam populasi kajian. Pada peringkat pertama semua sekolah dibahagikan kepada dua kategori iaitu kategori SMKA dan kategori SABK (Cohen et al., 2011; Creswell, 2009; 2012; 2014; Thompson, 2012). Pada peringkat seterusnya, sekolah dalam setiap kategori dipecahkan lagi mengikut daerah.



Rajah 3.1. Kaedah pensampelan sekolah menengah agama SMKA dan SABK.

### 3.5.1 Pensampelan Sekolah

Pemilihan sampel sekolah agama dalam kajian ini menggunakan kaedah pensampelan rawak berstrata mengikut kategori bantuan sekolah iaitu kategori SMKA dan kategori SABK (Cohen et al., 2011; Creswell, 2009; 2012; 2014). Pensampelan rawak berstrata sesuai dilakukan bagi populasi yang tidak seragam atau hampir seragam kerana kaedah ini dapat mengurangkan ralat pensampelan, mengurangkan varians dan memberi anggaran yang lebih tepat (Mohd Majid Konting, 2000; Thompson, 2012). Thompson (2012) menegaskan bahawa dalam pensampelan berstrata, populasi dibahagikan kepada kelompok atau strata, dan sampel dipilih dalam kalangan setiap strata menggunakan reka bentuk tertentu. Namun begitu kriteria lokasi pemilihan sekolah tidak diambil kira kerana faktor tersebut didapati tidak termasuk dalam kriteria untuk menentukan keberkesanan kepimpinan (Beekun & Badawi, 2009) dan bagi memastikan kadar respon yang tinggi (Eacott, 2010).

Terdapat dua langkah utama dalam melaksanakan pensampelan rawak berstrata (Cohen et al., 2007; 2011; Creswell, 2009; 2012; 2014). Dalam kajian ini langkah pensampelan rawak berstrata dilakukan; (1) sekolah dikelaskan mengikut kategori; (2) pemilihan secara rawak dilakukan bagi setiap kategori. Davis, Gallardo dan Lachlan (2012) menyatakan bahawa kerangka pensampelan diperlukan apabila melakukan proses pensampelan. Bagi tujuan tersebut senarai semua sekolah menengah agama dalam populasi kajian dijadikan sebagai kerangka sampel dan diatur berdasarkan kategori bantuan sekolah. Jumlah keseluruhan sekolah menengah agama ialah 95 buah. Pecahan sekolah mengikut kategori sekolah ialah 32 buah sekolah kategori SMKA manakala kategori SABK berjumlah 63 buah.

Senarai sekolah kemudiannya disusun mengikut daerah di Jabatan Pendidikan Kelantan yang berjumlah 10 daerah iaitu Kota Bharu, Bachok, Pasir Mas, Tumpat, Pasir Puteh, Machang, Tanah Merah, Jeli, Kuala Krai dan Gua Musang untuk dipilih secara rawak berkadaran. Setiap daerah dilabelkan dengan nombor 1 hingga 10. Bagi tujuan kajian ini lapan daerah dipilih bagi mendapatkan jumlah sampel sekolah yang mencukupi. Seterusnya sekolah-sekolah bagi setiap kategori SMKA dan SABK di daerah-daerah terpilih disenaraikan. Senarai angka dalam Jadual Nombor Rawak dirujuk untuk mendapatkan jumlah sekolah yang dikehendaki. Berdasarkan jumlah keseluruhan sekolah menengah agama, bilangan sampel sekolah agama yang perlu dipilih ialah 36 buah sekolah, manakala sejumlah 18 buah diperlukan bagi setiap kategori.

### **3.5.2 Pensampelan Guru**

Langkah pemilihan sampel yang seterusnya ialah menentukan bilangan responden bagi setiap sekolah yang akan menilai kepimpinan strategik sekolah berkenaan berdasarkan soal selidik yang diedarkan. Pemilihan responden yang menepati keperluan dan tujuan kajian untuk menilai kepimpinan pendidikan merupakan langkah yang amat kritikal (Hairuddin Mohd Ali, 2012). Sehubungan itu pensampelan bertujuan (Davis, Gallardo & Lachlan, 2012) digunakan untuk memilih responden dalam kalangan pemimpin sekolah yang diberi amanah dan tanggungjawab untuk melaksanakan tugas-tugas pengurusan dan pentadbiran di sekolah (Birky, Shelton, & Headley, 2006; Harrison, & Killion, 2007). Menurut Creswell (2012, 2014) pensampelan bertujuan ialah pensampelan daripada populasi yang khusus dan spesifik, dan memenuhi kriteria yang telah ditetapkan berdasarkan

pengetahuan dan pengalaman yang tertentu. Seramai 10 orang responden bagi setiap sekolah yang dipilih daripada kalangan penolong kanan, ketua bidang, ketua panitia mata pelajaran, exco perancangan dan penambahbaikan sekolah. Ringkasan terperinci populasi dan sampel kajian adalah seperti dalam Jadual 3.5 di bawah.

Jadual 3.5

*Ringkasan Terperinci Populasi dan Sampel Kajian*

| Kategori Sekolah | Populasi Sekolah | Sampel Sekolah | Populasi Pemimpin Guru | Sampel Pemimpin Guru |
|------------------|------------------|----------------|------------------------|----------------------|
| SMKA             | 32               | 18             | 320                    | 180                  |
| SABK             | 63               | 18             | 630                    | 180                  |
| Jumlah           | 95               | 36             | 950                    | 360                  |

Populasi keseluruhan kajian ini berjumlah 950 orang yang merangkumi 320 orang pemimpin sekolah di sekolah kategori SMKA dan 630 orang pemimpin guru di sekolah kategori SABK. Bilangan sampel pula berjumlah 360 orang yang merangkumi 180 orang pemimpin sekolah di sekolah kategori SMKA dan 180 orang pemimpin sekolah di sekolah kategori SABK. McMillan (2004) menyatakan kadar pulangan yang baik sekurang-kurangnya 60%. Sebaliknya McMillan dan Schumacher (2006) menegaskan bahawa dalam kaedah penyelidikan bidang pendidikan kadar pulangan sebanyak 70% atau lebih, merupakan kadar pulangan yang baik. Memandangkan isu tentang kadar pulangan soal selidik amat kritikal dan perlu dipelajari dan difahami (Baruch & Holtom, 2008), kajian ini akan turut memberi perhatian yang sewajarnya kepada kadar pulangan sampel. Sehubungan itu, sebanyak 600 set soal selidik telah diedar bagi mendapatkan jumlah sampel yang dikehendaki berdasarkan kadar pulangan sekurang-kurangnya 70% (McMillan & Schumacher, 2006). Pengkaji mengambil tanggungjawab dan inisiatif untuk bertandang secara bersemuka dengan pengetua sampel sekolah yang terlibat.

### 3.5.3 Kadar Maklum Balas Responden

Secara keseluruhannya kadar pulangan balik soal selidik ialah 92.17%, iaitu sejumlah 553 soal selidik dipulangkan daripada 600 yang telah diedarkan. Walau bagaimanapun hanya 516 (86%) sahaja soal selidik yang lengkap, manakala selebihnya tidak boleh digunakan untuk dianalisis kerana tidak lengkap disempurnakan. Jadual 3.6 menunjukkan jumlah sampel berdasarkan kategori sekolah yang dipilih, bilangan soal selidik yang diedarkan dan yang telah dipulangkan.

Jadual 3.6

*Kategori Sekolah dan Bilangan Soal Selidik Yang Diedarkan*

| Kategori | Bilangan Sekolah | Bilangan Sekolah Yang Terlibat | Jumlah Soal selidik yang diedar | Jumlah Soal selidik yang diterima |
|----------|------------------|--------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| SMKA     | 32               | 20                             | 300                             | 266                               |
| SABK     | 63               | 20                             | 300                             | 287                               |
| Jumlah   | 35               | 40                             | 600                             | 553                               |

Penggunaan kaedah tinjauan berdasarkan soal selidik menggunakan kaedah tadbir sendiri biasanya menatijahkan kadar pulangan yang tinggi (Fauzi Hussin, Jamal Ali, & Mohd Saifoul, 2014). Di samping itu penggunaan kaedah tadbir sendiri berkumpulan dapat memberi peluang bagi pengkaji untuk mendekati dan memastikan hanya pemimpin sekolah yang berkenaan sahaja (Birky, Shelton, & Headley, 2006; Harrison, & Killion, 2007; Hairuddin Mohd Ali, 2012) yang menjawab instrumen kaji selidik yang diedarkan. Kriteria ini amat penting sekali untuk dipatuhi bagi memastikan tujuan dan objektif dalam sesebuah kajian. Seandainya responden yang tidak mempunyai pengetahuan yang cukup tentang kepemimpinan pengetua dan usaha penambahbaikan sekolah akan menyebabkan

penilaian kajian yang terhasil tidak akan dapat mencapai tujuan dan objektif yang telah dirancang.

### **3.6 Unit Analisis Kajian**

Memandangkan tujuan kajian ini adalah untuk mengenalpasti profil kepimpinan strategik, kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama, maka subjek yang memberi maklumat dalam kajian ini ialah responden dalam kalangan pemimpin guru yang terdiri daripada penolong kanan, ketua bidang, ketua panitia mata pelajaran, exco perancangan dan penambahbaikan sekolah di sekolah menengah agama.

### **3.7 Instrumen Kajian**

Pendekatan yang biasa digunakan dalam proses pengumpulan data dalam kajian deskriptif ialah dengan menggunakan soal selidik sebagai instrumen kajian (Cohen et al., 2011; Creswell, 2009; 2012; 2014; Johnson & Christensen, 2014). Antara langkah penting untuk membina instrumen yang baik ialah dengan membuat tinjauan terhadap instrumen-instrumen yang sedia ada bagi mendapatkan format dan idea tentang item yang berkaitan (Mokhtar Ismail, 2011). Oleh yang demikian, instrumen yang digunakan untuk mengukur pembolehubah kajian ialah instrumen piawai yang dibentuk dan diterima pakai di negara-negara barat dan juga instrumen yang dibentuk dan digunakan oleh penyelidik di Malaysia. Dalam kajian ini soal selidik merupakan instrumen utama yang digunakan untuk meneliti tiga pemboleh ubah kajian iaitu kepimpinan strategik (pemboleh ubah bebas), kesediaan perubahan organisasi (pemboleh ubah mediator) dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan (pemboleh ubah bersandar). Instrumen kajian telah disusun berdasarkan kesesuaian

dan kemampuan untuk menilai pemboleh ubah yang terlibat dengan tepat berpandukan kepada skala Likert tujuh mata.

Instrumen yang digunakan dalam kajian ini terdiri daripada empat bahagian; Bahagian A, Bahagian B, Bahagian C dan Bahagian D. Bahagian A merupakan demografi responden, Bahagian B ialah soal selidik kepimpinan strategik oleh Hairuddin Mohd Ali (2012) yang diadaptasi untuk disesuaikan dengan konteks kajian. Manakala Bahagian C ialah soal selidik *Organizational Readiness for Implementing Change (ORIC)* (Shea, Jacobs, Esserman, Bruce & Weiner, 2014) dan Bahagian D ialah soal selidik *Continuous Quality Improvement Climate Survey* (Dana, 2010). Penyelidik terlebih dahulu memohon kebenaran mengguna daripada pemilik asal setiap soal selidik sebelum menjalankan kajian (Rujuk Lampiran). Kesemua soal selidik yang dinyatakan akan dijawab oleh responden kajian yang dipilih. Hasil analisis data kajian adalah semata-mata berdasarkan kepada maklum balas daripada responden terhadap soal selidik yang dikemukakan.

Versi asal soal selidik Kepimpinan Strategik (Hairuddin Mohd Ali, 2012) ialah dalam Bahasa Malaysia yang tidak memerlukan sebarang terjemahan. Sebaliknya soal selidik *Organizational Readiness for Implementing Change (ORIC)* (Shea et al., 2014) dan soal selidik *Continuous Quality Improvement Climate Survey* (Dana, 2010) adalah dalam Bahasa Inggeris yang perlu diterjemahkan ke dalam Bahasa Malaysia. Harkness (2003), dan Wild, Grove, Martin, Eremanco, McElroy, Verjee-Lorenz dan Erikson (2005) menyatakan bahawa kaedah terjemahan *back translation* dari soal selidik ialah kaedah yang paling kerap dipilih untuk mendapatkan instrumen yang 'setara' bagi melaksanakan penyelidikan kajian silang nasional dan

silang bahasa. Sehubungan itu, bagi mengatasi faktor silang budaya dan untuk mendapatkan instrumen kajian yang setara, kajian ini akan menggunakan kaedah *back translation* seperti yang disyorkan oleh Brislin, Lonner dan Thorndike (1973), Regmi, Naidoo dan Pilkington (2010), Su dan Parham (2002), dan Wild et al. (2005). Kaedah ini dibuktikan berkesan oleh Izani Ibrahim (2014), Kamaruddin Kassim (2015), Siti Noor Ismail (2011), dan Yahya Don (2009) dalam menterjemah soal selidik daripada Bahasa Inggeris ke Bahasa Malaysia bagi tujuan kajian mereka.

Ozolin (2009) menegaskan bahawa proses penterjemahan merupakan suatu proses pemeriksaan yang kompleks dan perlu dilaksanakan dengan penuh teliti berdasarkan kepada kemahiran dan komunikasi yang telus antara penterjemah dan penulis. Sehubungan itu bagi memastikan objektif penterjemahan tercapai, seramai empat orang pensyarah bilingual yang berkelulusan sarjana dan doktor falsafah dari *Asia Pacific Flight Training*, Kampus Kota Bharu, Kelantan dan Universiti Utara Malaysia telah dikonsultasi bagi melakukan penterjemahan instrumen kajian. Dua orang penterjemah telah dilantik untuk menterjemahkan soal selidik (*Organizational Readiness for Implementing Change* dan *Continuous Quality Improvement Climate Survey*) daripada Bahasa Inggeris ke Bahasa Malaysia dalam bentuk versi A dan versi B secara berasingan. Instrumen versi A dan versi B kemudiannya diserahkan kepada dua orang lagi penterjemah untuk diterjemahkan semula kepada bahasa asal. Seterusnya, kedua-dua versi instrumen ini dibandingkan untuk melihat kesesuaian penterjemahan, gaya bahasa yang mudah difahami dan menepati kehendak sebenar objektif kajian bagi memastikan kesahan instrumen kajian (Mohd Majid Konting, 2004; Noraini Idris, 2010).

### 3.7.1 Kepimpinan Strategik

Instrumen kajian bagi mengukur pemboleh ubah kepimpinan strategik ialah soal selidik tentang perilaku pemimpin strategik yang dibangunkan oleh Hairuddin Mohd Ali (2012). Atribut kepimpinan strategik yang dikenal pasti oleh Davies (2004), dan Davies dan Davies (2004) dijadikan asas oleh Hairuddin Mohd Ali (2012) untuk membangunkan 32 item tentang perilaku pemimpin strategik. Soal selidik ini digunakan untuk mengukur ciri-ciri kepimpinan strategik berdasarkan penilaian subordinat atau rakan sejawat mengenai atribut dan persepsi terhadap pemimpin mereka. Bagi tujuan kajian, soal selidik dimensi kepimpinan strategik ini kemudiannya diubah suai untuk diadaptasi dengan konteks kajian. Namun begitu pengubahsuaian dipastikan hanya pada tahap yang minimum supaya tidak banyak berbeza dengan soal selidik yang asal.

Soal selidik dibahagikan kepada dua kategori iaitu, kelompok keupayaan organisasi yang seterusnya dipecahkan kepada lima (5) dimensi iaitu: (1) orientasi strategik, (2) penterjemahan strategik, (3) penjajaran strategik, (4) interaksi strategik dan (5) kompetensi strategik. Kelompok kategori keupayaan organisasi membolehkan subordinat menilai keupayaan pengetua sekolah untuk melaksanakan perancangan masa depan sekolah yang strategik dan berupaya untuk menterjemahkan strategi kepada tindakan. Penetapan hala tuju yang jelas dan keupayaan untuk menjajarkan subordinat dan organisasi sekolah melalui komunikasi secara strategik turut dijadikan asas pengukuran kepimpinan strategik di samping keupayaan pemimpin untuk membangunkan kompetensi strategik dalam kepimpinannya.

Kelompok yang kedua ialah ciri-ciri individu yang dipecahkan kepada empat (4) dimensi iaitu; (1) keresahan, (2) kapasiti penyerapan, (3) kapasiti adaptasi dan (4) kebijaksanaan. Kelompok ciri-ciri individu memperjelaskan tentang kriteria yang perlu dimiliki oleh pemimpin strategik. Pemimpin strategik sentiasa mencabar kemampuan dirinya untuk mendapat idea dan kreativiti bagi menjayakan agenda perubahan dan penambahbaikan dalam organisasi. Kapasiti penyerapan membolehkan pemimpin strategik menyerap maklumat yang bermanfaat untuk diadaptasi bagi membentuk budaya pembelalajaran berterusan dalam organisasi. Pemimpin strategik juga berupaya untuk membuat tindakan dan keputusan yang tepat bagi memastikan kelestarian kecemerlangan organisasi.

Jadual 3.7

*Komponen, Dimensi dan Item Soal Selidik Kepimpinan Strategik*

| Komponen             | Dimensi                 | Bilangan Item |
|----------------------|-------------------------|---------------|
| Keupayaan Organisasi | Orientasi strategik     | 4             |
|                      | Penterjemahan strategik | 4             |
|                      | Penjajaran strategik    | 3             |
|                      | Interaksi strategik     | 3             |
|                      | Keupayaan strategik     | 4             |
| Ciri-ciri Individu   | Keresahan               | 3             |
|                      | Penyerapan              | 3             |
|                      | Adaptasi                | 3             |
|                      | Bijaksana               | 5             |
|                      |                         |               |
| Kepimpinan Strategik |                         | 32            |

Instrumen kajian ini telah menjalani dua peringkat pra-ujian yang ketat (Hairudin Mohd Ali, 2012). Pada ujian saringan peringkat pertama, dua orang pakar pengurusan pendidikan dari Institut Aminuddin Baki dikonsultasi bagi menyemak tahap kesukaran, kesamaran item, perkataan, soalan terarah dan elemen *bias* dalam soal selidik dan dibuat pembetulan. Ujian seterusnya ialah ujian rintis melibatkan 30 orang kumpulan pengurusan atasan sekolah. Berdasarkan data kajian sebenar, nilai

ketekalan dalaman item soal selidik kepimpinan strategik bagi setiap dimensi secara umumnya mencatatkan nilai yang tinggi, dengan nilai *Cronbach alphas* antara 0.8238 hingga 0.9346. Seterusnya Hairudin Mohd Ali (2012) menggunakan aplikasi AMOS 16.0 untuk menjalankan analisis faktor pengesahan bagi mengukur kesahihan konstruk. Hasil analisis menunjukkan bahawa kesemua dimensi berada dalam setiap kelompok kepimpinan seterusnya mengesahkan nilai kesahan konstruk (*convergent* dan *diskriminan*) bagi setiap skala adalah tekal (*fit*). Justeru berdasarkan keputusan ujian yang telah dijalankan, adalah didapati soal selidik ini amat sesuai digunakan dalam persekitaran pendidikan di Malaysia. Skala soal selidik kepimpinan strategik yang diedarkan mengandungi tujuh respon kepada setiap pernyataan, iaitu 1, 2, 3, 4, 5, dan 7, untuk mewakili julat antara "Jarang-jarang", "Kadang-kadang" hinggalah "Hampir-hampir kerap kali".

### **3.7.2 Kesediaan Perubahan Organisasi**

Kesediaan melaksanakan perubahan dalam organisasi diukur menggunakan soal selidik *Organizational Readiness for Implementing Change (ORIC)* oleh Shea et al. (2014). Soal selidik ORIC dibina berdasarkan teori kesediaan perubahan organisasi oleh Weiner (2009). Soal selidik ini dipilih berdasarkan kandungannya yang ringkas, mempunyai nilai kesahihan dan kebolehpercayaan yang baik, dan mengandungi soalan yang mudah difahami. (Combe, 2014). Soal selidik tersebut pada peringkat awal pembentukan, diuji berlatar belakangkan organisasi penjagaan kesihatan (Shea, et al., 2014). terlebih dahulu diubah suai untuk disesuaikan dengan persekitaran institusi pendidikan. Walau bagaimanapun pengubahsuaian dilakukan pada tahap yang minimum bagi mengekalkan konteks asal pengukuran dimensi kesediaan perubahan.

Soal selidik ORIC (Shea et al., 2014) membahagikan kesediaan organisasi melaksanakan perubahan kepada dua dimensi iaitu komitmen perubahan dan efikasi perubahan. Tahap kesediaan organisasi melaksanakan perubahan dapat diperhatikan melalui setiap item yang mengukur setiap dimensi kesediaan perubahan. Keseluruhannya terdapat 12 item untuk mengukur dua dimensi utama iaitu komitmen kepada perubahan (lima item) dan dimensi efikasi kepada perubahan (tujuh item).

Berdasarkan teori kesediaan perubahan organisasi Weiner (2009), penilaian terhadap kandungan soal selidik menunjukkan bahawa item yang dibangunkan untuk mengukur komitmen perubahan dan efikasi perubahan mencerminkan kandungan item adalah mencukupi bagi mengukur elemen kesediaan perubahan organisasi (Shea et al., 2014). Keputusan penilaian psikometrik menunjukkan hasil yang baik dan memuaskan. Sementara itu analisis terhadap nilai kebolehpercayaan item secara statistik menyokong kesahan persepsi kesediaan peringkat individu ke tahap organisasi dan efikasi perubahan yang merupakan output kepada persepsi terhadap perubahan. Shea et al. (2014) mendapati nilai pekali alfa bagi empat item skala komitmen perubahan dan skala efikasi perubahan adalah tinggi dengan masing-masing bernilai 0.91 dan 0.89 (Fauzi Hussin, Jamal Ali & Mohd Saifoul, 2014). Ujian analisis faktor penerokaan dan ujian analisis faktor pengesahan dalam makmal dan lapangan dijalankan bagi mengukur kesahihan konstruk (Shea et al., 2014). Hasil analisis menunjukkan bahawa kesemua item berada dalam setiap kelompok dimensi kesediaan perubahan seterusnya mengesahkan nilai kesahan konstruk (*convergent* dan *diskriminan*) bagi setiap skala adalah tekak (*fit*). Justeru

berdasarkan keputusan ujian yang telah dijalankan, adalah didapati soal selidik ini amat sesuai digunakan dalam persekitaran pendidikan di Malaysia.

Langkah-langkah pengujian ini menurut Shea et al. (2014) jelas mencerminkan kedua-dua aspek kesediaan iaitu komitmen perubahan dan efikasi perubahan mampu untuk memastikan pengukuran secara langsung dan berkesan, dan dapat membezakan faktor penentu pengukuran konstruk kesediaan perubahan organisasi. Misalnya item untuk menguji komitmen perubahan ‘Organisasi saya komited untuk melaksanakan perubahan jika diperlukan’ lebih cenderung mengukur aspek persepsi. Manakala item bagi mengukur efikasi perubahan ‘Saya yakin bahawa organisasi saya boleh mengekalkan momentum dalam melaksanakan perubahan’ yang lebih merupakan keberhasilan daripada elemen persepsi. Skala soal selidik kesediaan melaksanakan perubahan dalam organisasi mengandungi tujuh respon kepada setiap pernyataan berdasarkan kepada skala Likert. Skala yang digunakan adalah seperti berikut; 1 mewakili “Sangat Tidak Setuju”, 2 mewakili “Tidak Bersetuju”, 3 mewakili “Agak Tidak Bersetuju”, 4 mewakili “Kurang Bersetuju”, 5 mewakili “Agak Bersetuju”, 6 mewakili “Setuju dan 7 mewakili “Sangat Setuju”.

### **3.7.3 Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan**

Instrumen yang digunakan untuk mengukur amalan penambahbaikan kualiti berterusan dalam kajian ini ialah soal selidik *Continuous Quality Improvement Climate Survey* oleh Dana (2010). Instrumen ini merupakan pengubahsuaian daripada instrumen *Continuous Quality Improvement Climate Survey* (Dana, 2004). Pemilihan soal selidik ini dilakukan kerana kandungannya yang ringkas, mengandungi soalan yang mudah difahami dan turut digunakan oleh penyelidik

tempatan (Rashidah Mokhtar, Nur Huda Jaafar & Safura Adeela Sukiman, 2012). Soal selidik tersebut boleh dibahagikan kepada lima dimensi utama iaitu (1) memberi tumpuan kepada pelanggan dalaman (pekerja) dan penggunaan proses kerja berpasukan, (2) pemahaman tentang proses, (3) penggunaan data dalam membuat keputusan, (4) pemahaman yang sama tentang kualiti dan keperluan serta kehendak pelanggan, dan (5) keupayaan pengurusan untuk membawa perubahan. Dana (2010) menyatakan soal selidik ini dibina berdasarkan kepada teori perubahan tingkah laku dan model S – P (Saunders & Preston, 1994) yang mengandungi 25 pernyataan untuk mengukur tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan dalam organisasi. Skala soal selidik pemboleh ubah amalan penambahbaikan kualiti berterusan mengandungi tujuh respon kepada setiap pernyataan berdasarkan kepada skala Likert. Skala yang digunakan adalah seperti berikut 1 mewakili “Sangat Tidak Setuju”, 2 mewakili “Tidak Bersetuju”, 3 mewakili “Agak Tidak Bersetuju”, 4 mewakili “Kurang Bersetuju”, 5 mewakili “Agak Bersetuju”, 6 mewakili “Setuju” dan 7 mewakili “Sangat Setuju”.

### **3.8 Kesahan Instrumen Kajian**

Kesahan dalam penyelidikan merupakan kriteria yang paling penting untuk dipertimbangkan apabila membina atau memilih teknik pengujian atau pengukuran. (Postlethwaite, 2005). Justeru bagi menentukan tahap kesahan instrumen kajian yang tinggi, kesemua soal selidik yang digunakan dalam kajian ini diambil dan diadaptasi daripada kajian-kajian lepas yang telah melalui proses penentuan kesahan yang ketat (Kaliappen & Haim, 2013). Di samping itu, sebagai mana yang dicadangkan oleh Creswell (2012, 2014) pengkaji turut menghantar soal selidik dwibahasa (termasuk kedua-dua versi dalam Bahasa Inggeris dan Bahasa Malaysia)

kepada empat ahli akademik yang pakar dalam bidang pengurusan pendidikan di Universiti Utara Malaysia. Langkah ini amat penting bagi menghapuskan apa-apa kekaburan dalam bahasa yang digunakan. Langkah ini juga perlu untuk menguji instrumen kajian dari segi kesesuaian kejelasan soalan, ungkapan, pemahaman, dan anggaran masa siap (Burton & Mazerolle, 2011; Ellis & Levy, 2009). Komen-komen yang profesional ini digunakan untuk menghalusi instrumen bagi memastikan kesahan dan kebolehpercayaan soal selidik, dan juga untuk menjadikannya lebih mesra-pengguna.

### **3.9 Kajian Rintis**

Penyelidik menggunakan soal selidik yang telah dibuat kajian rintis untuk mendapatkan maklumat tentang kepimpinan strategik, kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan seperti yang digariskan dalam objektif kajian. Meskipun kesahan dan kebolehpercayaan instrumen kajian telah dibuktikan sesuai untuk digunakan dalam kajian empirikal (Dana, 2010; Hairuddin Mohd Ali, 2012; Shea et al., 2014), Wild et al. (2005) mencadangkan supaya ujian rintis dijalankan bagi menyelesaikan masalah silang budaya yang berkemungkinan wujud dan penterjemahan melalui kaedah *back translation* yang telah dijalankan. Sejumlah 60 set soal selidik telah diedarkan kepada pemimpin guru di beberapa buah sekolah dalam daerah Kota Bharu menerusi kaedah tadbir sendiri. Jumlah tersebut adalah mencukupi untuk menghasilkan analisis yang sahih terhadap instrumen kajian (Anastasi & Urbina, 1997; Radhakrishna, 2007). Responden yang terlibat dipastikan mempunyai ciri-ciri sebagai pemimpin guru yang sama dengan sampel kajian sebenar. Pemilihan sekolah tersebut adalah untuk memastikan responden kajian rintis tidak akan dipilih untuk kajian sebenar.

### 3.9.1 Kebolehpercayaan Instrumen

Penyelidik menguji kebolehpercayaan instrumen bagi memastikan kesahan dan kestabilan alat ukur sebelum penyelidikan sebenar dilaksanakan. Menurut Fauzi Hussin, Jamal Ali dan Mohd Saifoul (2014), analisis kebolehpercayaan instrumen merupakan suatu analisis terhadap instrumen yang akan digunakan dalam sesuatu kajian bagi menentukan supaya instrumen yang digunakan untuk mengukur suatu konstruk atau dimensi tersebut benar-benar tepat, konsisten dan boleh dipercayai. Menurut Rosseni Din et al. (2009) jika nilai kebolehpercayaan atau kesahan soal selidik adalah tinggi, maka soal selidik tersebut boleh dipercayai dan sah.

Penyelidik menggunakan kaedah *Alpha Cronbach* bagi menguji kebolehpercayaan dan ketekalan dalaman instrumen kajian seperti yang dicadangkan oleh Ahmad Mahdzan Ayob (1992), Creswell (2012, 2014) dan Mohd Rafi Yaacob (2013). Pekali *Alpha Cronbach* merupakan pekali kebolehpercayaan yang menyatakan bagaimana item-item dalam instrumen berhubungan secara positif antara satu sama lain (Mohd Rafi, 2013; Fauzi Hussin, Jamal Ali dan Mohd Saifoul, 2014). Anastasi (1976) menyatakan, dalam melihat nilai kebolehpercayaan sesuatu alat kajian, mencadangkan nilai alfa antara .80 hingga .90 adalah julat yang tinggi. Sementara itu Nunally (1978) menyatakan nilai kebolehpercayaan yang sesuai untuk sesuatu alat kajian adalah antara .70 hingga .80. Namun sekiranya pekali kebolehpercayaan kurang daripada 0.6, instrumen yang dianalisis boleh dianggap mempunyai nilai kebolehpercayaan yang rendah dan perlulah diperbaiki atau disingkirkan item-item dalam instrumen untuk meningkatkan pekali tersebut.

Dalam kajian ini, analisis kebolehpercayaan merujuk kepada soal selidik kepimpinan strategik (Haruddin Mohd Ali, 2012), kesediaan perubahan organisasi (Shea et al., 2014) dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan (Dana, 2010). Keseluruhan dimensi kepimpinan strategik berdasarkan pengukuran soal selidik, mempunyai nilai alpha yang tinggi iaitu  $\alpha = .978$ . Nilai alpha bagi dimensi-dimensi berkenaan ialah orientasi strategik ( $\alpha = .851$ ), penterjemahan strategik ( $\alpha = .873$ ), penjajaran strategik ( $\alpha = .883$ ), dan interaksi strategik ( $\alpha = .859$ ), keupayaan strategik ( $\alpha = .916$ ), keresahan ( $\alpha = .894$ ), penyerapan ( $\alpha = .890$ ), adaptasi ( $\alpha = .884$ ) dan bijaksana ( $\alpha = .917$ ). Nilai kebolehpercayaan instrumen kepimpinan strategik ditunjukkan dalam Jadual 3.8 di bawah.

Jadual 3.8

*Nilai Kebolehpercayaan Instrumen Kepimpinan Strategik*

| Dimensi                     | Bilangan Item | Nilai Alpha ( $\alpha$ ) |
|-----------------------------|---------------|--------------------------|
| <u>Keupayaan Organisasi</u> |               |                          |
| Orientasi strategik         | 4             | 0.851                    |
| Penterjemahan strategik     | 4             | 0.873                    |
| Penjajaran strategik        | 3             | 0.883                    |
| Interaksi strategik         | 3             | 0.859                    |
| Keupayaan strategik         | 4             | 0.916                    |
| Jumlah                      | 18            | 0.962                    |
| <u>Ciri-ciri Individu</u>   |               |                          |
| Keresahan                   | 3             | 0.894                    |
| Penyerapan                  | 3             | 0.890                    |
| Adaptasi                    | 3             | 0.884                    |
| Bijaksana                   | 5             | 0.917                    |
| Jumlah                      | 14            | 0.959                    |
| Kepimpinan Strategik        | 32            | 0.978                    |

Analisis kebolehpercayaan soal selidik kesediaan perubahan organisasi (Shea, et al., 2014) turut mencatatkan nilai alpha yang tinggi iaitu  $\alpha = .972$ . Nilai alpha bagi dimensi kesediaan perubahan organisasi ialah komitmen perubahan ( $\alpha = .960$ ) dan

efikasi perubahan ( $\alpha = .971$ ). Nilai kebolehpercayaan instrumen kesediaan perubahan organisasi ditunjukkan dalam Jadual 3.9 di bawah.

Jadual 3.9

*Nilai Kebolehpercayaan Instrumen Kesediaan Perubahan Organisasi*

| Dimensi                        | Bilangan Item | Nilai Alpha ( $\alpha$ ) |
|--------------------------------|---------------|--------------------------|
| Komitmen Perubahan             | 5             | 0.960                    |
| Efikasi Perubahan              | 7             | 0.971                    |
| Kesediaan Perubahan Organisasi | 12            | 0.972                    |

Sementara itu bagi mengukur tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan (Dana, 2010), secara keseluruhannya analisis kebolehpercayaan item dimensi kesediaan penambahbaikan kualiti berterusan menunjukkan nilai yang tinggi iaitu  $\alpha = .952$ . Nilai alpha bagi setiap dimensi penambahbaikan kualiti berterusan ialah fokus pekerja ( $\alpha = .881$ ), kefahaman proses ( $\alpha = .830$ ), penggunaan data ( $\alpha = .837$ ), kefahaman kualiti ( $\alpha = .815$ ) dan kepimpinan kualiti ( $\alpha = .851$ ). Secara ringkasnya nilai kebolehpercayaan instrumen amalan penambahbaikan kualiti berterusan ditunjukkan dalam Jadual 3.10 di bawah.

Jadual 3.10

*Nilai Kebolehpercayaan Instrumen Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan*

| Dimensi                                  | Bilangan Item | Nilai Alpha ( $\alpha$ ) |
|------------------------------------------|---------------|--------------------------|
| Fokus Pelanggan Dalaman                  | 10            | 0.881                    |
| Kefahaman Proses                         | 4             | 0.830                    |
| Guna Data                                | 4             | 0.837                    |
| Kefahaman Kualiti                        | 3             | 0.815                    |
| Keupayaan Kepimpinan                     | 4             | 0.851                    |
| Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan | 25            | 0.952                    |

### 3.9.2 Analisis Kesahan Instrumen

Penyelidik turut menjalankan analisis bagi mengukur kesahan soal selidik berdasarkan kesahan konstruk (*construct validity*). Langkah ini selaras dengan pandangan Ellis dan Levy (2009), dan Radhakrishna (2007) yang menekankan

tentang pentingnya penyelidik memaparkan nilai kesahan konstruk yang memuaskan bagi instrumen yang dibentuk. Kaedah pengujian kesahan yang diaplikasikan dalam kajian ini ialah kesahan konvergen dan kesahan diskriminan (*convergent discriminant*). Menurut Campbell dan Fiske (1959) kesahan konvergen merujuk kepada korelasi antara konstruk yang sama manakala kesahan diskriminan pula merujuk kepada korelasi antara konstruk yang berbeza. Sehubungan itu ujian korelasi dilakukan bagi melihat pola korelasi merujuk kepada kepimpinan strategik, kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan.

Kesahan diskriminan menekankan bahawa sesuatu konsep tidak berkorelasi mempunyai nilai yang rendah dengan sukatan konsep yang berbeza (Murphy & Davidshofer, 2001). Sehubungan itu nilai pekali korelasi antara konstruk sama secara teori harus "tinggi" manakala korelasi antara konstruk tidak serupa secara teori harus "rendah" (Raykov, 2011). Menurut Kim dan Mueller (1978) nilai yang boleh diterima ialah apabila wujudnya item-item untuk mengukur konstruk mengelompok lebih tinggi daripada 0.45 ke atas satu faktor atau dimensi konstruk. Selain dari itu nilai korelasi yang rendah menunjukkan ketidakhadiran multikoloniaritan, tahap kebebasan skala dan sokongan terhadap kesahan serakan ukuran berkenaan. Nilai kesahan instrumen ini dilakukan dengan mengkorelasikan dimensi-dimensi kepimpinan strategik, kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan seperti yang dipaparkan pada Jadual 3.7 di bawah. Kesimpulannya melalui ujian kebolehpercayaan dan kesahan yang dijalankan, menunjukkan bahawa ketiga-tiga instrumen kajian ini mempunyai kebolehpercayaan dan kesahan yang tinggi dan boleh digunakan untuk kajian sebenar.

Jadual 3.11

*Korelasi Antara Kepimpinan Strategik, Kesediaan Perubahan Organisasi dan Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan (n=60).*

|                         | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      | 10     | 11     | 12     | 13     | 14     | 15     | 16 |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----|
| Orientasi (1)           | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |    |
| Tindakan (2)            | .775** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |    |
| Selaras (3)             | .723** | .809** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |    |
| Interaksi (4)           | .742** | .729** | .666** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |    |
| Keupayaan (5)           | .771** | .787** | .795** | .738** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |    |
| Keresahan (6)           | .804** | .761** | .761** | .684** | .842** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |    |
| Serap (7)               | .738** | .761** | .589** | .703** | .713** | .716** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |    |
| Adaptasi (8)            | .769** | .770** | .799** | .699** | .813** | .858** | .687** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |    |
| Bijaksana (9)           | .704** | .725** | .695** | .675** | .787** | .736** | .807** | .775** | 1      |        |        |        |        |        |        |    |
| Komitmen Ubah (10)      | .608** | .529** | .484** | .422** | .478** | .669** | .573** | .592** | .479** | 1      |        |        |        |        |        |    |
| Efikasi Ubah (11)       | .578** | .581** | .611** | .563** | .544** | .583** | .554** | .533** | .579** | .781** | 1      |        |        |        |        |    |
| Fokus Pelanggan (12)    | .739** | .762** | .745** | .622** | .693** | .727** | .730** | .675** | .712** | .665** | .716** | 1      |        |        |        |    |
| Faham Proses (13)       | .742** | .683** | .716** | .560** | .673** | .724** | .671** | .696** | .732** | .731** | .760** | .825** | 1      |        |        |    |
| Guna data (14)          | .725** | .629** | .514** | .472** | .640** | .745** | .713** | .605** | .593** | .766** | .601** | .752** | .713** | 1      |        |    |
| Faham Kualiti (15)      | .557** | .543** | .530** | .427** | .561** | .607** | .451** | .571** | .536** | .660** | .733** | .561** | .772** | .607** | 1      |    |
| Kepimpinan Kualiti (16) | .722** | .652** | .788** | .612** | .691** | .734** | .598** | .723** | .700** | .696** | .746** | .755** | .783** | .597** | .600** | 1  |

\*\*p< 0.01 (2 hujung)

### 3.10 Prosedur Pengumpulan Data

Sebelum kajian dimulakan di sekolah-sekolah menengah agama di Kelantan, penyelidik telah menghubungi Sektor Pendidikan Islam, Jabatan Pendidikan Negeri Kelantan dan Yayasan Islam untuk berbincang dan menerangkan skop kajian yang akan dijalankan. Setelah mendapat gambaran umum tentang status sekolah dari segi struktur pentadbiran dan pengelolaan bantuan sekolah, penyelidik seterusnya menghubungi pentadbir sekolah yang terpilih untuk mendapatkan maklumat mengenai bilangan penolong kanan, guru kanan, ketua panitia dan ahli jawatankuasa pengurusan dan penambahbaikan sekolah. Langkah seterusnya ialah permohonan kebenaran menjalankan kajian di sekolah-sekolah naungan KPM daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia (BPPDP - KPM). Proses permohonan dijalankan melalui urusan pos dan panggilan telefon.

Setelah mendapat kelulusan daripada BPPDP – KPM, kelulusan seterusnya diperoleh daripada Jabatan Pendidikan Negeri Kelantan (JPN). Kelulusan juga turut diperoleh daripada Yayasan Islam Kelantan (YIK) untuk menjalankan kajian di sekolah-sekolah di bawah naungan badan tersebut. Meskipun kelulusan untuk menjalankan kajian telah diperoleh daripada badan-badan induk (KPM, JPN dan YIK), penyelidik terlebih dahulu menghubungi melalui telefon bagi mendapatkan persetujuan daripada pengetua sekolah yang terpilih secara rawak. Langkah yang seterusnya ialah lawatan ke sekolah menengah agama untuk memberi penerangan mengenai tarikh, masa soal selidik dan responden yang terlibat. Semua soal selidik ditadbir sepenuhnya oleh penyelidik. Taklimat tentang kerahsiaan maklumat kajian

turut diberikan kepada responden yang terlibat sebelum memulakan proses pengumpulan data.

Pengumpulan semula soal selidik bagi setiap sekolah dibuat dalam tempoh seminggu setelah peringatan melalui panggilan telefon dibuat seperti yang dicadangkan oleh Creswell (2012, 2014), Sekaran (2006), dan Sekaran dan Bougie (2010, 2013). Walau bagaimanapun terdapat sekolah yang mengambil masa lebih daripada seminggu atas sebab-sebab yang tertentu misalnya guru-guru terlibat dengan tugas luar, kursus dalam perkhidmatan dan sebagainya. Walau bagaimanapun terdapat juga guru-guru yang enggan melibatkan diri sebagai responden dengan alasan mereka bukan pemimpin sekolah dan mengambil masa untuk menyerahkan soal selidik kepada responden lain.

### **3.11 Penyemakan Data Kajian Sebenar**

Analisis data bermula dengan pemeriksaan dan penyemakan data kajian sebenar bagi memastikan kesesuaian dan ketepatan hasil analisis. Menurut Hair, Hult, Ringle dan Sarstedt (2013) yang menegaskan bahawa penyemakan data sebenar kajian amat penting bagi analisis multivariat dalam kajian sains sosial yang melibatkan analisis statistik yang terperinci. Malah Creswell (2012, 2014) turut menegaskan tentang kepentingan penyemakan awal data kajian dan merupakan langkah pertama yang perlu dilakukan oleh seseorang penyelidik. Sehubungan itu Hair, Black, Babin, & Anderson (2010) mencadangkan prosedur untuk menganalisis data yang merangkumi pemeriksaan pola serakan data yang hilang (missing data) dan pematuhan kepada andaian-andaian statistik, pengenalan data tersisih (outlier), dan semakan terhadap kepencongan (skewness) dan kurtosis. Dengan kaedah ini,

semua kesilapan yang sukar dikenal pasti akan dapat diselesaikan (Hair et al., 2010; 2013). Walau bagaimanapun semakan data yang banyak memang sukar untuk dilaksanakan secara terperinci.

### **3.11.1 Keciciran Data (*Missing Data*)**

Kehilangan data atau secara khususnya data yang tidak diisi merupakan fenomena yang biasa berlaku dalam sesuatu kajian (Hair et al., 2010). Sehubungan itu semasa proses penyemakan data dibuat, pengkaji telah mengenal pasti set soal selidik yang tidak lengkap diisi untuk diasingkan dan tidak digunakan semasa analisis data yang seterusnya bagi mengelakkan sebarang ketidak tepatan dalam dapatan kajian. Hair et al. (2010) menyifatkan kehilangan data (*missing data*) merujuk kepada keadaan di mana nilai-nilai yang sah pada satu atau lebih pemboleh ubah tidak boleh digunakan bagi tujuan analisis data terutama dalam analisis data multivariat. Keadaan ini berlaku apabila responden gagal atau tidak menjawab beberapa item dalam soal selidik seterusnya membiarkan item berkenaan kosong (Creswell, 2012; 2014).

Proses semakan melibatkan pemeriksaan terhadap kesemua empat bahagian dalam borang soal selidik kajian yang diedarkan kepada responden yang mengandungi sebanyak 79 pernyataan. Semua bahagian pada soal selidik yang dikemukakan disemak iaitu pada bahagian A iaitu ciri-ciri demografi responden, Bahagian B yang mengukur amalan kepimpinan strategik mengandungi 32 item, Bahagian C iaitu kesediaan perubahan organisasi pula mengandungi 12 item, dan Bahagian D yang mengukur amalan penambahbaikan kualiti berterusan sebanyak 25 item. Sehubungan itu, sebelum data dimasukkan ke dalam program SPSS, setiap bahagian

tersebut telah disemak samada terdapat ketiadaan data atau data tidak diisi dengan lengkap pada sesuatu item tersebut.

Hasil penyemakan tersebut, daripada sejumlah 553 soal selidik yang dikembalikan daripada 600 soal selidik yang telah diedarkan kepada pemimpin guru sekolah menengah agama, didapati sebanyak 37 soal selidik yang tidak lengkap atau *fit* untuk dianalisis sebagai data kajian ini. Dengan kata lain, soal selidik tersebut didapati tidak dijawab dengan lengkap oleh responden. Oleh yang demikian, 37 soal selidik tersebut tidak dapat digunakan untuk tujuan analisis lanjutan bagi kajian ini.

### **3.11.2 Pemeriksaan Data Tersisih (*Outlier*)**

Penapisan data tahap kedua penapisan adalah analisis data-data terpencil untuk mengetahui samada terdapat data yang ekstrem atau tidak dalam kajian ini. Analisis nilai ekstrem adalah perlu supaya analisis faktor yang akan dilakukan nanti dapat menghasilkan *output* yang lebih jelas dan berkualiti (Punch, 2005; Meyers, Gamst & Guarino, 2006; 2013). Kebanyakan teknik dan analisis statistik amat sensitif kepada kewujudan titik terpencil (*outlier*). Field (2013) dan Pallant (2014) menyatakan terdapat pelbagai teknik telah digunakan oleh pengkaji-pengkaji untuk mengenal pasti kehadiran *outlier* dalam data kajian di samping kaedah penyelesaiannya. Antara kaedah yang berkesan untuk mengenal pasti *outlier* ialah dengan menggunakan pendekatan analisis deskriptif. Menurut Hair et al. (2010) penyemakan data menerusi analisis deskriptif seperti jadual min dan sisihan piawai dikenal pasti sebagai langkah terbaik sebelum menjalankan analisis multivariat. Berdasarkan saranan Field (2013) dan Pallant (2014), pengkaji telah mengenal pasti *outlier* dalam data kajian berpandukan kepada interpretasi dapatan analisis histogram

dan *boxplot* dan seterusnya mengasingkan data berkenaan daripada data kajian sebenar. Sejumlah 38 data soal selidik yang telah dikenal pasti sebagai *outlier* dan dipadamkan daripada senarai data kajian yang bebas daripada *outlier*.

### 3.11.3 Kebolehpercayaan Instrumen Kajian

Kebolehpercayaan item-item yang digunakan untuk mengukur konstruk kepimpinan strategik, kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan dianalisis dengan menggunakan *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) berdasarkan bilangan sampel sebenar ( $n = 478$ ). Hasil analisis menunjukkan bukti bahawa nilai *Alpha Cronbach* alat kajian merujuk kepada ukuran yang berkaitan dengan had minimum penerimaan keboleh percayaan didapati yang lebih besar daripada 0.70, ( $\alpha > .70$ ). Sehubungan itu keseluruhan dimensi instrumen kajian berdasarkan pengukuran soal selidik mempunyai nilai alpha yang tinggi (Anastasi & Urbina, 1997; Nunally, 1978). Soal selidik kepimpinan strategik mencatatkan nilai alpha,  $\alpha = .984$ , manakala nilai alpha bagi dimensi-dimensi soal selidik kesediaan perubahan organisasi mencatatkan nilai alpha,  $\alpha = .941$ . Soal selidik amalan penambahbaikan turut mencatatkan nilai keboleh percayaan yang tinggi, dengan nilai alpha,  $\alpha = .943$ . Hasil analisis kebolehpercayaan instrumen kajian sebenar ditunjukkan dalam Jadual 3.12 di bawah.

Jadual 3.12

*Nilai Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) Instrumen Kajian*

| <b>Pemboleh Ubah</b>                     | <b>Dimensi</b>                | <b>Bilangan Item</b> | <b>Nilai Alpha (<math>\alpha</math>)</b> |
|------------------------------------------|-------------------------------|----------------------|------------------------------------------|
| Kepimpinan Strategik                     | Orientasi strategik           | 4                    | 0.881                                    |
|                                          | Penterjemahan strategik       | 4                    | 0.926                                    |
|                                          | Penjajaran strategik          | 3                    | 0.899                                    |
|                                          | Interaksi strategik           | 3                    | 0.922                                    |
|                                          | Keupayaan strategik           | 4                    | 0.902                                    |
|                                          | Kelompok Keupayaan Organisasi | 18                   | 0.972                                    |
|                                          | Keresahan                     | 3                    | 0.894                                    |
|                                          | Penyerapan                    | 3                    | 0.933                                    |
|                                          | Adaptasi                      | 3                    | 0.871                                    |
|                                          | Bijaksana                     | 5                    | 0.939                                    |
|                                          | Kelompok Ciri-ciri Individu   | 14                   | 0.968                                    |
|                                          | Keseluruhan                   | 32                   | 0.983                                    |
| Kesediaan Perubahan Organisasi           | Komitmen Perubahan            | 5                    | 0.916                                    |
|                                          | Efikasi Perubahan             | 7                    | 0.920                                    |
| Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan | Keseluruhan                   | 12                   | 0.938                                    |
|                                          | Fokus Kualiti                 | 10                   | 0.893                                    |
|                                          | Kefahaman Proses              | 4                    | 0.805                                    |
|                                          | Guna Data                     | 4                    | 0.878                                    |
|                                          | Kefahaman Kualiti             | 3                    | 0.766                                    |
|                                          | Kepimpinan                    | 4                    | 0.793                                    |
|                                          | Keseluruhan                   | 25                   | 0.942                                    |

#### 3.11.4 Analisis Faktor

Analisis faktor ialah prosedur yang sering digunakan untuk mengenalpasti, mengurangkan, serta menyusun sebilangan besar item soal selidik ke dalam konstruk-konstruk tertentu di bawah suatu pemboleh ubah dalam kajian. Menurut Williams, Brown dan Onsmom (2010) analisis faktor ialah instrumen penting yang digunakan dalam pembangunan, pembaikan, dan penilaian ujian, skala dan langkah-langkah pengukuran. Selain itu, analisis faktor juga merupakan teknik mengurangkan data dengan mengurangkan item-item yang bertindihan konstruk antara satu sama lain. Analisis faktor dijalankan untuk mengukuhkan

kebolehpercayaan setiap item soal selidik dalam kajian ini dan menentukan sama ada setiap item berada dalam konstruk yang sama (Field, 2013; Pallant, 2014). Bagi tujuan kajian ini analisis faktor dilaksanakan untuk mengetahui kesahan konstruk bagi dimensi-dimensi amalan kepimpinan strategik, kesediaan perubahan organisasi dan juga dimensi-dimensi amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Kaedah analisis faktor juga dapat mengenal pasti dan menyusun semula item-item berdasarkan kekuatan korelasi antara item. Ketiga-tiga soal selidik yang digunakan dalam kajian ini dibina berdasarkan teori yang telah dibentuk di negara Barat dan diaplikasikan dalam organisasi yang berorientasikan keuntungan. Sehubungan itu adalah penting bagi memastikan soal selidik yang digunakan sesuai dalam konteks pendidikan di Malaysia.

Seringkali jumlah sampel menjadi menjadi isu yang signifikan dalam analisis faktor menentukan kesahan item dalam sesuatu instrumen kajian. Walau bagaimanapun berdasarkan kajian literatur, terdapat kaedah dan garis panduan bagi menentukan jumlah sampel yang sesuai untuk menjalankan analisis faktor (Tabachnick & Fidell, 2007; Hogarty, Hines, Kromrey, Ferron & Mumford, 2005; de Winter, Dodou & Wieringa, 2009). Pada asasnya, terdapat dua cara untuk menentukan saiz sampel yang sesuai; dengan menentukan jumlah minimum sampel yang diperlukan ( $n$ ), atau dengan menentukan saiz sampel sebagai fungsi bilangan pemboleh ubah, juga dikenali sebagai nisbah subjek-untuk-ubah, ( $n/p$ ) (Beavers, Lounsbury, Richards, Huck, Skolits, & Esquivel, 2013; Hogarty et al., 2005). Menurut Hair et al. (2010) sampel minima yang diperlukan adalah sebanyak 120 responden. Manakala Chua (2009) mencadangkan bahawa bilangan minima 100 orang responden adalah memadai bagi menjalankan kajian analisis faktor. Walau bagaimanapun dengan

menggunakan analisis faktor penerokaan jumlah sampel yang diperlukan ialah  $n = 50$  sebagai minimum mutlak yang munasabah (de Winter, Dodou & Wieringa, 2009; Hogarty et al., 2005; Jung & Lee, 2011) (de Winter, Dodou & Wieringa, 2009). Sehubungan itu jumlah sampel kajian ini iaitu  $n = 478$  adalah mencukupi untuk dijalankan analisis faktor dengan menggunakan kaedah analisis faktor penerokaan.

### **3.11.5 Analisis Faktor Kepimpinan Strategik**

Analisis faktor penerokaan telah dijalankan terhadap soal selidik kepimpinan strategik yang merangkumi dua kelompok utama iaitu komponen keupayaan organisasi dan komponen ciri-ciri individu (Davies & Davies, 2004; 2006). Komponen keupayaan organisasi disandarkan kepada lima dimensi iaitu orientasi strategik yang menggunakan empat (4) item; penterjemahan strategik yang menggunakan empat (4) item; penjajaran strategik yang menggunakan tiga (3) item, interaksi strategik yang menggunakan tiga (3) item dan keupayaan strategik yang menggunakan empat (4) item. Manakala kelompok keupayaan individu disandarkan kepada empat dimensi iaitu keresahan yang menggunakan tiga (3) item; penyerapan yang menggunakan tiga (3) item; adaptasi yang menggunakan tiga (3) item dan bijaksana yang menggunakan lima (5) item. Hasil daripada analisis faktor penerokaan yang dijalankan terhadap pemboleh ubah kepimpinan strategik adalah seperti yang terdapat dalam Jadual 3.13 di bawah. Jadual tersebut menunjukkan muatan faktor bagi dua kelompok utama item kepimpinan strategik pada setiap kali prosedur analisis muatan faktor dijalankan. Keputusan ujian menunjukkan julat nilai muatan faktor bagi setiap item adalah dari nilai .50 hingga .90.

Jadual 3.13

*Analisis Faktor Amalan Kepimpinan Strategik*

| Item | Komponen                                                                 |      |
|------|--------------------------------------------------------------------------|------|
|      | 1                                                                        | 2    |
| B4.1 | Berkebolehan membuat perubahan pelan strategi                            | .822 |
| B2.1 | Mencari dan mencadangkan strategi baru                                   | .818 |
| B2.3 | Mengemukakan idea-idea baru kemajuan sekolah                             | .808 |
| B4.2 | Berupaya mengemukakan strategi baru                                      | .786 |
| B4.3 | Bijaksana menentukan kesesuaian masa menggunakan strategi baru           | .750 |
| B1.2 | Menyebarkan luas strategi kemajuan organisasi                            | .747 |
| B2.2 | Sentiasa berbincang dan membuat keputusan secara kolektif                | .743 |
| B3.1 | Sentiasa berusaha menggunakan kemahiran interpersonal                    | .714 |
| B1.4 | Mengambil berat keberkesanan pelaksanaan tugas rutin sekolah             | .689 |
| B3.3 | Memberi galakan kepada warga sekolah untuk berkongsi kecekapan           | .687 |
| B5.1 | Memahami faktor penting peningkatan aktiviti pengajaran dan pembelajaran | .684 |
| B2.4 | Memberi kepercayaan warga sekolah melaksanakan pelan strategik           | .681 |
| B3.2 | Memotivasikan warga sekolah supaya menjalankan tugas dengan cemerlang    | .681 |
| B1.1 | Menjana strategi kemajuan sekolah bersama warga sekolah                  | .659 |
| B5.3 | Menggunakan maklumat pencapaian untuk meningkatkan prestasi              | .637 |
| B5.2 | Mampu menyelesaikan masalah tanpa menyalahkan orang lain                 | .602 |
| B1.3 | Sentiasa mengingatkan warga sekolah berusaha demi kecemerlangan          | .558 |
| B8.2 | Menerima pendapat baru                                                   | .800 |
| B9.3 | Bertolak ansur tempoh pelaksanaan strategi                               | .784 |
| B6.3 | Membuka ruang pendapat                                                   | .779 |
| B6.2 | Menyatakan hasrat untuk bersama-sama warga sekolah                       | .754 |
| B8.3 | Bersikap fleksibel                                                       | .745 |
| B7.1 | Mengambil berat maklumat baru                                            | .741 |
| B9.5 | Mengaplikasi ilmu pengetahuan                                            | .724 |
| B9.4 | Memegang nilai bersama                                                   | .722 |
| B5.4 | Menyelesaikan masalah secara berpasukan                                  | .696 |
| B7.3 | Belajar daripada kesilapan lalu                                          | .687 |
| B8.1 | Mempamerkan kebolehan membuat perubahan                                  | .684 |
| B6.1 | Memberi dorongan                                                         | .679 |
| B7.2 | Menganalisis maklumat baru                                               | .658 |
| B9.2 | Berupaya mengimbangi kepentingan individu warga sekolah                  | .639 |
| B9.1 | Mempamerkan kebijaksanaan intelektual                                    | .591 |

|                                                          |           |       |
|----------------------------------------------------------|-----------|-------|
| Nilai Eigen                                              | 20.91     | 1.54  |
| Varians (%)                                              | 65.34     | 4.82  |
| Kumulatif (%)                                            | 65.34     | 70.16 |
| <i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>   |           | .979  |
| <i>Bartlett's Test of Sphericity: Approx. Chi-Square</i> | 16771.803 |       |
| Df                                                       |           | 496   |
| Sig.                                                     |           | .000  |

Jadual 3.13 memaparkan nilai KMO bagi item kepimpinan strategik ialah 0.979 yang menunjukkan bahawa jumlah sampel yang digunakan dalam analisis adalah mencukupi dan sesuai untuk dijalankan analisis faktor penerokaan (de Winter, Dodou & Wieringa, 2009; Hair et al., 2010). Manakala hasil ujian matrik beridentiti dan ujian *Bartlett's Test of Sphericity* adalah signifikan ( $p < .05$ ). Ini menunjukkan bahawa penggunaan analisis faktor adalah sesuai dan ukuran kecukupan sampel adalah munasabah dan tidak wujud kesan multikolineariti (Yong & Pearce, 2013).

Seterusnya kaedah analisis komponen utama (PCA) dengan aplikasi kaedah putaran *Varimax* dan *Kaiser Normalization* digunakan terhadap kesemua 32 item pemboleh ubah kepimpinan strategik. Dapatan menunjukkan bahawa pengekstrakan komponen adalah lebih besar daripada 0.5 dengan *eigenvalue* yang lebih daripada 1. Oleh itu dapatlah dirumuskan bahawa item-item dalam dimensi-dimensi berkenaan mempunyai kesahan yang tinggi berdasarkan *eigenvalue* yang lebih daripada 1. Secara terperinci analisis komponen utama menunjukkan bahawa sebanyak dua komponen telah muncul secara nyata dengan menjelaskan jumlah keseluruhan varians sebanyak 70.16%. Faktor Satu yang mewakili komponen keupayaan organisasi telah menyumbang sebanyak 65.34% manakala Faktor Dua yang mewakili komponen ciri-ciri individu menyumbang sebanyak 4.82%. Di samping itu, berdasarkan analisis data yang diperolehi, muatan faktor bagi setiap item ialah di antara 0.5 dan 0.9 yang menunjukkan bahawa kesemua item mempunyai hubungan

yang kuat dengan kelompok masing-masing. Hair et al. (2010) meyakini bahawa nilai muatan faktor yang melebihi nilai 0.50 dapat difahami sebagai elemen yang sangat penting dan dapat membantu mengukuhkan item soal selidik.

### 3.11.6 Analisis Faktor Kesediaan Perubahan Organisasi

Kajian ini turut menjalankan analisis faktor penerokaan terhadap item soal selidik kesediaan perubahan organisasi yang disandarkan kepada dua dimensi merangkumi komitmen terhadap perubahan dan efikasi perubahan. Dimensi komitmen perubahan menggunakan lima (5) item manakala dimensi efikasi perubahan menggunakan tujuh (7) item. Hasil keputusan analisis faktor penerokaan bagi kesediaan perubahan organisasi dimuatkan dalam Jadual 3.14 yang memaparkan nilai muatan faktor kesemua dimensi yang mengukur kesediaan perubahan organisasi setelah melalui prosedur muatan faktor.

Jadual 3.14

#### *Analisis Faktor Kesediaan Perubahan Organisasi*

| Item                                                                | Komponen |      |
|---------------------------------------------------------------------|----------|------|
|                                                                     | 1        | 2    |
| C2.4 mendapatkan pelabur (bantuan) dalam melaksanakan perubahan     | .821     |      |
| C2.5 mengkoordinasi tugas-tugas agar pelaksanaan perubahan          | .791     |      |
| C2.3 menyokong dalam menyesuaikan diri                              | .784     |      |
| C2.7 mengendalikan cabaran yang mungkin timbul                      | .774     |      |
| C2.2 menguruskan politik organisasi                                 | .754     |      |
| C2.6 memantau kemajuan dalam melaksanakan perubahan                 | .748     |      |
| C2.1 mengekalkan momentum dalam melaksanakan perubahan              | .669     |      |
| C1.2 sentiasa berazam untuk melaksanakan sebarang perubahan.        |          | .859 |
| C2.3 bermotivasi untuk melaksanakan perubahan                       |          | .817 |
| C2.4 melakukan apa sahaja untuk melaksanakan perubahan ini.         |          | .801 |
| C2.1 komited untuk melaksanakan sebarang perubahan jika diperlukan. |          | .779 |
| C2.5 sentiasa ingin untuk melaksanakan perubahan ini.               |          | .774 |

|                                                          |       |          |
|----------------------------------------------------------|-------|----------|
| Nilai Eigen                                              | 7.17  | 1.37     |
| Varians (%)                                              | 59.74 | 11.37    |
| Kumulatif (%)                                            | 59.74 | 71.11    |
| <i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>  |       | .924     |
| <i>Bartlett's Test of Sphericity: Approx. Chi-Square</i> |       | 4356.095 |
| Df                                                       |       | 66       |
| Sig.                                                     |       | .000     |

Hasil analisis faktor penerokaan terhadap pembolehubah kesediaan perubahan organisasi seperti dalam Jadual 3.14 menunjukkan nilai KMO yang tinggi iaitu 0.924, tahap yang sesuai untuk digunakan dalam analisis faktor (de Winter, Dodou & Wieringa, 2009; Hair et al., 2010). Manakala dapatan ujian *Bartlett's Test of Sphericity* adalah signifikan ( $p < .05$ ) dengan nilai 4356.10. Dapatan ini turut menyokong bahawa penggunaan analisis faktor penerokaan adalah sesuai dan ukuran kecukupan sampel adalah munasabah.

Seterusnya kaedah analisis komponen utama (PCA) dengan aplikasi putaran *Varimax* bersama-sama dengan kaedah *Kaiser Normalization* dijalankan terhadap kesemua 12 item kesediaan perubahan organisasi. (Hair et al., 2010). Dapatan menunjukkan bahawa pengekstrakan komponen adalah lebih besar daripada 0.5 dengan *eigenvalue* yang lebih daripada 1. Berdasarkan analisis data yang diperolehi, muatan faktor bagi setiap item berada pada tahap yang tinggi dengan nilai di antara 0.7 dan 0.9 yang menunjukkan bahawa kesemua item mempunyai hubungan bercorak dengan kelompok masing-masing. Oleh itu dapatlah dirumuskan bahawa item-item dalam dimensi-dimensi berkenaan mempunyai kesahan yang tinggi (Hair et al., 2010). Apabila ditinjau secara terperinci analisis komponen utama menunjukkan bahawa sebanyak dua komponen telah muncul secara nyata dengan menjelaskan jumlah keseluruhan varians sebanyak 71.11%. Faktor Satu yang mewakili dimensi komitmen terhadap perubahan telah menyumbang sebanyak

59.78% manakala Faktor Dua yang mewakili dimensi efikasi perubahan menyumbang sebanyak 11.37%. Di samping itu petunjuk korelasi matriks menunjukkan nilai korelasi  $r < 0.9$  dan ujian *Bartlett's Test of Sphericity* adalah signifikan ( $p < .05$ ) yang mengesahkan bahawa set data kajian bebas daripada elemen multikolineariti dan mempunyai hubungan bercorak yang jelas antara semua item (Yong & Pearce, 2013).

### **3.11.7 Analisis Faktor Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan**

Analisis faktor penerokaan turut dijalankan terhadap item soal selidik amalan penambahbaikan kualiti berterusan yang disandarkan kepada lima dimensi merangkumi fokus kepada pelanggan dalaman dan kerja berpasukan, memahami proses kerja peningkatan kualiti, penggunaan data dalam membuat keputusan, kefahaman tentang kualiti perkhidmatan dan keupayaan kepimpinan. Dimensi fokus kepada pelanggan dalaman dan kerja berpasukan menggunakan sepuluh (10) item; memahami proses kerja peningkatan kualiti menggunakan empat (4) item; penggunaan data dalam membuat keputusan menggunakan empat (4) item; kefahaman terhadap kualiti perkhidmatan menggunakan tiga (3) item manakala keupayaan kepimpinan menggunakan empat (4) item. Hasil keputusan analisis faktor penerokaan bagi kesediaan perubahan organisasi dimuatkan dalam Jadual 3.15 yang memaparkan nilai muatan faktor kesemua dimensi yang mengukur kesediaan perubahan organisasi setelah melalui prosedur muatan faktor.

Jadual 3.15

*Analisis Faktor Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan*

| Item  |                                                                                                                            | Komponen |      |   |   |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------|---|---|
|       |                                                                                                                            | 1        | 2    | 3 | 4 |
| D1.6  | bekerjasama sebagai satu pasukan.                                                                                          | .679     |      |   |   |
| D1.10 | pengetua dan ahli-ahli kumpulan mengambil berat tentang saya.                                                              | .676     |      |   |   |
| D1.9  | peluang untuk belajar perkara-perkara baru meningkatkan kerja saya.                                                        | .660     |      |   |   |
| D1.7  | galakan bekerjasama dengan kakitangan di jabatan-jabatan lain dalam menyelesaikan masalah.                                 | .643     |      |   |   |
| D5.4  | Pengetua mempunyai keupayaan untuk membawa sekolah ke tahap prestasi kualiti pendidikan yang lebih tinggi.                 | .639     |      |   |   |
| D1.8  | Pengetua menghormati pendapat saya.                                                                                        | .627     |      |   |   |
| D2.3  | menggunakan kaedah yang lebih baik untuk melakukan kerja apabila kami belajar tentangnya.                                  | .620     |      |   |   |
| D2.4  | terdorong untuk mencari jalan bagi memperbaiki cara saya melakukan kerja di sekolah.                                       | .617     |      |   |   |
| D2.1  | melihat kepada proses daripada menyalahkan orang lain.                                                                     | .604     |      |   |   |
| D4.1  | Peningkatan kualiti ialah satu usaha yang ikhlas di sekolah ini dan bukan hanya sekadar cakap kosong.                      | .527     |      |   |   |
| D2.2  | Tugasan kerja adalah terancang dalam sekolah saya.                                                                         | .446     |      |   |   |
| D3.1  | tahu bagaimana untuk mengukur kualiti kerja saya.                                                                          |          | .786 |   |   |
| D3.2  | tahu bagaimana untuk menganalisis (ulasan) kualiti kerja saya untuk melihat jika terdapat perubahan yang diperlukan.       |          | .778 |   |   |
| D3.3  | mengkaji punca masalah sebelum membuat perubahan.                                                                          |          | .741 |   |   |
| D3.4  | penggunaan maklumat membantu kami memperbaiki cara untuk melakukan kerja di sekolah.                                       |          | .674 |   |   |
| D4.3  | usaha bagi memenuhi jangkaan warga sekolah dan pihak lain yang berkepentingan merupakan keutamaan di sekolah ini.          |          | .495 |   |   |
| D4.2  | galakkan untuk menyelesaikan masalah yang dibawa kepada saya oleh anak-anak saya, keluarga, dan ahli-ahli kakitangan lain. |          | .452 |   |   |

|                                                         |                                                                                                                                           |                           |       |       |          |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------|-------|----------|
| D1.1                                                    | tahu apa yang diharapkan daripada saya di tempat kerja.                                                                                   | .425                      |       |       |          |
| D5.2                                                    | Pengetua berkeupayaan untuk membuat keputusan sendiri daripada bergantung kepada orang di luar sekolah kami.                              | .865                      |       |       |          |
| D5.1                                                    | Pengetua mengambil berat tentang kualiti pengajaran dan pembelajaran di sekolah kerana ia mempengaruhi aspek keputusan mengenai kewangan. | .830                      |       |       |          |
| D5.3                                                    | jarang mempunyai situasi krisis di sekolah ini.                                                                                           | .732                      |       |       |          |
| D1.3                                                    | menerima pujian setelah melakukan kerja yang baik sepanjang bertugas di sekolah ini.                                                      | .829                      |       |       |          |
| D1.4                                                    | menggalakkan untuk membangunkan kemahiran                                                                                                 | .720                      |       |       |          |
| D1.5                                                    | menerima maklumat yang diperlukan untuk melakukan tugas saya dengan baik.                                                                 | .542                      |       |       |          |
| D1.2                                                    | mempunyai bahan-bahan dan peralatan yang saya perlukan untuk melakukan kerja saya dengan baik.                                            | .393                      |       |       |          |
| Nilai Eigen                                             |                                                                                                                                           | 11.06                     | 1.82  | 1.30  | 1.06     |
| Varians (%)                                             |                                                                                                                                           | 44.23                     | 7.76  | 5.21  | 4.26     |
| Kumulatif (%)                                           |                                                                                                                                           | 44.23                     | 51.50 | 56.71 | 60.96    |
| <i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i> |                                                                                                                                           |                           |       |       | .942     |
| <i>Bartlett's Test of Sphericity</i>                    |                                                                                                                                           | <i>Approx. Chi-Square</i> |       |       | 6927.335 |
|                                                         |                                                                                                                                           | Df                        |       |       | 300      |
|                                                         |                                                                                                                                           | Sig.                      |       |       | .000     |

Hasil analisis faktor penerokaan terhadap pembolehubah kesediaan perubahan organisasi seperti dalam Jadual 3.15 menunjukkan nilai KMO yang tinggi iaitu 0.942, tahap yang sesuai untuk digunakan dalam analisis faktor (de Winter, Dodou & Wieringa, 2009; Hair, et al., 2010). Manakala dapatan ujian *Bartlett's Test of Sphericity* adalah signifikan ( $p < .05$ ) dengan nilai 6927.34. Dapatan ini turut menyokong bahawa penggunaan analisis faktor penerokaan adalah sesuai dan ukuran kecukupan sampel adalah munasabah.

Seterusnya kaedah analisis komponen utama (PCA) dengan aplikasi putaran *Varimax* bersama-sama dengan kaedah *Kaiser Normalization* digunakan terhadap kesemua 25 item amalan penambahbaikan kualiti berterusan (Hair, et al., 2010).

Dapatan menunjukkan bahawa pengekstrakan komponen secara keseluruhannya adalah lebih besar daripada 0.4 dengan *eigenvalue* yang lebih daripada 1. Berdasarkan analisis data yang diperolehi, muatan faktor bagi setiap item berada pada tahap yang tinggi dengan nilai keseluruhan di antara 0.4 dan 0.9 yang menunjukkan bahawa kesemua item mempunyai hubungan bercorak dengan kelompok masing-masing. Oleh itu dapatlah dirumuskan bahawa item-item dalam dimensi-dimensi berkenaan mempunyai kesahan yang tinggi (Hair, et al., 2010). Apabila diteliti secara terperinci analisis komponen utama menunjukkan bahawa sebanyak empat komponen telah muncul secara nyata dengan menjelaskan jumlah keseluruhan varians sebanyak 60.96%. Faktor Satu menyumbang sebanyak 44.23% manakala Faktor Dua menyumbang sebanyak 7.76%. Sumbangan Faktor Tiga dan Faktor Empat masing-masing ialah 5.21% dan 4.26%. Di samping itu petunjuk korelasi matriks menunjukkan nilai korelasi  $r < 0.9$  dan ujian *Bartlett's Test of Sphericity* adalah signifikan ( $p < .05$ ) yang mengesahkan bahawa set data kajian bebas daripada elemen multikolineariti dan mempunyai hubungan bercorak yang jelas antara semua item (Yong & Pearce, 2013).

### **3.11.8 Analisis Kenormalan**

Pengujian hipotesis dalam kajian ini menggunakan statistik inferensi seperti ujian-t, ujian ANOVA satu hala dan analisis regresi berganda. Menurut Hair et al. (2010), analisis regresi digunakan dengan meluas dan merupakan teknik yang *versatile* serta boleh diaplikasi dalam setiap kaedah pembuatan keputusan. Untuk mencapai andaian yang mendasari Analisis Regresi Berganda, semua pemboleh ubah telah diperiksa untuk titik terpencil, kenormalan, kelinearan, multikollineariti dan

homoskedastisiti selaras dengan analisis yang dicadangkan oleh Hair et al. (2010, 2013) dan Pallant (2014).

Andaian yang paling asas dalam analisis multivariat ialah data yang normal, iaitu merujuk kepada bentuk taburan data untuk setiap pembolehubah (Tabachnick & Fidell, 2007). Salah satu pendekatan untuk menilai andaian kenormalan adalah melalui plot sisa histogram yang merujuk kepada bentuk taburan data bagi pembolehubah dan mempunyai persamaan yang rapat dengan bentuk taburan normal. Plot histogram menunjukkan taburan data yang menggambarkan bahawa andaian kenormalan dicapai berdasarkan kepada semua palang histogram yang dekat dengan keluk normal. Di samping itu, pendekatan *normal probability plot* turut digunakan untuk memeriksa data sama ada normal atau tidak seperti yang dicadangkan oleh Hair et al. (2010).

Berdasarkan analisis yang dijalankan, dapatan menunjukkan *normal probability plot* bagi pemboleh ubah bersandar amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Garis lurus  $45^0$  dari kiri ke kanan adalah merupakan garis normal manakala plot-plot di atas dan di bawahnya pula menunjukkan nilai residual yang dikaji. Secara keseluruhannya plot-plot berada pada garis lurus yang normal atau menghampiri garisan tersebut. Kedudukan ini membuktikan bahawa data kajian telah memenuhi andaian kenormalan. Kaedah *normal probability plot* juga telah digunakan untuk mengkaji pembolehubah bebas yang lain dan didapati kesemuanya memenuhi tahap kenormalan data yang diperlukan.

Semua pemboleh ubah turut diuji menggunakan ujian tahap kepencongan dan ujian tahap kurtosis bertujuan bagi menentukan taburan kenormalan. Menurut Hair et al. (2013) dan Pallant (2014), nilai yang boleh diterima bagi ujian tahap kepencongan dan ujian tahap kurtosis ialah antara -2.00 dan + 2.00 pada aras signifikan 0.05. Berdasarkan Jadual 3.16 di bawah keputusan ujian menunjukkan bahawa tiada pemboleh ubah yang mencatatkan nilai kepencongan dan kurtosis lebih daripada 2.0, yang menunjukkan bahawa data yang dikumpul mematuhi jangkaan kenormalan.

Jadual 3.16

*Nilai Statistik Kepencongan dan Kurtosis (Statistik deskriptif)*

|                                          | Kepencongan |                 | Kurtosis  |                 |
|------------------------------------------|-------------|-----------------|-----------|-----------------|
|                                          | Statistik   | Ralat<br>Piawai | Statistik | Ralat<br>Piawai |
| Kepimpinan Strategik                     | -.396       | .112            | -.527     | .223            |
| Kesediaan Perubahan Organisasi           | -.130       | .112            | -.307     | .223            |
| Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan | -.230       | .112            | -.241     | .223            |

### 3.11.9 Analisis Kelinearan

Kelinearan bermakna bahawa jumlah perubahan atau kadar perubahan antara skor pada dua pemboleh ubah adalah malar untuk keseluruhan julat skor bagi pemboleh ubah. Bagi memenuhi syarat ini, semua pemboleh ubah bebas haruslah berkorelasi secara linear dengan pemboleh ubah bersandar. Kaedah yang mudah untuk mengukur lineariti ialah dengan memeriksa 'scatter plots' bivariat dan mengenal pasti sebarang bentuk yang tidak linear dalam data (Tabachnick & Fidell, 2007). Bagi memenuhi andaian kelinearan, plot-plot perlu terserak sekitar garisan sifar atau sebahagian besar daripada skor akan menumpukan perhatian di pusat di sepanjang garisan sifar (Flury & Riedwyl, 1988). Sekiranya hubungan yang tidak linear didapati, pendekatan yang perlu diambil ialah dengan mentransformasikan data supaya wujud dalam bentuk linear. Alternatif lain untuk mengukur kelinearan ialah

dengan merujuk kepada '*residuals plot*' menerusi analisis ujian regresi berganda (Meyers, Gamst & Guarino, 2013). Berdasarkan analisis ujian regresi berganda yang dijalankan ke atas data kajian, dapatan menunjukkan bahawa data kajian ini adalah bertaburan secara normal dan semua pemboleh ubah bebas adalah berkorelasi secara linear dengan pemboleh ubah bersandar. Hasil analisis juga menunjukkan plot-plot di atas dan di bawah garis linear secara keseluruhannya berada pada garis lurus yang linear atau menghampiri garisan sifar tersebut. Ini menunjukkan bahawa data kajian telah memenuhi andaian kelinearan yang diperlukan. Hasil dapatan ujian korelasi turut menyokong andaian kelinearan data kajian (Meyers, Gamst & Guarino, 2013).

### **3.12 Prosedur Penganalisan Data**

Data yang diperoleh dalam kajian dianalisis menerusi kaedah deskriptif dan kaedah inferensi dengan menggunakan perisian SPSS (*Statistical Package For The Social Sciences*) Versi 20. Analisis data kuantitatif dibahagikan kepada dua bahagian iaitu ujian kenormalan dan analisis faktor pengesahan. Ujian kenormalan dijalankan bagi tujuan penyemakan dan penapisan data untuk semua item ujian. Ujian kenormalan akan membandingkan skor bagi bentuk taburan sampel kajian dengan skor dalam bentuk keluk normal (Ghasemi & Zahediasl, 2012). Ujian seterusnya ialah analisis pengesahan faktor yang dilakukan ke atas semua tiga soal selidik yang digunakan dalam kajian. Di samping itu, ujian kebolehpercayaan *Alpha Cronbach* bagi setiap item, dimensi dan kelompok yang terdapat dalam soal selidik turut dijalankan. Ringkasan teknik analisis data berdasarkan objektif kajian adalah seperti dalam Jadual 3.17 di bawah.

Jadual 3.17

*Teknik Analisis Data Berdasarkan Objektif Kajian*

| Objektif Kajian                                                                                                                                                                                                                                      | Teknik Analisis                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| a. Mengenal pasti tahap amalan kepimpinan strategik, tahap pelaksanaan penambahbaikan kualiti berterusan dan tahap kesediaan perubahan organisasi.                                                                                                   | Analisis Min                                     |
| b. Mengenal pasti hubungan antara amalan kepimpinan strategik dengan pelaksanaan penambahbaikan kualiti berterusan.                                                                                                                                  | Ujian Korelasi <i>Pearson</i>                    |
| c. Mengenal pasti kesan mediator faktor kesediaan perubahan organisasi terhadap hubungan antara amalan kepimpinan strategik dengan pelaksanaan penambahbaikan kualiti berterusan.                                                                    | Analisis Regresi Berganda                        |
| d. Mengenal pasti perbezaan tahap amalan kepimpinan strategik, pelaksanaan penambahbaikan kualiti berterusan dan kesediaan perubahan organisasi berdasarkan pembolehubah demografi (kategori sekolah, pengalaman kerja dan tempoh memegang jawatan). | Ujian-t<br>Ujian ANOVA satu hala<br>Ujian MANOVA |
| e. Mengenal pasti dimensi-dimensi utama kepimpinan strategik ke atas kesediaan pelaksanaan penambahbaikan kualiti berterusan.                                                                                                                        | Analisis Regresi Berganda                        |

Analisis deskriptif yang digunakan termasuklah proses analisis frekuensi dan peratus untuk melihat taburan demografi seperti jabatan, jantina, umur, status perkahwinan, tahap pendidikan tertinggi dan pengalaman bekerja. Sementara itu nilai digunakan untuk mengukur tahap kepimpinan strategik, tahap kesediaan perubahan organisasi dan tahap kesediaan penambahbaikan berterusan. Kategori nilai min yang digunakan telah diadaptasi daripada Fauzi Hussin, Jamal Ali dan Mohd Saifoul (2014) seperti yang dipaparkan dalam Jadual 3.18 di bawah.

Jadual 3.18

*Pengkelasan Min Berserta Tafsiran Bagi Setiap Pemboleh Ubah*

| Skor        | Min Tafsiran  |
|-------------|---------------|
| 1.00 – 1.99 | Sangat rendah |
| 2.00 – 2.99 | Rendah        |
| 3.00 – 3.99 | Sederhana     |
| 4.00 – 4.99 | Agak tinggi   |
| 5.00 – 5.99 | Tinggi        |
| 6.00 – 7.00 | Sangat tinggi |

Kaedah inferensi pula melibatkan pengujian hipotesis menggunakan ujian-t, analisis varians satu hala ANOVA, kolerasi mudah Pearson dan regresi berganda *Stepwise* bagi melihat perbezaan dan hubungan di antara pembolehubah gaya kepimpinan strategik, pemboleh ubah kesediaan perubahan organisasi dan pemboleh ubah penambahbaikan kualiti berterusan. Analisis ini digunakan bagi menentukan kekuatan dan kesignifikasikan hubungan antara kelompok dan dimensi kepimpinan strategik, kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Bagi menentukan pembolehubah dimensi kepimpinan strategik yang merupakan peramal terbaik kepada kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan, analisis regresi mudah digunakan.

Sementara itu ujian-t digunakan untuk menguji perbezaan min untuk dua kumpulan yang terpilih berdasarkan faktor demografi. Menurut Saunders, Lewis dan Thornhill (2009), dan Creswell (2012, 2014), ujian-t berfungsi untuk menguji perbezaan signifikan di antara min dua kumpulan dan hipotesis nol ( $H_0$ ). Selain itu, ujian analisis varians satu hala ANOVA pula digunakan dalam pengujian pembolehubah yang mempunyai lebih daripada dua kumpulan. Pemboleh ubah yang diuji

menggunakan ANOVA ialah kategori sekolah, pengalaman kerja dan tempoh memegang jawatan.

Ujian statistik kolerasi Pearson (r), digunakan bagi menguji hubungan antara amalan kepimpinan strategik dengan tahap kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Nilai indeks +1 hingga -1 akan digunakan dalam kolerasi Pearson bagi menginterpretasikan saiz dan hubungan seperti yang dicadangkan oleh Hair et al. (2010). Tanda + dan – menunjukkan arah hubungan yang terbentuk. Nilai +1 menunjukkan hubungan yang positif sempurna, sebaliknya nilai -1 menunjukkan hubungan negatif yang sempurna manakala nilai 0 menunjukkan tiada hubungan yang wujud antara pemboleh ubah. Manakala kategori kekuatan hubungan antara pemboleh-pemboleh ubah dalam kajian ini pula adalah berdasarkan kepada cadangan Davies (1971) seperti yang dipaparkan dalam Jadual 3.16 di bawah yang turut digunakan oleh Kamarul Shukri Mat The dan Mohamed Amin Embi (2009).

Jadual 3.19

*Skala Davis (1971) Bagi Menilai Kekuatan Korelasi Antara Dua Pemboleh Ubah.*

| Nilai Pekali | Tafsiran Deskriptif |
|--------------|---------------------|
| 0.70 – 1.00  | Amat Tinggi         |
| 0.50 – 0.69  | Tinggi              |
| 0.30 – 0.49  | Sederhana Tinggi    |
| 0.10 – 0.29  | Rendah              |
| 0.01 – 0.09  | Diabaikan           |
| 0.00         | Tiada Korelasi      |

### 3.13 Rumusan

Struktur penyelidikan yang dibincangkan dalam bab ini menerangkan tentang rekabentuk kajian, populasi kajian, pensampelan, instrumen dan cara pemarkahan, ujian rintis dan kaedah analisis yang diaplikasikan dalam kajian ini. Dengan berpanduan prosedur pengumpulan data, penganalisan data kajian dapat dilakukan dengan mudah. Secara keseluruhannya beberapa rumusan boleh dibuat berdasarkan tujuan ujian rintis. Pertama, instrumen kajian ini menunjukkan kadar kesahan dan kebolehpercayaan yang memuaskan dan boleh diterima pakai. Kedua, berdasarkan hasil analisis data kajian rintis dan kadar pulangan soal selidik yang rendah, beberapa langkah telah diambil untuk memastikan kadar pulangan yang memuaskan semasa kajian sebenar termasuklah mengedarkan soal selidik melebihi jangkaan, bertemu secara bersemuka dengan setiap responden dan memberi penerangan secara jelas serta mengatur pertemuan sebagai langkah susulan beberapa kali untuk memastikan soal selidik dikembalikan. Secara purata masa yang diambil untuk menjawab soal selidik kajian adalah antara 15 minit hingga 20 minit.

## **BAB EMPAT**

### **DAPATAN KAJIAN**

#### **4.1 Pendahuluan**

Bab ini menerangkan secara terperinci tentang dapatan utama kajian yang dipaparkan dalam dua peringkat berdasarkan kepada objektif dan hipotesis kajian. Peringkat pertama membincangkan secara ringkas data deskriptif yang merangkumi faktor demografi iaitu peratusan responden mengikut kategori sekolah, lokasi sekolah, pengalaman mengajar, jantina, kelayakan akademik, kursus atau seminar berkaitan program peningkatan dan penambahbaikan kualiti, umur dan kelayakan professional perguruan. Peringkat kedua akan menerangkan keputusan analisis data statistik inferensi dan penjelasan tentang pengujian hipotesis. Sejumlah sepuluh hipotesis nol telah dibina untuk melihat perbezaan, hubungan dan pengaruh kepimpinan strategik, kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Analisis inferensi digunakan untuk menentukan sama ada hipotesis yang dibentuk diterima atau ditolak bagi menjawab soalan kajian.

Analisis berstatistik deskriptif turut digunakan dalam penganalisan data bertujuan untuk memberikan gambaran ringkas tetapi menyeluruh tentang set data yang dianalisis. Pembentangan data deskriptif melibatkan analisis kekerapan, peratusan dan skor min. Manakala analisis inferensi yang digunakan dalam kajian ini bagi pengujian hipotesis merangkumi ujian-t sampel bebas, ujian analisis varians satu hala ANOVA, analisis pelbagai varians MANOVA, ujian korelasi Pearson dan ujian analisis regresi berganda. Seterusnya analisis regresi berganda digunakan bagi menguji pengaruh pemboleh ubah kesediaan perubahan organisasi sebagai mediator

terhadap hubungan antara amalan kepimpinan strategik dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan seperti yang dicadangkan oleh Field (2013). Setiap hipotesis bagi kajian ini telah diuji kebenarannya pada aras signifikan  $p < 0.05$ . Analisis dijalankan terhadap data yang diperoleh daripada maklumbalas dalam soal selidik dengan menggunakan perisian komputer *Statistical Packages of Social Sciences for Window 20.0*. Cara ini dapat membantu mengurangkan masalah ketepatan analisis (Fauzi Hussin, Jamal Ali & Mohd Saifoul, 2014) di samping konsisten untuk memenuhi tujuan kajian yang telah ditetapkan.

#### **4.2 Profil Responden**

Sejumlah 600 set soal selidik diedarkan kepada pemimpin guru di 40 buah sekolah menengah agama di Kelantan dan daripada jumlah tersebut, seramai 553 orang responden telah mengembalikan soal selidik yang dikemukakan. Walau bagaimanapun setelah dibuat penapisan hanya 516 soal selidik yang lengkap diisi untuk dianalisis. Sebaliknya daripada jumlah tersebut hanya 478 soal selidik yang dapat dianalisis dengan sempurna dan tertabur mengikut pelbagai ciri demografi. Data yang diperoleh diringkaskan bertujuan bagi menerangkan tentang profil responden kajian.

Analisis data latar belakang yang dipaparkan pada Jadual 4.1 menunjukkan taburan ciri-ciri demografi responden dalam kajian ini. Berdasarkan jadual tersebut seramai 242 (50.6%) responden mewakili sekolah menengah agama kategori SMKA manakala 236 (49.4%) responden mewakili kategori SABK. Taburan responden berdasarkan lokasi sekolah menunjukkan sekolah luar bandar mendominasi kategori lokasi sekolah. Sejumlah 167 orang responden (34.9%) bertugas di sekolah dalam

bandar manakala 311 responden (65.1%) bertugas di sekolah luar bandar. Sementara itu, taburan dalam aspek jantina pula, didapati bilangan responden perempuan mengatasi bilangan responden lelaki. Jumlah responden lelaki ialah 189 orang (39.5%) berbanding bilangan responden perempuan yang berjumlah 289 orang (60.5%). Di samping itu, dapatan dari Jadual 4.1 juga turut menunjukkan bahawa seramai 31 orang (6.5%) responden berumur antara 20 hingga 29 tahun, 191 orang (40.0%) berumur antara 30 – 39 tahun, 170 orang (35.6%) berumur antara 40 hingga 49 tahun manakala berumur 50 tahun dan ke atas pula seramai 86 orang (18.0%).

Taburan responden dari sudut tempoh pengalaman mengajar pula memperlihatkan bahawa seramai 210 (43.9%) mempunyai pengalaman kerja guru kurang daripada 10 tahun. Manakala jumlah responden yang berpengalaman mengajar lebih daripada 10 tahun masing-masing: 149 orang (31.2%) berpengalaman antara 11 – 20 tahun, 91 orang (19.0%) berpengalaman antara 21 – 30 tahun dan 28 orang (5.9%) berpengalaman lebih daripada 30 tahun. Meninjau aspek kelayakan akademik, bilangan pemilik ijazah sarjana muda mendominasi keseluruhan faktor demografi kelayakan akademik responden. Seramai 43 responden (9.0%) memiliki sekurang-kurangnya ijazah sarjana, 356 orang (74.3%) memiliki ijazah sarjana muda; 71 orang (14.8%) memenuhi kelayakan prauniversiti manakala sembilan (9) orang (2.1%) memiliki kelayakan akademik sekurang-kurangnya Sijil Pelajaran Malaysia. Profil responden juga turut mengambil kira pengalaman menghadiri kursus atau pun program berkaitan peningkatan kualiti. Analisis data menunjukkan seramai 245 responden (51.1%) telah menghadiri kursus peningkatan kualiti manakala sejumlah 234 responden (48.9%) yang tidak pernah menghadiri kursus tersebut.

#### Jadual 4.1

##### *Profil Responden Kajian Berdasarkan Taburan Ciri-ciri Demografi (n= 478)*

|                         | Ciri-ciri Demografi | Frekuensi | Peratusan |
|-------------------------|---------------------|-----------|-----------|
| 1. Kategori Sekolah     | SMKA                | 242       | 50.6      |
|                         | SABK                | 236       | 49.4      |
| 2. Lokasi Sekolah       | Bandar              | 167       | 34.9      |
|                         | Luar Bandar         | 311       | 65.1      |
| 3. Jantina              | Lelaki              | 189       | 39.5      |
|                         | Perempuan           | 289       | 60.5      |
| 4. Umur                 | 20 – 29 tahun       | 31        | 6.5       |
|                         | 30 – 39 tahun       | 191       | 40.0      |
|                         | 40 – 49 tahun       | 170       | 35.6      |
|                         | 50 tahun ke atas    | 86        | 18.0      |
| 5. Pengalaman Mengajar  | 1 - 10 tahun        | 210       | 43.9      |
|                         | 11 - 20 tahun       | 149       | 31.2      |
|                         | 21 - 30 tahun       | 91        | 19.0      |
|                         | Lebih 30 tahun      | 28        | 5.9       |
| 6. Kelayakan Akademik   | Sarjana             | 43        | 9.0       |
|                         | Sarjana Muda        | 356       | 74.5      |
|                         | Dip/Sijil/STPM/STAM | 70        | 14.6      |
|                         | SPM                 | 9         | 1.9       |
| 7. Hadir Kursus Kualiti | Ya                  | 245       | 51.3      |
|                         | Tidak               | 233       | 48.7      |
| 8. Kelayakan Perguruan  | Bachelor Pendidikan | 66        | 13.8      |
|                         | Diploma Pendidikan  | 345       | 72.0      |
|                         | Tiada               | 67        | 14.0      |

Sementara itu pecahan responden mengikut kelayakan perguruan pula mencatatkan 66 orang responden (13.8%) memiliki kelayakan ijazah sarjana muda pendidikan, 345 orang responden (72.0%) berkelayakan diploma pendidikan manakala selebihnya iaitu 68 orang responden (14.2%) tidak memiliki sebarang kelayakan perguruan yang formal. Walau bagaimanapun hasil daripada tinjauan terhadap latar belakang

responden di sekolah, kesemuanya telah menghadiri latihan dalam perkhidmatan sama ada yang dianjurkan oleh pihak sekolah ataupun Yayasan Islam Kelantan.

#### **4.3 Deskriptif Statistik Pemboleh Ubah Kajian**

Bahagian deskriptif statistik bertujuan bagi meneliti dapatan deskriptif pemboleh ubah kajian iaitu kepimpinan strategik, kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama menurut persepsi responden. Interpretasi hasil analisis deskriptif data yang dijalankan melalui penggunaan skor min dan sisihan piawai kelompok dan dimensi pemboleh ubah kajian.

##### **4.3.1 Amalan Kepimpinan Strategik**

Analisis deskriptif (min dan sisihan piawai) digunakan untuk menghuraikan amalan kepimpinan strategik berdasarkan kategori sekolah yang terdapat dalam senarai sekolah menengah agama di Kelantan. Tahap amalan kepimpinan strategik dinilai menerusi sembilan dimensi yang dikaji iaitu orientasi strategik, tindakan strategik, penyelarasan strategik, interaksi strategik, keupayaan strategik, keresahan, penyerapan maklumat, adaptasi dan bijaksana. Kesemua sembilan dimensi dikelompokkan kepada dua komponen tahap kepimpinan strategik iaitu komponen keupayaan organisasi dan komponen ciri-ciri individu. Seterusnya nilai min keseluruhan bagi setiap dimensi amalan kepimpinan strategik diperoleh dan dibandingkan dengan nilai min berpanduan kepada pengkelasan min. Langkah ini bertujuan bagi menentukan sama ada tinggi atau rendahnya sesuatu tahap amalan kepimpinan strategik mengikut kategori sekolah sebagaimana yang ditunjukkan dalam Jadual 4.2 di bawah.

Jadual 4.2

*Tahap Amalan Kepimpinan Strategik Mengikut Kategori Sekolah*

| Pemboleh Ubah                        | Keseluruhan |             | Kategori SMKA |             | Kategori SABK |             |
|--------------------------------------|-------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|
|                                      | Min         | SP          | Min           | SP          | Min           | SP          |
| <b>Komponen Keupayaan Organisasi</b> | <b>5.45</b> | <b>0.96</b> | <b>5.55</b>   | <b>0.92</b> | <b>5.42</b>   | <b>0.99</b> |
| Orientasi Strategik                  | 5.58        | 0.97        | 5.63          | 0.94        | 5.53          | 0.99        |
| Tindakan Strategik                   | 5.47        | 1.07        | 5.51          | 1.04        | 5.44          | 1.10        |
| Penyelarasan Strategik               | 5.47        | 1.08        | 5.56          | 1.04        | 5.38          | 1.12        |
| Interaksi Strategik                  | 5.33        | 1.09        | 5.37          | 1.08        | 5.29          | 1.11        |
| Keupayaan Strategik                  | 5.57        | 0.99        | 5.68          | 0.92        | 5.46          | 1.06        |
| <b>Komponen Ciri-ciri Individu</b>   | <b>5.66</b> | <b>0.92</b> | <b>5.79</b>   | <b>0.79</b> | <b>5.54</b>   | <b>1.02</b> |
| Keresahan                            | 5.83        | 0.96        | 5.98          | 0.85        | 5.68          | 1.05        |
| Penyerapan Maklumat                  | 5.57        | 1.06        | 5.69          | 0.92        | 5.46          | 1.18        |
| Adaptasi                             | 5.60        | 0.99        | 5.71          | 0.89        | 5.49          | 1.08        |
| Bijaksana                            | 5.65        | 0.97        | 5.76          | 0.85        | 5.53          | 1.07        |
| <b>Kepimpinan Strategik</b>          | <b>5.57</b> | <b>0.91</b> | <b>5.65</b>   | <b>0.83</b> | <b>5.47</b>   | <b>0.99</b> |

Berdasarkan Jadual 4.2 di atas, dapatan menunjukkan bahawa tahap kepimpinan strategik di sekolah menengah agama secara keseluruhannya berada pada tahap yang tinggi (M=5.57, SP=0.91). Manakala nilai min bagi setiap dimensi amalan kepimpinan strategik pula adalah masing-masing 5.58 (tahap tinggi) bagi orientasi strategik, 5.47 (tahap tinggi) bagi tindakan strategik, 5.47 (tahap tinggi) bagi penyelarasan strategik, 5.33 (tahap tinggi) bagi interaksi strategik, 5.57 (tahap tinggi) bagi keupayaan strategik, 5.83 (tahap tinggi) bagi keresahan, 5.57 (tahap tinggi) bagi penyerapan maklumat, 5.60 (tahap tinggi) bagi adaptasi dan 5.65 (tahap tinggi) bagi dimensi bijaksana. Analisis terhadap dimensi kepimpinan strategik mendapati dimensi keresahan mempunyai nilai min yang paling tinggi (M = 5.83, SP = 0.96) diikuti dengan dimensi bijaksana (M = 5.65, SP = 0.97) dan dimensi adaptasi (M = 5.60, SP = 0.99). Secara keseluruhannya kelompok keupayaan individu didapati

lebih tinggi ( $M = 5.66$ ,  $SP = 0.92$ ) berbanding keupayaan organisasi ( $M = 5.45$ ,  $SP = 0.96$ ).

Seterusnya dapatan kajian bagi kategori SMKA menunjukkan tahap kepimpinan strategik di sekolah kategori SMKA lebih tinggi daripada nilai min keseluruhan ( $M = 5.65$ ,  $SP = 0.83$ ). Nilai min bagi setiap dimensi kepimpinan strategik pula adalah masing-masing 5.63 (tahap tinggi) bagi orientasi strategik, 5.51 (tahap tinggi) bagi tindakan strategik, 5.56 (tahap tinggi) bagi penyelarasan strategik, 5.37 (tahap tinggi) bagi interaksi strategik, 5.68 (tahap tinggi) bagi keupayaan strategik, 5.98 (tahap tinggi) bagi keresahan, 5.69 (tahap tinggi) bagi penyerapan maklumat, 5.71 (tahap tinggi) bagi adaptasi dan 5.76 (tahap tinggi) bagi dimensi bijaksana. Analisis terhadap dimensi kepimpinan strategik mendapati dimensi keresahan mempunyai nilai min yang paling tinggi ( $M = 5.98$ ,  $SP = 0.85$ ) diikuti dengan dimensi bijaksana ( $M = 5.76$ ,  $SP = 0.85$ ) dan dimensi adaptasi ( $M = 5.71$ ,  $SP = 0.89$ ). Selain itu adalah didapati komponen ciri individu pemimpin strategik di sekolah kategori SMKA mencatatkan nilai min yang lebih tinggi ( $M = 5.79$ ,  $SP = 0.79$ ) berbanding komponen keupayaan organisasi ( $M = 5.21$ ,  $SP = 0.92$ ).

Manakala bagi kategori SABK pula, dapatan menunjukkan bahawa tahap amalan kepimpinan strategik secara keseluruhannya berada pada tahap tinggi dengan nilai min 5.47 (tahap tinggi). Walau bagaimanapun tahap kepimpinan strategik di sekolah kategori SABK didapati lebih rendah berbanding dengan tahap kepimpinan strategik di SMKA dan tahap keseluruhan kepimpinan strategik di sekolah menengah agama. Hasil analisis data menunjukkan nilai min bagi setiap dimensi masing-masing ialah 5.53 (tahap tinggi) bagi orientasi strategik, 5.44 (tahap tinggi) bagi tindakan

strategik, 5.38 (tahap tinggi) bagi penyelarasan strategik, 5.29 (tahap tinggi) bagi interaksi strategik, 5.46 (tahap tinggi) bagi keupayaan strategik, 5.68 (tahap tinggi) bagi keresahan, 5.46 (tahap tinggi) bagi penyerapan maklumat, 5.49 (tahap tinggi) bagi adaptasi dan 5.53 (tahap tinggi) bagi dimensi bijaksana. Analisis terhadap dimensi kepimpinan strategik mendapati dimensi keresahan mempunyai nilai min yang paling tinggi ( $M = 5.68$ ,  $SP = 1.05$ ) diikuti dengan dimensi orientasi strategik ( $M = 5.53$ ,  $SP = 0.99$ ) dan dimensi bijaksana ( $M = 5.53$ ,  $SP = 1.07$ ). Secara keseluruhannya hasil analisis data kajian mendapati min komponen ciri-ciri individu ( $M = 5.54$ ,  $SP = 1.02$ ) adalah lebih tinggi berbanding komponen keupayaan organisasi ( $M = 5.42$ ,  $SP = 0.99$ ) di sekolah menengah agama kategori SABK.

Sebagai rumusannya, tahap kepimpinan strategik di sekolah menengah agama secara keseluruhannya berada pada tahap yang tinggi (Min = 5.57, SP 0.91). Walau bagaimanapun tahap kepimpinan strategik di sekolah menengah agama kategori SMKA ( $M = 5.65$ ,  $SP = 0.83$ ) didapati lebih tinggi berbanding tahap kepimpinan strategik di sekolah menengah agama kategori SABK ( $M = 5.47$ ,  $SP = 0.99$ ). Analisis terhadap komponen dimensi kepimpinan strategik pula mendapati komponen ciri-ciri individu ( $M = 5.66$ ,  $SP = 0.92$ ) didapati lebih tinggi berbanding min komponen keupayaan organisasi ( $M = 5.45$ ,  $SP = 0.96$ ).

#### **4.3.2 Kesediaan Perubahan Organisasi**

Dapatan analisis statistik deskriptif bagi pemboleh ubah kesediaan perubahan organisasi dipaparkan dalam Jadual 4.3 di bawah. Secara keseluruhannya keputusan tersebut menunjukkan bahawa tahap kesediaan perubahan organisasi warga sekolah menengah agama dari sudut pandangan pemimpin guru, berada pada tahap yang

tinggi ( $M = 5.70$ ,  $SP = 0.66$ ). Manakala hasil analisis berdasarkan dimensi kesediaan perubahan organisasi pula menunjukkan skor min yang tinggi dengan nilai min masing-masing, 5.75 (tahap tinggi) bagi dimensi komitmen perubahan dan 5.65 (tahap tinggi) bagi efikasi perubahan. Jika dilihat dari aspek kategori sekolah, kategori SMKA menunjukkan tahap kesediaan perubahan organisasi yang tertinggi ( $M = 5.74$ ,  $SP = 0.63$ ) berbanding kategori SABK ( $M = 5.66$ ,  $SP = 0.68$ ).

Jadual 4.3

*Tahap Kesediaan Perubahan Organisasi Mengikut Kategori Sekolah*

| Pemboleh Ubah                         | Keseluruhan |             | Kategori SMKA |             | Kategori SABK |             |
|---------------------------------------|-------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|
|                                       | Min         | SP          | Min           | SP          | Min           | SP          |
| Komitmen Perubahan                    | 5.75        | 0.75        | 5.78          | 0.79        | 5.72          | 0.75        |
| Efikasi Perubahan                     | 5.65        | 0.68        | 5.70          | 0.66        | 5.60          | 0.75        |
| <b>Kesediaan Perubahan Organisasi</b> | <b>5.70</b> | <b>0.66</b> | <b>5.74</b>   | <b>0.63</b> | <b>5.66</b>   | <b>0.68</b> |

Secara rumusannya, hasil analisis deskriptif menunjukkan warga sekolah menengah agama secara keseluruhannya memperlihatkan tahap kesediaan untuk melakukan perubahan yang tinggi. Jika ditinjau dengan lebih terperinci hasil analisis deskriptif terhadap dimensi kesediaan perubahan organisasi, kedua-dua kategori sekolah memperlihatkan dimensi komitmen perubahan yang tinggi berbanding dimensi efikasi perubahan. Walau bagaimanapun dimensi komitmen perubahan bagi kategori SMKA ( $M = 5.78$ ,  $SP = 0.79$ ) adalah lebih tinggi berbanding komitmen perubahan bagi kategori SABK ( $M = 5.72$ ,  $SP = 0.75$ ).

#### 4.3.3 Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan

Pada bahagian ini amalan penambahbaikan kualiti berterusan dinilai berdasarkan kepada lima dimensi yang dikaji iaitu fokus pelanggan dalaman, kefahaman tentang proses, penggunaan data dalam membuat keputusan, kefahaman tentang kualiti dan

kepimpinan kualiti. Merujuk kepada hasil dapatan deskriptif pemboleh ubah amalan penambahbaikan kualiti berterusan pada Jadual 4.4 di bawah, tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan berada pada tahap yang tinggi menurut penilaian responden ( $M = 5.66$ ,  $SP = 0.61$ ). Secara keseluruhannya dimensi fokus pelanggan dalaman ( $M = 5.72$ ,  $SP = 0.64$ ) dan kefahaman tentang kualiti ( $M = 5.72$ ,  $SP = 0.75$ ) mencatatkan nilai min tertinggi diikuti dimensi kefahaman tentang proses ( $M = 5.70$ ,  $SP = 0.69$ ).

Jadual 4.4

*Tahap Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan (APKB) Mengikut Kategori Sekolah*

| <b>Dimensi<br/>APKB</b> | <b>Keseluruhan</b> |             | <b>SMKA</b> |             | <b>SABK</b> |             |
|-------------------------|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                         | <b>Min</b>         | <b>SP</b>   | <b>Min</b>  | <b>SP</b>   | <b>Min</b>  | <b>SP</b>   |
| Fokus Pelanggan         | 5.72               | 0.64        | 5.74        | 0.63        | 5.69        | 0.64        |
| Faham Proses            | 5.70               | 0.69        | 5.77        | 0.69        | 5.62        | 0.69        |
| Penggunaan Data         | 5.65               | 0.70        | 5.73        | 0.69        | 5.57        | 0.72        |
| Kefahaman Kualiti       | 5.72               | 0.75        | 5.83        | 0.75        | 5.60        | 0.73        |
| Kepimpinan Kualiti      | 5.54               | 0.87        | 5.59        | 0.85        | 5.48        | 0.88        |
| <b>APKB</b>             | <b>5.66</b>        | <b>0.61</b> | <b>5.73</b> | <b>0.58</b> | <b>5.59</b> | <b>0.63</b> |

Bagi kategori SMKA, nilai min keseluruhan amalan penambahbaikan kualiti berterusan ialah 5.73 (tahap tinggi). Manakala perincian nilai min bagi setiap dimensi tahap amalan penambahbaikan kualiti pula adalah masing-masing 5.74 (tahap tinggi) bagi fokus pelanggan dalaman, 5.77 (tahap tinggi) bagi kefahaman tentang proses, 5.73 (tahap tinggi) bagi penggunaan data, 5.83 (tahap tinggi) bagi kefahaman kualiti dan 5.59 (tahap tinggi) bagi kepemimpinan kualiti. Analisis terhadap dimensi amalan penambahbaikan kualiti berterusan mendapati dimensi kefahaman tentang kualiti mempunyai nilai min yang paling tinggi ( $M = 5.83$ ,  $SP = 0.75$ ) diikuti dengan kefahaman tentang proses kualiti ( $M = 5.77$ ,  $SP = 0.69$ ) dan dimensi fokus pelanggan dalaman ( $M = 5.74$ ,  $SP = 0.63$ ).

Secara keseluruhannya, dapatan analisis deskriptif menunjukkan bahawa tahap amalan penambahbaikan berterusan di SABK berada pada tahap tinggi, dengan nilai min 5.64, meski pun lebih rendah berbanding kategori SMKA. Nilai min bagi setiap dimensi tahap kesediaan penambahbaikan kualiti pula adalah masing-masing 5.69 (tahap tinggi) bagi fokus pelanggan dalaman, 5.62 (tahap tinggi) bagi kefahaman tentang proses, 5.57 (tahap tinggi) bagi penggunaan data, 5.60 (tahap tinggi) bagi kefahaman kualiti dan 5.48 (tahap tinggi) bagi kepimpinan kualiti. Analisis terperinci terhadap dimensi amalan penambahbaikan kualiti berterusan mendapati dimensi fokus pelanggan mempunyai nilai min yang paling tinggi ( $M = 5.69$ ,  $SP = 0.64$ ) diikuti dengan bagi kefahaman tentang proses kualiti ( $M = 5.62$ ,  $SP = 0.69$ ) dan dimensi kefahaman kualiti ( $M = 5.60$ ,  $SP = 0.73$ ).

Sebagai rumusannya, tahap amalan pelaksanaan penambahbaikan kualiti berterusan berdasarkan penilaian pemimpin sekolah di SMKA ( $M = 5.73$ ,  $SP = 0.58$ ) adalah lebih tinggi berbanding dengan tahap amalan kategori SABK ( $M = 5.59$ ,  $SP = 0.63$ ). Walau bagaimanapun analisis terhadap dimensi amalan penambahbaikan kualiti berterusan mendapati secara keseluruhannya pola amalan adalah berbeza bagi kedua-dua kategori. Misalnya kategori SMKA mencatatkan min yang tertinggi bagi dimensi kefahaman tentang kualiti, sebaliknya kategori SABK pula mencatatkan min tertinggi bagi dimensi fokus pelanggan dalaman.

#### **4.4 Pengujian Hipotesis Kajian**

Bahagian ini menjelaskan tentang dapatan inferensi kajian yang merangkumi ujian perbezaan pemboleh ubah berdasarkan faktor demografi, hubungan antara pemboleh ubah, pengaruh dimensi sesuatu pemboleh ubah sebagai peramal terhadap dimensi

pemboleh ubah yang lain dan pengujian pengaruh mediator. Bagi menguji perbezaan ketiga-tiga pemboleh ubah kajian berdasarkan umur dan pengalaman kerja, tiga bentuk analisis statistik telah dijalankan iaitu ujian-t, ujian ANOVA satu hala dan ujian MANOVA (*Multivariate Analysis of Variance*). Ujian MANOVA digunakan kerana terdapat lebih daripada dua pemboleh ubah bebas dan kelompok dalam kumpulan demografi serta wujudnya korelasi antara dimensi-dimensi dalam konstruk kepimpinan strategik (Meyers, Gampst, & Guarino, 2006). Hal ini disahkan melalui *Bartlett's Test of Sphericity* yang telah memberi nilai sebanyak 16771.803;  $df = 496$ ;  $p < 0.05$ . Keputusan ini meyakinkan penyelidik bahawa analisis MANOVA sesuai digunakan. Manakala bagi mengenal pasti perbezaan multivariat merentasi kumpulan, kriteria *Wilks' Lambda* dan *Pillai's trace* digunakan dalam kajian ini seperti yang disarankan oleh Mayers (2013).

Seterusnya ujian korelasi Pearson digunakan untuk mengenal pasti sama ada wujud hubungan antara kepimpinan strategik dengan kesediaan perubahan organisasi, hubungan antara kepimpinan strategik dengan amalan penambahbaikan kualiti berterusan dan hubungan antara kesediaan perubahan organisasi dengan amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Seterusnya analisis regresi berganda turut dijalankan untuk mengenal pasti sumbangan dimensi kepimpinan strategik terhadap kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan, dan sumbangan dimensi kesediaan perubahan terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Analisis regresi langkah demi langkah dilakukan untuk mengenal pasti pengaruh kesediaan perubahan organisasi sebagai mediator dalam hubungan antara kepimpinan strategik dengan amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Secara keseluruhannya terdapat sepuluh hipotesis utama kajian yang telah dibentuk selaras

dengan tujuan dan soalan kajian. Berikut diuraikan hasil pengujian hipotesis kajian yang diukur pada aras kesignifikanan  $p < 0.05$  mengikut sub topik berikut:-

#### 4.4.1 Perbezaan Tahap Amalan Kepimpinan Strategik

Hasil analisis data pada bahagian ini bertujuan untuk menjawab soalan kajian yang kedua iaitu adakah terdapat perbezaan yang signifikan dari segi amalan kepimpinan strategik, kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan berdasarkan pemboleh ubah demografi pemimpin guru (kategori sekolah, pengalaman mengajar, umur dan jantina) di sekolah menengah agama? Hipotesis yang diuji melalui analisis ini ialah seperti berikut:

*H<sub>01</sub>: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap kepimpinan strategik berdasarkan faktor demografi (kategori sekolah, pengalaman mengajar, umur dan jantina) pemimpin guru di sekolah menengah agama.*

##### 4.4.1.1 Perbezaan Kepimpinan Strategik Berdasarkan Kategori Sekolah

Secara khususnya analisis dijalankan bagi mengenal pasti perbezaan amalan kepimpinan strategik pengetua berdasarkan kategori sekolah SMKA dan SABK. Bagi menguji perbezaan ini, analisis ujian-t telah dijalankan dan dapatannya ditunjukkan dalam Jadual 4.5 di bawah.

Jadual 4.5

*Ujian-t: Perbezaan Kepimpinan Strategik Berdasarkan Kategori Sekolah*

| Komponen<br>Kepimpinan Strategik | SMKA (n=242) |     | SABK (n=236) |      | Nilai t | Nilai p |
|----------------------------------|--------------|-----|--------------|------|---------|---------|
|                                  | Min          | SP  | Min          | SP   |         |         |
| Kepimpinan Strategik             | 5.65         | .83 | 5.47         | 0.99 | 2.18*   | 0.03    |
| Keupayaan Organisasi             | 5.55         | .92 | 5.42         | 0.99 | 1.51    | 0.13    |
| Ciri-ciri Individu               | 5.79         | .79 | 5.54         | 1.03 | 2.91**  | 0.00    |

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

Dapatan daripada Jadual 4.5 di atas menunjukkan bahawa secara keseluruhannya terdapat perbezaan yang signifikan secara statistik skor min persepsi terhadap kepimpinan strategik dalam kalangan responden pemimpin guru di SMKA berbanding dengan responden pemimpin guru di SABK ( $t = 2.18$ ;  $p < 0.05$ ). Walau bagaimanapun hasil analisis turut menunjukkan bahawa tidak wujud perbezaan yang signifikan dalam kelompok keupayaan organisasi ( $t = 1.51$ ;  $p > 0.05$ ), sebaliknya wujud perbezaan yang signifikan dalam kelompok ciri-ciri individu ( $t = 2.91$ ;  $p < 0.01$ ). Sehubungan itu, tahap persepsi pemimpin guru SMKA terhadap amalan kepimpinan strategik didapati lebih tinggi berbanding dengan pemimpin guru di SABK. Berpandukan kepada dapatan ini, hipotesis nol ( $H_0$ ) iaitu tidak terdapat perbezaan yang signifikan amalan kepimpinan strategik berdasarkan persepsi pemimpin guru merujuk kepada pemboleh ubah kategori sekolah menengah agama adalah ditolak.

Selain itu, analisis univariat berdasarkan dimensi-dimensi kepimpinan strategik mengikut kategori sekolah dapat dilihat berdasarkan Jadual 4.6 di bawah. Adalah didapati tidak wujud pengaruh yang signifikan dimensi kepimpinan strategik berdasarkan kategori sekolah dalam dimensi orientasi strategik ( $t = 1.09$ ,  $p > 0.05$ ), tindakan strategik ( $t = .79$ ,  $p > 0.05$ ), penyelarasan strategik ( $t = 1.77$ ,  $p > 0.05$ ) dan interaksi strategik ( $t = .89$ ,  $p > 0.05$ ). Manakala dimensi-dimensi kepimpinan strategi yang didapati wujud pengaruh yang signifikan ialah dimensi keupayaan strategik ( $t = 2.48$ ,  $p < 0.05$ ), keresahan ( $t = 3.36$ ,  $p < 0.05$ ), penyerapan ( $t = 2.29$ ,  $p < 0.05$ ), dimensi adaptasi ( $t = 2.47$ ,  $p < 0.05$ ) dan dimensi bijaksana ( $t = 2.73$ ,  $p < 0.05$ ).

Jadual 4.6

*Ujian-t: Perbezaan Amalan Kepimpinan Strategik Berdasarkan Kategori Sekolah*

| Dimensi Kepimpinan Strategik | SMKA<br>(n=242) |      | SABK<br>(n=236) |      | Nilai t | Nilai p |
|------------------------------|-----------------|------|-----------------|------|---------|---------|
|                              | Min             | SP   | Min             | SP   |         |         |
| Orientasi Strategik          | 5.63            | 0.94 | 5.53            | 0.99 | 1.09    | .28     |
| Tindakan Strategik           | 5.51            | 1.04 | 5.43            | 1.10 | 0.79    | .43     |
| Selaras Strategik            | 5.56            | 1.04 | 5.38            | 1.12 | 1.77    | .08     |
| Interaksi Strategik          | 5.37            | 1.08 | 5.28            | 1.01 | 0.89    | .37     |
| Keupayaan Strategik          | 5.68            | 0.92 | 5.46            | 1.06 | 2.48*   | .01     |
| Keresahan                    | 5.98            | 0.85 | 5.69            | 1.05 | 3.36**  | .00     |
| Penyerapan                   | 5.69            | 0.92 | 5.47            | 1.17 | 2.29*   | .02     |
| Adaptasi                     | 5.71            | 0.89 | 5.49            | 1.08 | 2.47*   | .01     |
| Bijaksana                    | 5.77            | 0.85 | 5.53            | 1.07 | 2.73*   | .01     |

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

#### 4.4.1.2 Perbezaan Kepimpinan Strategik Mengikut Pengalaman Mengajar

Dapatan kajian pada bahagian ini masih lagi berkisar tentang usaha untuk menjawab soalan kajian yang kedua iaitu adakah terdapat perbezaan yang signifikan dari segi amalan kepimpinan strategik berdasarkan persepsi pemimpin guru di sekolah menengah agama merujuk kepada pemboleh ubah demografi (pengalaman mengajar)? Sebanyak empat kumpulan pengalaman mengajar responden telah digunakan dalam analisis MANOVA iaitu kumpulan pemimpin guru yang berpengalaman menjadi guru antara 1 hingga 10 tahun, 11 hingga 20 tahun, 21 hingga 30 tahun dan lebih daripada 30 tahun. Ujian perbezaan berdasarkan faktor pengalaman mengajar dilakukan dalam dua peringkat iaitu pada peringkat pertama, kepimpinan strategik secara keseluruhan dan kelompok kriteria kepimpinan strategik dijadikan pemboleh ubah bersandar. Manakala pada peringkat kedua pula semua dimensi kepimpinan strategik dijadikan sebagai pemboleh ubah bersandar. Berikut adalah keputusan analisis MANOVA dengan menggunakan ujian *Wilks' Lambda* dan *Pillai's trace* berdasarkan kepada aras signifikan .05.

Hasil ujian statistik multivariat menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan secara signifikan antara kumpulan pengalaman mengajar terhadap persepsi amalan kepimpinan strategik pengetua sekolah menengah agama. Statistik *Wilks' Lambda* mencatatkan nilai sebanyak 0.99,  $F(6, 946) = 1.231$ ,  $p > 0.05$ , multivariat  $\eta^2 = .008$ , manakala nilai *Pillai's trace* ialah 0.02,  $F(6, 948) = 1.235$ ,  $p > 0.05$ , multivariat  $\eta^2 = .008$ . Seterusnya pemeriksaan terhadap ujian MANOVA analisis univariat seperti yang dipaparkan dalam Jadual 4.7 di bawah, turut menunjukkan bahawa tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari segi amalan kepimpinan strategik secara keseluruhan ( $F = 1.69$ ;  $p > 0.05$ ); kelompok keupayaan organisasi ( $F = 1.72$ ;  $p > 0.05$ ); dan kelompok ciri-ciri individu pemimpin strategik ( $F = 1.52$ ;  $p > 0.05$ ) terhadap kategori pengalaman kerja guru. Justeru keputusan ini membolehkan hipotesis nol yang pertama ( $H_{01}$ ) iaitu tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap kepimpinan strategik pengetua berdasarkan pembolehubah pengalaman kerja guru pemimpin guru di sekolah menengah agama adalah diterima.

Jadual 4.7

*Ujian MANOVA: Analisis Univariat Amalan Kepimpinan Strategik Berdasarkan Faktor Pengalaman Mengajar*

| Komponen<br>Kepimpinan<br>Strategik | 1 – 10<br>Tahun<br>(n=210) |     | 11 - 20<br>Tahun<br>(n=149) |     | 21 - 30<br>Tahun<br>(n=91) |     | > 30<br>Tahun<br>(n=28) |     | Nilai<br>F |
|-------------------------------------|----------------------------|-----|-----------------------------|-----|----------------------------|-----|-------------------------|-----|------------|
|                                     | Min                        | SP  | Min                         | SP  | Min                        | SP  | Min                     | SP  |            |
| Kepimpinan<br>Strategik             | 5.52                       | .94 | 5.50                        | .91 | 5.75                       | .87 | 5.60                    | .85 | 1.69       |
| Keupayaan<br>Organisasi             | 5.45                       | .99 | 5.40                        | .96 | 5.67                       | .88 | 5.57                    | .84 | 1.72       |
| Ciri-ciri Individu                  | 5.62                       | .95 | 5.62                        | .89 | 5.85                       | .90 | 5.65                    | .90 | 1.52       |

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

Analisis lanjutan turut dilakukan bagi mengenal pasti perbezaan dimensi-dimensi kepimpinan strategik berdasarkan umur responden seperti dalam Jadual 4.8 di

bawah. Walau bagaimanapun hasil analisis MANOVA pada peringkat kedua mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan secara statistik skor min dimensi-dimensi kepimpinan strategik. Jika dirujuk kepada nilai statistik multivariat *Wilks' Lambda* memperoleh nilai sebanyak 0.94,  $F(27, 1361.603) = 1.045$ ,  $p > 0.05$ , multivariat  $\eta^2 = .020$ , manakala nilai *Pillai's trace* ialah 0.06,  $F(27, 1404) = 1.048$ ,  $p > 0.05$ , multivariat  $\eta^2 = .020$ . Keputusan analisis turut menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam kesemua dimensi kepimpinan strategik iaitu dimensi orientasi strategik ( $F = 1.32$ ;  $p > 0.05$ ); tindakan strategik ( $F = 1.95$ ;  $p > 0.05$ ); penyelarasan strategik ( $F = 1.54$ ;  $p > 0.05$ ); interaksi strategik ( $F = 1.86$ ;  $p > 0.05$ ); keupayaan strategik ( $F = 1.63$ ;  $p > 0.05$ ); keresahan ( $F = 1.28$ ;  $p > 0.05$ ); penyerapan ( $F = .80$ ;  $p > 0.05$ ); adaptasi ( $F = 2.35$ ;  $p > 0.01$ ) dan bijaksana ( $F = 1.26$ ;  $p > 0.01$ ).

Jadual 4.8

*Ujian MANOVA: Analisis Univariat Kepimpinan Strategik Berdasarkan Pemboleh Ubah Pengalaman Mengajar*

| Komponen<br>Kepimpinan<br>Strategik | 1 – 10  |      | 11 - 20 |      | 21 - 30 |      | > 30   |     | Nilai<br>F |
|-------------------------------------|---------|------|---------|------|---------|------|--------|-----|------------|
|                                     | Tahun   |      | Tahun   |      | Tahun   |      | Tahun  |     |            |
|                                     | (n=210) |      | (n=149) |      | (n=91)  |      | (n=28) |     |            |
|                                     | Min     | SP   | Min     | SP   | Min     | SP   | Min    | SP  |            |
| Orientasi Strategik                 | 5.56    | 1.02 | 5.52    | .94  | 5.76    | .90  | 5.51   | .90 | 1.32       |
| Tindakan Strategik                  | 5.46    | 1.11 | 5.35    | 1.10 | 5.69    | .94  | 5.55   | .94 | 1.95       |
| Selaras Strategik                   | 5.41    | 1.14 | 5.42    | 1.09 | 5.66    | .97  | 5.66   | .91 | 1.54       |
| Interaksi Strategik                 | 5.33    | 1.11 | 5.18    | 1.12 | 5.51    | .98  | 5.46   | .94 | 1.86       |
| Keupayaan Strategik                 | 5.49    | 1.06 | 5.54    | .95  | 5.76    | .93  | 5.68   | .89 | 1.63       |
| Keresahan                           | 5.78    | 1.02 | 5.81    | .91  | 6.01    | .90  | 5.75   | .97 | 1.28       |
| Penyerapan                          | 5.53    | 1.13 | 5.54    | 1.00 | 5.73    | 1.00 | 5.63   | .98 | .80        |
| Adaptasi                            | 5.53    | 1.03 | 5.55    | .94  | 5.85    | .99  | 5.56   | .98 | 2.35       |
| Bijaksana                           | 5.63    | .97  | 5.57    | 1.02 | 5.82    | .93  | 5.64   | .89 | 1.26       |

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

#### 4.4.1.3 Perbezaan Amalan Kepimpinan Strategik Mengikut Faktor Umur

Sebanyak empat kumpulan umur responden telah digunakan dalam analisis MANOVA iaitu kumpulan pemimpin guru berumur 20 hingga 29 tahun, 30 hingga 39 tahun, 40 hingga 49 tahun dan 50 tahun dan ke atas. Ujian perbezaan berdasarkan faktor umur dilakukan dalam dua peringkat iaitu pada peringkat pertama, kepimpinan strategik secara keseluruhan dan kelompok kriteria kepimpinan strategik dijadikan pemboleh ubah bersandar. Manakala pada peringkat kedua pula semua dimensi kepimpinan strategik dijadikan sebagai pemboleh ubah bersandar. Berikut adalah keputusan analisis MANOVA dengan menggunakan ujian *Wilks' Lambda* dan *Pillai's trace* berdasarkan kepada aras signifikan .05.

Hasil ujian multivariat menunjukkan terdapat perbezaan secara signifikan antara kumpulan umur terhadap kepimpinan strategik berdasarkan statistik *Wilks' Lambda* memperoleh nilai sebanyak 0.97,  $F(6, 946) = 2.57, p < 0.05$ , multivariat  $\eta^2 = .016$ , manakala nilai *Pillai's trace* ialah 0.32,  $F(6, 946) = 2.572, p < 0.05$ , multivariat  $\eta^2 = .016$ . Manakala hasil analisis ujian univariat seperti yang dipaparkan dalam Jadual 4.9 menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan secara statistik dari segi amalan kepimpinan strategik secara keseluruhan ( $F = 23.45; p < 0.05$ ); kelompok keupayaan organisasi ( $F = 2.83; p < 0.05$ ); dan kelompok ciri-ciri individu pemimpin strategik ( $F = 3.95; p < 0.05$ ). Dapatan ini menjelaskan bahawa semakin tinggi umur seseorang responden maka tahap persepsi dan penilaian terhadap amalan kepimpinan strategik pemimpin juga akan turut meningkat. Hal ini dapat dijelaskan apabila merujuk kepada pertambahan skor min berdasarkan umur. Justeru keputusan ini membolehkan hipotesis nol yang pertama ( $H_{01}$ ) iaitu tidak terdapat perbezaan yang signifikan persepsi terhadap kepimpinan strategik berdasarkan pemboleh ubah

umur pemimpin guru di sekolah menengah agama kategori SMKA dan SABK adalah ditolak.

Jadual 4.9

*Ujian MANOVA: Analisis Univariat Perbezaan Amalan Kepimpinan Strategik Berdasarkan Faktor Umur*

| <b>Kelompok<br/>Kepimpinan<br/>Strategik</b> | <b>20 – 29<br/>Tahun<br/>(n=31)</b> |           | <b>30 – 39<br/>Tahun<br/>(n=191)</b> |           | <b>40 – 49<br/>Tahun<br/>(n=170)</b> |           | <b>&gt; 50<br/>Tahun<br/>(n=86)</b> |           | <b>Nilai<br/>F</b> |
|----------------------------------------------|-------------------------------------|-----------|--------------------------------------|-----------|--------------------------------------|-----------|-------------------------------------|-----------|--------------------|
|                                              | <b>Min</b>                          | <b>SP</b> | <b>Min</b>                           | <b>SP</b> | <b>Min</b>                           | <b>SP</b> | <b>Min</b>                          | <b>SP</b> |                    |
| Kepimpinan Strategik                         | 5.15                                | .93       | 5.55                                 | .95       | 5.55                                 | .87       | 5.75                                | .87       | 3.42*              |
| Keupayaan Organisasi                         | 5.13                                | .99       | 5.46                                 | 1.02      | 5.46                                 | .90       | 5.69                                | .87       | 2.83*              |
| Ciri-ciri Individu                           | 5.17                                | .90       | 5.67                                 | .95       | 5.67                                 | .88       | 5.83                                | .89       | 3.95**             |

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

Analisis lanjutan turut dilakukan bagi mengenal pasti perbezaan dimensi-dimensi kepimpinan strategik berdasarkan umur responden seperti yang dipaparkan dalam Jadual 4.10 di bawah. Sebaliknya hasil analisis MANOVA pada peringkat kedua mendapati tidak terdapat perbezaan skor min dimensi-dimensi kepimpinan strategik secara signifikan. Jika dirujuk kepada nilai statistik multivariat *Wilks' Lambda* memperoleh nilai sebanyak 0.94,  $F(27, 1361.603) = 1.097$ ,  $p > 0.05$ , multivariat  $\eta^2 = .021$ , manakala nilai *Pillai's trace* ialah 0.06,  $F(27, 1404) = 1.099$ ,  $p > 0.05$ , multivariat  $\eta^2 = .021$ . Walau bagaimanapun keputusan analisis univariat menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan berlaku dalam kesemua dimensi kepimpinan strategik iaitu dimensi tindakan strategik ( $F = 2.81$ ;  $p < 0.05$ ); penyelarasan strategik ( $F = 2.83$ ;  $p < 0.05$ ); keupayaan strategik ( $F = 3.22$ ;  $p < 0.05$ ); keresahan ( $F = 4.12$ ;  $p < 0.01$ ); penyerapan ( $F = 2.98$ ;  $p < 0.05$ ); adaptasi ( $F = 4.31$ ;  $p < 0.01$ ) dan bijaksana ( $F = 2.34$ ;  $p < 0.01$ ), melainkan dimensi orientasi strategik ( $F = 1.54$ ;  $p > 0.05$ ) dan interaksi strategik ( $F = 2.21$ ;  $p > 0.05$ ).

Jadual 4.10

*Ujian MANOVA: Analisis Univariat Dimensi Amalan Kepimpinan Strategik Berdasarkan Faktor Umur*

| Kelompok<br>Kepimpinan<br>Strategik | 20 – 29<br>Tahun<br>(n=31) |      | 30 – 39<br>Tahun<br>(n=191) |      | 40 – 49<br>Tahun<br>(n=170) |      | > 50<br>Tahun<br>(n=86) |      | Nilai<br>F |
|-------------------------------------|----------------------------|------|-----------------------------|------|-----------------------------|------|-------------------------|------|------------|
|                                     | Min                        | SP   | Min                         | SP   | Min                         | SP   | Min                     | SP   |            |
| Orientasi Strategik                 | 5.27                       | 1.05 | 5.57                        | .99  | 5.58                        | .94  | 5.71                    | .92  | 1.54       |
| Tindakan Strategik                  | 5.11                       | 1.09 | 5.48                        | 1.12 | 5.41                        | 1.03 | 5.71                    | .98  | 2.81*      |
| Selaras Strategik                   | 5.11                       | 1.16 | 5.43                        | 1.19 | 5.46                        | 1.00 | 5.72                    | .92  | 2.83*      |
| Interaksi Strategik                 | 5.00                       | 1.14 | 5.33                        | 1.16 | 5.28                        | 1.06 | 5.55                    | .96  | 2.21       |
| Keupayaan Strategik                 | 5.17                       | 1.04 | 5.52                        | 1.08 | 5.60                        | .89  | 5.78                    | .94  | 3.22*      |
| Keresahan                           | 5.23                       | .92  | 5.85                        | 1.00 | 5.84                        | .93  | 5.99                    | .90  | 4.12**     |
| Penyerapan                          | 5.11                       | 1.01 | 5.57                        | 1.14 | 5.58                        | 1.00 | 5.76                    | .96  | 2.98*      |
| Adaptasi                            | 5.04                       | .99  | 5.60                        | 1.03 | 5.61                        | .91  | 5.78                    | 1.02 | 4.31**     |
| Bijaksana                           | 5.25                       | .93  | 5.66                        | 1.00 | 5.65                        | .97  | 5.79                    | .89  | 2.34*      |

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

#### 4.4.1.4 Perbezaan Amalan Kepimpinan Strategik Berdasarkan Jantina

Bagi menguji perbezaan faktor demografi responden berdasarkan jantina di sekolah menengah agama, analisis ujian-t telah dijalankan dan dapatannya dipaparkan dalam Jadual 4.11 di bawah.

Jadual 4.11

*Ujian-t: Perbezaan Amalan Kepimpinan Strategik Berdasarkan Jantina*

| Komponen Kepimpinan<br>Strategik | Lelaki<br>(n=189) |     | Perempuan<br>(n=289) |     | Nilai t | Nilai p |
|----------------------------------|-------------------|-----|----------------------|-----|---------|---------|
|                                  | Min               | SP  | Min                  | SP  |         |         |
| Kepimpinan Strategik             | 5.67              | .95 | 5.49                 | .88 | 2.12    | .03*    |
| Keupayaan Organisasi             | 5.60              | .98 | 5.41                 | .94 | 2.17    | .03*    |
| Ciri-ciri Individu               | 5.77              | .96 | 5.60                 | .89 | 1.92    | .06     |

\*\* $p < .01$ , \* $p < .05$ ,  $dk = 476$ .

Dapatan daripada Jadual 4.11 di atas menunjukkan bahawa secara keseluruhannya terdapat perbezaan secara signifikan skor min persepsi terhadap kepimpinan strategik dalam kalangan responden lelaki berbanding dengan responden perempuan ( $t = 2.12$ ;  $p < 0.05$ ). Dalam hal ini, perbezaan turut berlaku dalam kelompok

keupayaan organisasi ( $t = 2.17$ ;  $p < 0.05$ ), sebaliknya tidak wujud perbezaan yang signifikan dalam kelompok ciri-ciri individu ( $t = 1.92$ ;  $p > 0.05$ ). Sehubungan itu, tahap persepsi pemimpin guru lelaki terhadap amalan kepimpinan strategik di sekolah menengah agama didapati lebih tinggi berbanding dengan pemimpin guru perempuan. Dengan dapatan ini, hipotesis nol ( $H_{01}$ ) iaitu tidak terdapat perbezaan yang signifikan amalan kepimpinan strategik pengetua berdasarkan persepsi pemimpin guru merujuk kepada pemboleh ubah jantina di sekolah menengah agama adalah ditolak.

Jadual 4.12

*Ujian-t: Perbezaan Skor Min Dimensi Kepimpinan Strategik Berdasarkan Jantina*

| Dimensi Kepimpinan Strategik | Lelaki<br>(n=189) |      | Perempuan<br>(n=289) |      | Nilai t | Nilai p |
|------------------------------|-------------------|------|----------------------|------|---------|---------|
|                              | Min               | SP   | Min                  | SP   |         |         |
| Orientasi Strategik          | 5.68              | 1.03 | 5.52                 | 0.92 | 1.76    | .08     |
| Tindakan Strategik           | 5.59              | 1.07 | 5.40                 | 1.07 | 1.95    | .05     |
| Selaras Strategik            | 5.59              | 1.09 | 5.39                 | 1.07 | 1.99    | .05*    |
| Interaksi Strategik          | 5.47              | 1.12 | 5.23                 | 1.06 | 2.36    | .02*    |
| Keupayaan Strategik          | 5.67              | 0.98 | 5.50                 | 1.00 | 1.86    | .06     |
| Keresahan                    | 5.92              | 0.96 | 5.78                 | 0.96 | 1.57    | .12     |
| Penyerapan                   | 5.70              | 1.09 | 5.50                 | 1.03 | 2.00    | .05*    |
| Adaptasi                     | 5.68              | 1.06 | 5.54                 | 0.94 | 1.52    | .13     |
| Bijaksana                    | 5.76              | 0.99 | 5.58                 | 0.95 | 1.98    | .05*    |

\*\* $p < .01$ , \* $p < .05$ ,  $dk = 476$ .

Selain itu, perbezaan berdasarkan dimensi-dimensi kepimpinan strategik mengikut jantina dapat dilihat berdasarkan Jadual 4.12 di atas. Berdasarkan kepada Jadual 4.12 tersebut, adalah didapati wujud perbezaan skor min dimensi kepimpinan strategik secara signifikan berdasarkan jantina dalam kalangan responden pemimpin guru lelaki berbanding responden pemimpin guru perempuan dalam dimensi penyelarasan strategik ( $t = 1.99$ ,  $p < 0.05$ ), interaksi strategik ( $t = 2.36$ ,  $p < 0.05$ ), penyerapan ( $t = 2.00$ ,  $p < 0.05$ ) dan dimensi bijaksana ( $t = 1.98$ ,  $p < 0.05$ ). Manakala

dimensi-dimensi kepemimpinan strategi yang didapati tidak wujud perbezaan skor min yang signifikan ialah dimensi orientasi strategik ( $t = 1.76, p > 0.05$ ), tindakan strategik ( $t = 1.95, p > 0.05$ ), keupayaan strategik ( $t = 1.86, p > 0.05$ ), keresahan ( $t = 1.57, p > 0.05$ ) dan dimensi adaptasi ( $t = 1.52, p > 0.05$ ).

#### **4.4.2 Perbezaan Tahap Kesediaan Perubahan Organisasi**

Analisis bahagian ini bertujuan bagi menjawab soalan kajian yang kedua iaitu adakah terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kesediaan perubahan organisasi berdasarkan persepsi pemimpin guru di sekolah menengah agama merujuk kepada pembolehubah demografi (kategori sekolah, pengalaman mengajar, umur dan jantina)? Hipotesis yang diuji melalui analisis ini ialah seperti berikut:

*H<sub>02</sub>: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap kesediaan perubahan organisasi berdasarkan faktor demografi (kategori sekolah, pengalaman mengajar, umur dan jantina) pemimpin guru di sekolah menengah agama.*

##### **4.4.2.1 Perbezaan Kesediaan Perubahan Organisasi Berdasarkan Kategori Sekolah**

Kajian ini juga bertujuan untuk meneliti perbezaan kesediaan perubahan organisasi berdasarkan kategori sekolah SMKA dan SABK. Sehubungan itu analisis ini bertujuan untuk menjawab soalan kajian kedua iaitu adakah terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kesediaan perubahan organisasi dalam kalangan warga organisasi di sekolah kategori SMKA dan SABK? Bagi menguji perbezaan ini, analisis ujian-t telah dijalankan dan dapatnya ditunjukkan dalam Jadual 4.13 di bawah:-

Jadual 4.13

*Ujian-t: Perbezaan Tahap Kesediaan Perubahan Organisasi Berdasarkan Kategori Sekolah*

| Dimensi Kesediaan<br>Perubahan Organisasi | SMKA<br>(n=242) |     | SABK<br>(n=236) |     | Nilai t | Nilai p |
|-------------------------------------------|-----------------|-----|-----------------|-----|---------|---------|
|                                           | Min             | SP  | Min             | SP  |         |         |
| Kesediaan Perubahan                       | 5.74            | .63 | 5.66            | .68 | 1.24    | .22     |
| Komitmen Perubahan                        | 5.78            | .74 | 5.72            | .75 | 0.81    | .42     |
| Efikasi Perubahan                         | 5.70            | .66 | 5.60            | .70 | 1.48    | .14     |

*\*\*p < .01, \*p < .05, dk = 476.*

Dapatan daripada Jadual 4.13 di atas menunjukkan bahawa secara keseluruhannya tidak terdapat perbezaan skor min kesediaan perubahan organisasi warga sekolah menengah agama secara signifikan berdasarkan persepsi pemimpin guru di SMKA berbanding dengan responden pemimpin guru di SABK ( $t = 1.24$ ;  $p > 0.05$ ). Hasil analisis turut menunjukkan bahawa tidak wujud perbezaan yang signifikan dalam dimensi komitmen perubahan ( $t = .81$ ;  $p > 0.05$ ) dan dimensi efikasi perubahan ( $t = 1.48$ ,  $p > 0.05$ ). Sehubungan itu, tahap persepsi pemimpin guru SMKA terhadap kesediaan perubahan organisasi adalah tidak berbeza secara signifikan dengan tahap persepsi pemimpin guru di SABK. Berpanduan kepada dapatan ini, hipotesis nol ( $H_0$ ) iaitu tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap kesediaan perubahan organisasi berdasarkan persepsi pemimpin guru merujuk kepada pemboleh ubah kategori sekolah menengah agama adalah diterima.

#### **4.4.2.2 Perbezaan Tahap Kesediaan Perubahan Organisasi Berdasarkan Pengalaman Mengajar**

Ujian perbezaan berdasarkan faktor pengalaman kerja guru hanya melibatkan satu peringkat iaitu kesediaan perubahan organisasi secara keseluruhan dan dimensi kesediaan perubahan organisasi dijadikan pemboleh ubah bersandar. Sebanyak empat kumpulan pengalaman kerja responden telah digunakan dalam analisis

MANOVA iaitu kumpulan pemimpin guru yang berpengalaman menjadi guru antara 1 hingga 10 tahun, 11 hingga 20 tahun, 21 hingga 30 tahun dan lebih daripada 30 tahun. Hasil analisis MANOVA bagi perbezaan kesediaan perubahan organisasi berdasarkan pembolehubah pengalaman kerja guru responden di sekolah menengah agama kategori SMKA dan SABK dipaparkan dalam Jadual 4.14 di bawah.

Jadual 4.14

*Ujian MANOVA: Perbezaan Kesediaan Perubahan Organisasi Berdasarkan Faktor Pengalaman Mengajar*

| Dimensi Kesediaan Perubahan | 1 – 10 Tahun<br>(n=210) |     | 11 - 20 Tahun<br>(n=149) |     | 21 - 30 Tahun<br>(n=91) |     | > 30 Tahun<br>(n=28) |     | Nilai F |
|-----------------------------|-------------------------|-----|--------------------------|-----|-------------------------|-----|----------------------|-----|---------|
|                             | Min                     | SP  | Min                      | SP  | Min                     | SP  | Min                  | SP  |         |
| Kesediaan Perubahan         | 5.69                    | .69 | 5.60                     | .62 | 5.85                    | .61 | 5.83                 | .71 | 3.059*  |
| Komitmen Perubahan          | 5.75                    | .78 | 5.65                     | .70 | 5.87                    | .72 | 5.89                 | .77 | 1.875   |
| Efikasi Perubahan           | 5.63                    | .71 | 5.55                     | .67 | 5.82                    | .58 | 5.78                 | .77 | 3.512*  |

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

Hasil ujian multivariat menunjukkan bahawa secara keseluruhannya tidak terdapat perbezaan secara signifikan antara kumpulan bagi faktor pengalaman mengajar persepsi terhadap kesediaan perubahan organisasi warga sekolah menengah agama.

Statistik *Wilks' Lambda* mencatatkan nilai sebanyak 0.98,  $F(6, 946) = 1.825$ ,  $p > 0.05$ , multivariat  $\eta^2 = .011$ , manakala nilai *Pillai's trace* ialah 0.02,  $F(6, 948) = 1.825$ ,  $p > 0.05$ , multivariat  $\eta^2 = .011$ . Walau bagaimanapun statistik *Roy's Largest Root* mencatatkan keputusan bahawa wujud perbezaan yang signifikan dengan nilai 0.02,  $F(3, 474) = 3.522$ ,  $p < 0.05$ , multivariat  $\eta^2 = .022$ . Secara umumnya ujian multivariat seperti yang dipaparkan dalam Jadual 4.14, menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kesediaan perubahan organisasi secara keseluruhan ( $F = 3.059$ ;  $p < 0.05$ ); dimensi komitmen perubahan ( $F = 1.875$ ;  $p > 0.05$ ); dan dimensi efikasi perubahan ( $F = 3.512$ ;  $p < 0.05$ ). Justeru keputusan ini membolehkan hipotesis nol yang kedua ( $H_{02}$ ) iaitu tidak terdapat perbezaan yang

signifikan tahap kesediaan perubahan organisasi berdasarkan faktor pengalaman mengajar pemimpin guru di sekolah menengah agama adalah ditolak.

#### 4.4.2.3 Perbezaan Kesediaan Perubahan Organisasi Mengikut Umur

Sebanyak empat kumpulan umur responden telah digunakan dalam analisis MANOVA iaitu kumpulan pemimpin guru berumur 20 hingga 29 tahun; 30 hingga 39 tahun; 40 hingga 49 tahun dan 50 tahun dan ke atas. Ujian perbezaan berdasarkan faktor umur hanya melibatkan satu peringkat iaitu kesediaan perubahan organisasi secara keseluruhan dan dimensi kesediaan perubahan organisasi dijadikan pembolehubah bersandar. Hasil analisis MANOVA bagi perbezaan kesediaan perubahan organisasi berdasarkan faktor umur pemimpin guru di sekolah menengah agama dipaparkan dalam Jadual 4.15 di bawah.

Jadual 4.15

*Ujian MANOVA: Perbezaan Kesediaan Perubahan Organisasi Berdasarkan Pemboleh Ubah Umur*

| Dimensi Kesediaan Perubahan Organisasi | 20 – 29 Tahun<br>(n=31) |     | 30 – 39 Tahun<br>(n=191) |     | 40 – 49 Tahun<br>(n=170) |     | > 50 Tahun<br>(n=86) |     | Nilai F |
|----------------------------------------|-------------------------|-----|--------------------------|-----|--------------------------|-----|----------------------|-----|---------|
|                                        | Min                     | SP  | Min                      | SP  | Min                      | SP  | Min                  | SP  |         |
| Kesediaan Perubahan                    | 5.40                    | .54 | 5.70                     | .68 | 5.66                     | .63 | 5.87                 | .65 | 4.43**  |
| Komitmen Perubahan                     | 5.48                    | .70 | 5.77                     | .77 | 5.69                     | .72 | 5.90                 | .75 | 2.88*   |
| Efikasi Perubahan                      | 5.32                    | .55 | 5.63                     | .72 | 5.63                     | .65 | 5.85                 | .66 | 5.01**  |

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

Hasil ujian multivariat berdasarkan kepada aras signifikan .05, menunjukkan terdapat perbezaan secara signifikan antara kumpulan umur terhadap kesediaan perubahan organisasi di sekolah menengah agama. Keputusan analisis MANOVA dengan menggunakan *Wilks' Lambda* memperoleh nilai sebanyak 0.97,  $F(6, 946) = 2.81$ ,  $p < 0.05$ , multivariat  $\eta^2 = .018$ , manakala nilai *Pillai's trace* ialah 0.035,  $F(6, 948) = 2.801$ ,  $p < 0.05$ , multivariat  $\eta^2 = .017$ . Secara umumnya ujian multivariat

seperti yang dipaparkan dalam Jadual 4.15 di atas, menunjukkan bahawa terdapat perbezaan dari segi kesediaan perubahan warga sekolah menengah agama secara keseluruhan ( $F = 4.43$ ;  $p < 0.01$ ); dimensi komitmen perubahan ( $F = 2.88$ ;  $p < 0.05$ ); dan dimensi efikasi perubahan ( $F = 5.01$ ;  $p < 0.01$ ). Sehubungan itu keputusan ini membolehkan hipotesis nol yang kedua ( $H_{o2}$ ) iaitu tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap kesediaan perubahan organisasi berdasarkan faktor umur pemimpin guru di sekolah menengah agama adalah ditolak.

#### 4.4.2.4 Perbezaan Tahap Kesediaan Perubahan Organisasi Berdasarkan Jantina

Bagi menguji perbezaan tahap kesediaan perubahan organisasi berdasarkan faktor demografi responden merujuk kepada jantina di sekolah menengah agama, analisis ujian-t telah digunakan dan dapatannya dipaparkan dalam Jadual 4.16 di bawah.

Jadual 4.16

*Ujian-t: Perbezaan Tahap Kesediaan Perubahan Organisasi Berdasarkan Faktor Jantina*

| Dimensi Kesediaan<br>Perubahan Organisasi | Lelaki (n=189) |     | Perempuan (n=289) |     | Nilai t | Nilai p |
|-------------------------------------------|----------------|-----|-------------------|-----|---------|---------|
|                                           | Min            | SP  | Min               | SP  |         |         |
| Kesediaan Perubahan                       | 5.75           | .72 | 5.67              | .61 | 1.38    | .17     |
| Komitmen Perubahan                        | 5.79           | .80 | 5.73              | .71 | 0.88    | .38     |
| Efikasi Perubahan                         | 5.72           | .76 | 5.61              | .63 | 1.69    | .09     |

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

Dapatan daripada Jadual 4.16 di atas menunjukkan bahawa secara keseluruhannya tidak terdapat perbezaan skor min pemboleh ubah kesediaan perubahan organisasi secara signifikan dalam kalangan responden lelaki dan responden perempuan ( $t = 1.38$ ;  $p > 0.05$ ). Analisis terhadap dimensi kesediaan perubahan turut menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan dengan dapatan seperti berikut; dimensi komitmen perubahan ( $t = .88$ ,  $p > 0.05$ ) manakala dimensi efikasi perubahan

( $t = 1.69$ ,  $p > 0.05$ ). Sehubungan itu, tahap persepsi pemimpin guru lelaki terhadap kesediaan melaksanakan perubahan di sekolah menengah agama adalah tidak berbeza secara signifikan berbanding dengan persepsi pemimpin guru perempuan. Dengan dapatan ini, hipotesis nol yang kedua ( $H_{02}$ ) iaitu tidak terdapat perbezaan yang signifikan kesediaan perubahan organisasi berdasarkan persepsi pemimpin guru merujuk kepada faktor jantina di sekolah menengah agama adalah diterima.

#### **4.4.3 Perbezaan Tahap Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan**

Analisis data kajian pada bahagian ini bertujuan bagi menjawab soalan kajian yang kedua iaitu adakah terdapat perbezaan yang signifikan dari segi amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama merujuk kepada faktor demografi (kategori sekolah, pengalaman mengajar, umur, jantina dan kursus kualiti)? Hipotesis yang diuji melalui analisis ini ialah seperti berikut:

*$H_{03}$ : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan berdasarkan pembolehubah demografi (kategori sekolah, pengalaman mengajar, umur, jantina dan kursus kualiti) pemimpin guru di sekolah menengah agama.*

##### **4.4.3.1 Perbezaan Amalan Penambahbaikan Kualiti berterusan Berdasarkan Kategori Sekolah**

Analisis ini bertujuan untuk menjawab soalan kajian kedua iaitu adakah terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kesediaan perubahan organisasi dalam kalangan warga organisasi di sekolah menengah agama? Bagi menguji perbezaan ini, analisis ujian-t telah dijalankan dan dapatannya ditunjukkan dalam Jadual 4.17 di bawah:-

Jadual 4.17

*Ujian-t: Perbezaan Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan Berdasarkan Kategori Sekolah*

| <b>Dimensi Amalan<br/>Penambahbaikan Kualiti<br/>Berterusan</b> | <b>SMKA<br/>(n=242)</b> |           | <b>SABK<br/>(n=236)</b> |           | <b>Nilai t</b> | <b>Nilai p</b> |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------|-------------------------|-----------|----------------|----------------|
|                                                                 | <b>Min</b>              | <b>SP</b> | <b>Min</b>              | <b>SP</b> |                |                |
| Amalan Penambahbaikan                                           | 5.73                    | .58       | 5.59                    | .63       | 2.58           | .01**          |
| Fokus Pelanggan Dalam                                           | 5.74                    | .63       | 5.69                    | .64       | 0.92           | .36            |
| Kefahaman Proses                                                | 5.77                    | .69       | 5.62                    | .69       | 2.39           | .02*           |
| Penggunaan Data                                                 | 5.73                    | .67       | 5.57                    | .72       | 2.50           | .01*           |
| Kefahaman Kualiti                                               | 5.83                    | .75       | 5.60                    | .73       | 3.45           | .00**          |
| Keupayaan Kepimpinan                                            | 5.59                    | .85       | 5.48                    | .88       | 1.43           | .16            |

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

Dapatan dalam Jadual 4.17 di atas menunjukkan bahawa secara keseluruhannya terdapat perbezaan skor min yang signifikan secara statistik persepsi pemimpin guru terhadap pemboleh ubah amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama ( $t = 2.58$ ,  $p < 0.01$ ). Berdasarkan dapatan tersebut, warga sekolah kategori SMKA mengamalkan budaya penambahbaikan kualiti secara berterusan yang lebih kerap berbanding dengan warga sekolah kategori SABK. Seterusnya hasil analisis ujian-t terhadap dimensi pemboleh ubah amalan penambahbaikan kualiti berterusan turut menunjukkan bahawa wujud perbezaan yang signifikan dalam dimensi kefahaman proses ( $t = 2.39$ ,  $p < 0.05$ ), dimensi penggunaan data ( $t = 2.50$ ,  $p < 0.05$ ) dan dimensi kefahaman kualiti ( $t = 3.45$ ,  $p < 0.01$ ). Sebaliknya tidak wujud perbezaan yang signifikan bagi dimensi fokus pelanggan dalaman ( $t = .92$ ,  $p > 0.05$ ) dan dimensi keupayaan kepimpinan ( $t = 1.43$ ,  $p > 0.05$ ). Sehubungan itu, berpandukan kepada dapatan ini, hipotesis nol yang ketiga ( $H_03$ ) iaitu tidak terdapat perbezaan yang signifikan amalan penambahbaikan kualiti berterusan berdasarkan

persepsi pemimpin guru merujuk kepada faktor kategori sekolah menengah agama adalah ditolak.

#### **4.4.3.2 Perbezaan Tahap Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan Berdasarkan Pengalaman Mengajar**

Ujian perbezaan berdasarkan faktor pengalaman mengajar hanya melibatkan satu peringkat iaitu amalan penambahbaikan kualiti berterusan secara keseluruhan dan dimensi amalan penambahbaikan kualiti berterusan dijadikan pembolehubah bersandar. Sebanyak empat kumpulan pengalaman mengajar responden telah digunakan dalam analisis MANOVA iaitu kumpulan pemimpin guru yang berpengalaman menjadi guru antara 1 hingga 10 tahun, 11 hingga 20 tahun, 21 hingga 30 tahun dan lebih daripada 30 tahun. Hasil ujian multivariat menunjukkan bahawa secara keseluruhannya tidak terdapat perbezaan secara signifikan antara kumpulan pengalaman mengajar terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Statistik *Wilks' Lambda* mencatatkan nilai sebanyak 0.95,  $F(15, 1297.864) = 1.520, p > 0.05$ , multivariat  $\eta^2 = .016$ , manakala nilai *Pillai's trace* ialah 0.05,  $F(15, 1416) = 1.519, p > 0.05$ , multivariat  $\eta^2 = .016$ . Walau bagaimanapun statistik *Roy's Largest Root* mencatatkan keputusan bahawa wujud perbezaan yang signifikan dengan nilai 0.03,  $F(5, 472) = 2.924, p < 0.05$ , multivariat  $\eta^2 = .03$ . Justeru keputusan ini membolehkan hipotesis nol yang ketiga ( $H_{03}$ ) iaitu tidak terdapat perbezaan yang signifikan persepsi terhadap tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan berdasarkan faktor pengalaman mengajar pemimpin guru di sekolah menengah agama adalah diterima.

Seterusnya pemeriksaan terhadap keputusan ujian univariat pada Jadual 4.18 di bawah, secara umumnya menunjukkan bahawa terdapat perbezaan persepsi yang

signifikan secara statistik pemboleh ubah amalan penambahbaikan kualiti berterusan secara keseluruhan ( $F = 4.10$ ;  $p < 0.01$ ); dimensi fokus pelanggan dalaman ( $F = 2.86$ ;  $p < 0.05$ ), dimensi kefahaman kualiti ( $F = 2.77$ ,  $p < 0.05$ ) dan keupayaan kepimpinan ( $F = 4.48$ ,  $p < 0.01$ ) berdasarkan kategori faktor pengalaman mengajar. Sebaliknya keputusan ujian univariat menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan secara statistik dari segi kefahaman proses ( $F = 2.60$ ,  $p > 0.05$ ) dan penggunaan data ( $F = 2.26$ ,  $p > 0.05$ ) berdasarkan kategori faktor pengalaman mengajar.

Jadual 4.18

*Ujian MANOVA: Analisis Univariat Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan Berdasarkan Faktor Pengalaman Mengajar*

| Dimensi Amalan<br>Penambahbaikan<br>Kualiti Berterusan | 1 – 10<br>Tahun<br>(n=210) |     | 11 - 20<br>Tahun<br>(n=149) |     | 21 - 30<br>Tahun<br>(n=91) |     | > 30<br>Tahun<br>(n=28) |     | Nilai<br>F |
|--------------------------------------------------------|----------------------------|-----|-----------------------------|-----|----------------------------|-----|-------------------------|-----|------------|
|                                                        | Min                        | SP  | Min                         | SP  | Min                        | SP  | Min                     | SP  |            |
| Amalan<br>Penambahbaikan<br>Fokus Pelanggan<br>Dalaman | 5.63                       | .62 | 5.59                        | .59 | 5.83                       | .55 | 5.82                    | .63 | 4.10**     |
| Kefahaman Proses                                       | 5.72                       | .63 | 5.61                        | .64 | 5.83                       | .64 | 5.86                    | .63 | 2.86*      |
| Penggunaan Data                                        | 5.67                       | .72 | 5.63                        | .69 | 5.87                       | .62 | 5.79                    | .69 | 2.60       |
| Kefahaman Kualiti                                      | 5.60                       | .72 | 5.60                        | .67 | 5.77                       | .65 | 5.85                    | .82 | 2.26       |
| Keupayaan<br>Kepimpinan                                | 5.67                       | .75 | 5.65                        | .71 | 5.87                       | .76 | 5.94                    | .82 | 2.77*      |
|                                                        | 5.47                       | .90 | 5.44                        | .86 | 5.82                       | .75 | 5.67                    | .90 | 4.48**     |

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

#### 4.4.3.3 Perbezaan Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan Berdasarkan Umur

Sebanyak empat kumpulan umur responden telah digunakan dalam analisis MANOVA iaitu kumpulan pemimpin guru berumur 20 hingga 29 tahun; 30 hingga 39 tahun; 40 hingga 49 tahun dan 50 tahun dan ke atas. Ujian perbezaan berdasarkan faktor umur hanya melibatkan satu peringkat iaitu amalan

penambahbaikan kualiti berterusan secara keseluruhan dan dimensi amalan penambahbaikan kualiti berterusan dijadikan sebagai pemboleh ubah bersandar. Hasil analisis MANOVA bagi perbezaan amalan penambahbaikan kualiti berterusan berdasarkan pemboleh ubah umur pemimpin guru di sekolah menengah agama dipaparkan dalam Jadual 4.19 di bawah.

Jadual 4.19

*Ujian MANOVA: Perbezaan Amalan Penambbaikan Kualiti Berterusan Berdasarkan Umur*

| Dimensi Amalan<br>Penambahbaikan<br>Kualiti Berterusan                                                             | 20 – 29<br>Tahun<br>(n=31) |     | 30 – 39<br>Tahun<br>(n=191) |     | 40 – 49<br>Tahun<br>(n=170) |     | > 50<br>Tahun<br>(n=86) |     | Nilai<br>F |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----|-----------------------------|-----|-----------------------------|-----|-------------------------|-----|------------|
|                                                                                                                    | Min                        | SP  | Min                         | SP  | Min                         | SP  | Min                     | SP  |            |
| Amalan Penambahbaikan Fokus Pelanggan Dalam Kefahaman Proses Penggunaa Data Kefahaman Kualiti Keupayaan Kepimpinan | 5.45                       | .50 | 5.63                        | .62 | 5.63                        | .60 | 5.88                    | .57 | 5.70**     |
|                                                                                                                    | 5.64                       | .54 | 5.69                        | .64 | 5.65                        | .65 | 5.91                    | .63 | 3.58*      |
|                                                                                                                    | 5.49                       | .70 | 5.65                        | .71 | 5.70                        | .69 | 5.88                    | .63 | 3.31*      |
|                                                                                                                    | 5.23                       | .57 | 5.65                        | .69 | 5.61                        | .70 | 5.86                    | .69 | 6.63**     |
|                                                                                                                    | 5.51                       | .55 | 5.67                        | .76 | 5.69                        | .74 | 5.95                    | .77 | 4.07**     |
|                                                                                                                    | 5.35                       | .78 | 5.46                        | .93 | 5.52                        | .79 | 5.81                    | .85 | 3.90**     |

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

Hasil ujian multivariat berdasarkan kepada aras signifikan .05, menunjukkan terdapat perbezaan persepsi secara signifikan antara kumpulan umur pemimpin guru terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Keputusan analisis MANOVA dengan menggunakan statistik *Wilks' Lambda* memperoleh nilai sebanyak 0.93,  $F(15, 1297.864) = 2.378$ ,  $p < 0.05$ , multivariat  $\eta^2 = .025$ , manakala nilai *Pillai's trace* ialah 0.074,  $F(15, 1416) = 2.376$ ,  $p < 0.05$ , multivariat  $\eta^2 = .025$ . Secara umumnya ujian multivariat seperti yang dipaparkan dalam Jadual 4.19 di atas menunjukkan bahawa terdapat perbezaan dari segi amalan penambahbaikan kualiti berterusan warga sekolah menengah agama secara

keseluruhan ( $F = 5.70$ ;  $p < 0.01$ ); dimensi fokus pelanggan dalaman ( $F = 3.58$ ;  $p < 0.05$ ); dimensi kefahaman proses ( $F = 3.31$ ;  $p < 0.05$ ), dimensi penggunaan data ( $F = 6.63$ ;  $p < 0.01$ ), dimensi kefahaman kualiti ( $F = 4.07$ ;  $p < 0.01$ ) dan dimensi keupayaan kepimpinan ( $F = 3.90$ ;  $p < 0.01$ ). Sehubungan itu keputusan ini membolehkan hipotesis nol yang ketiga ( $H_{03}$ ) iaitu tidak terdapat perbezaan persepsi yang signifikan tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan berdasarkan faktor umur pemimpin guru di sekolah menengah agama adalah ditolak.

#### 4.4.3.4 Perbezaan Tahap Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan Berdasarkan Jantina

Bagi menguji perbezaan faktor demografi responden berdasarkan jantina di sekolah menengah agama, analisis ujian-t telah digunakan dan dapatannya dipaparkan dalam Jadual 4.20 di bawah.

Jadual 4.20

*Ujian-t: Perbezaan Tahap Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan Berdasarkan Faktor Jantina*

| Dimensi Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan | Lelaki<br>(n=189) |     | Perempuan<br>(n=289) |     | Nilai t | Nilai p |
|--------------------------------------------------|-------------------|-----|----------------------|-----|---------|---------|
|                                                  | Min               | SP  | Min                  | SP  |         |         |
| Amalan Penambahbaikan                            | 5.78              | .64 | 5.59                 | .57 | 3.35    | .00**   |
| Fokus Pelanggan Dalaman                          | 5.81              | .70 | 5.65                 | .59 | 2.53    | .01*    |
| Kefahaman Proses                                 | 5.82              | .76 | 5.62                 | .63 | 2.96    | .00**   |
| Penggunaan Data                                  | 5.76              | .70 | 5.57                 | .69 | 2.84    | .01*    |
| Kefahaman Kualiti                                | 5.85              | .77 | 5.63                 | .72 | 3.22    | .00**   |
| Keupayaan Kepimpinan                             | 5.65              | .91 | 5.47                 | .83 | 2.19    | .03*    |

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

Dapatan daripada Jadual 4.20 di atas menunjukkan bahawa secara keseluruhannya terdapat perbezaan skor min pemboleh ubah amalan penambahbaikan kualiti berterusan secara signifikan dalam kalangan responden lelaki dan responden perempuan ( $t = 3.35$ ;  $p < 0.01$ ). Analisis terhadap dimensi amalan penambahbaikan kualiti berterusan turut menunjukkan wujud perbezaan yang signifikan terhadap

kesemua dimensi amalan penambahbaikan kualiti berterusan dengan dapatan seperti berikut; dimensi fokus pelanggan dalaman ( $t = 2.53$ ,  $p < 0.05$ ); dimensi kefahaman proses ( $t = 2.96$ ,  $p < 0.01$ ), dimensi penggunaan data ( $t = 2.84$ ;  $p < 0.01$ ), dimensi kefahaman kualiti ( $t = 3.22$ ;  $p < 0.01$ ) dan dimensi keupayaan kepimpinan ( $t = 2.19$ ;  $p < 0.05$ ). Sehubungan itu, tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan berdasarkan persepsi pemimpin guru di sekolah menengah agama adalah berbeza secara signifikan mengikut jantina. Dengan dapatan ini, hipotesis nol yang ketiga ( $H_03$ ) iaitu tidak terdapat perbezaan yang signifikan amalan penambahbaikan kualiti berterusan berdasarkan persepsi pemimpin guru mengikut jantina di sekolah menengah agama adalah ditolak.

#### 4.4.3.5 Perbezaan Tahap Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan Berdasarkan Faktor Kursus Kualiti

Bagi menguji perbezaan faktor demografi responden berdasarkan pengalaman menghadiri kursus kualiti di sekolah menengah agama, analisis ujian-t telah digunakan dan dapatannya dipaparkan dalam Jadual 4.21 di bawah.

Jadual 4.21

*Ujian-t: Perbezaan Tahap Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan Berdasarkan Faktor Kursus Kualiti*

| Dimensi Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan | Ya<br>(n=245) |     | Tidak<br>(n=233) |     | Nilai<br>t | Nilai<br>p |
|--------------------------------------------------|---------------|-----|------------------|-----|------------|------------|
|                                                  | Min           | SP  | Min              | SP  |            |            |
| Amalan Penambahbaikan                            | 5.67          | .63 | 5.66             | .58 | .27        | .76        |
| Fokus Pelanggan Dalaman                          | 5.72          | .64 | 5.72             | .64 | .01        | .99        |
| Kefahaman Proses                                 | 5.71          | .69 | 5.69             | .70 | .19        | .85        |
| Penggunaan Data                                  | 5.67          | .72 | 5.62             | .68 | .80        | .42        |
| Kefahaman Kualiti                                | 5.72          | .77 | 5.72             | .72 | .01        | .99        |
| Keupayaan Kepimpinan                             | 5.54          | .85 | 5.53             | .88 | .15        | .88        |

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

Dapatan daripada Jadual 4.21 di atas menunjukkan bahawa secara keseluruhannya tidak terdapat perbezaan secara signifikan skor min persepsi pemimpin guru

terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan berdasarkan pengalaman menghadiri kursus kualiti ( $t = .27, p > 0.05$ ). Analisis terhadap dimensi amalan penambahbaikan kualiti berterusan turut menunjukkan bahawa tidak wujud perbezaan yang signifikan bagi kesemua dimensi amalan penambahbaikan kualiti berterusan dengan dapatan seperti berikut; dimensi fokus pelanggan dalaman ( $t = .01, p > 0.05$ ); dimensi kefahaman proses ( $t = .19, p > 0.05$ ), dimensi penggunaan data ( $t = .80; p > 0.05$ ), dimensi kefahaman kualiti ( $t = .01, p > 0.05$ ) dan dimensi keupayaan kepimpinan ( $t = .15, p > 0.05$ ). Sehubungan itu, tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan berdasarkan persepsi pemimpin guru di sekolah menengah agama adalah tidak berbeza secara signifikan merujuk kepada faktor pengalaman menghadiri kursus kualiti. Dengan dapatan ini, hipotesis nol yang ketiga ( $H_03$ ) iaitu tidak terdapat perbezaan yang signifikan amalan penambahbaikan kualiti berterusan berdasarkan persepsi pemimpin guru mengikut kehadiran kursus kualiti di sekolah menengah agama adalah diterima.

#### **4.4.4 Hubungan Kepimpinan Strategik dan Kesediaan Perubahan Organisasi**

Ujian korelasi Pearson telah dijalankan bagi menguji hubungan kepimpinan strategik dan kesediaan perubahan organisasi. Kaedah analisis ini adalah selari dengan soalan kajian yang ketiga iaitu adakah terdapat hubungan yang signifikan kepimpinan strategik, kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama? Hipotesis nol yang dibentuk dan diuji adalah seperti berikut:

*H<sub>04</sub>: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan strategik dengan kesediaan perubahan organisasi di sekolah menengah agama.*

Analisis korelasi pearson telah dijalankan bagi menguji hubungan ini, dan dapatannya ditunjukkan dalam Jadual 4.22 di bawah.

Jadual 4.22

*Hubungan Kepimpinan Strategik dan Kesediaan Perubahan Organisasi*

| Dimensi              | Kesediaan Perubahan Organisasi | Komitmen Perubahan | Efikasi Perubahan |
|----------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------|
| Kepimpinan Strategik | .457**                         | .324**             | .524**            |
| Keupayaan Organisasi | .437**                         | .296**             | .515**            |
| Ciri-ciri Individu   | .453**                         | .338**             | .499**            |

\*\* . Korelasi adalah signifikan pada aras 0.01 (2-hujung).

Secara keseluruhannya berdasarkan keputusan kajian pada Jadual 4.22 di atas didapati wujud hubungan yang signifikan dan kukuh pada aras  $p < 0.05$  antara kepimpinan strategik dengan kesediaan perubahan organisasi ( $r = 0.457$ ;  $p < 0.01$ ) di sekolah menengah agama. Dapatan analisis juga menunjukkan komponen keupayaan organisasi ( $r = 0.437$ ;  $p < 0.01$ ) dan komponen ciri-ciri individu ( $r = 0.453$ ;  $p < 0.01$ ) mempunyai hubungan yang signifikan dan kukuh dengan kesediaan perubahan organisasi di sekolah menengah agama. Hubungan yang positif dan signifikan juga turut ditunjukkan dalam hubungan antara kepimpinan strategik dengan dimensi kesediaan perubahan organisasi iaitu komitmen perubahan ( $r = 0.324$ ;  $p < 0.01$ ) dan efikasi perubahan ( $r = 0.524$ ;  $p < 0.01$ ). Keputusan kajian ini berjaya menolak  $H_0$  dan menerima  $H_A$  iaitu terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan strategik dengan kesediaan perubahan organisasi di sekolah menengah agama. Hubungan yang positif secara signifikan ini menunjukkan bahawa amalan kepimpinan strategik yang tinggi mampu meningkatkan tahap kesediaan perubahan organisasi yang tinggi, manakala amalan kepimpinan strategik yang rendah akan mempamerkan tahap kesediaan perubahan organisasi yang rendah. Amalan kepimpinan strategik menunjukkan nilai hubungan yang tinggi iaitu  $r = .46$  terhadap tahap kesediaan perubahan organisasi.

Jadual 4.23

*Korelasi Antara Komponen Keupayaan Organisasi dan Dimensi Kesiediaan Perubahan Organisasi*

| Dimensi Keupayaan Organisasi | Kesiediaan Perubahan Organisasi | Komitmen Perubahan | Efikasi Perubahan  |
|------------------------------|---------------------------------|--------------------|--------------------|
| Orientasi Strategik          | .420 <sup>**</sup>              | .303 <sup>**</sup> | .473 <sup>**</sup> |
| Tindakan Strategik           | .369 <sup>**</sup>              | .233 <sup>**</sup> | .453 <sup>**</sup> |
| Selaras Strategik            | .385 <sup>**</sup>              | .252 <sup>**</sup> | .463 <sup>**</sup> |
| Interaksi Strategik          | .392 <sup>**</sup>              | .260 <sup>**</sup> | .467 <sup>**</sup> |
| Keupayaan Strategik          | .450 <sup>**</sup>              | .318 <sup>**</sup> | .515 <sup>**</sup> |

<sup>\*\*</sup>. Korelasi adalah signifikan pada aras 0.01 (2-hujung).

Jadual 4.23 menunjukkan hubungan antara dimensi kelompok keupayaan organisasi dengan pemboleh ubah kesiediaan perubahan organisasi dan dimensi kesiediaan perubahan organisasi di sekolah menengah agama. Keputusan ujian korelasi mendapati dimensi orientasi strategik ( $r = 0.420$ ,  $p < 0.01$ ), tindakan strategik ( $r = 0.369$ ,  $p < 0.01$ ), selaras strategik ( $r = 0.385$ ,  $p < 0.01$ ), interaksi strategik ( $r = 0.492$ ,  $p < 0.01$ ) dan keupayaan strategik ( $r = 0.450$ ,  $p < 0.01$ ) turut menunjukkan hubungan yang signifikan dan kukuh dengan kesiediaan perubahan organisasi. Analisis ujian korelasi juga turut mendapati wujudnya hubungan yang signifikan dan kukuh antara dimensi kelompok keupayaan organisasi pemimpin strategik dengan dimensi kesiediaan perubahan organisasi di kedua-dua kategori sekolah menengah agama. Hubungan yang positif secara signifikan ini menunjukkan bahawa tahap keupayaan organisasi pemimpin strategik yang tinggi mampu meningkatkan tahap kesiediaan perubahan organisasi yang tinggi, manakala tahap keupayaan organisasi pemimpin strategik yang rendah akan menatijahkan tahap kesiediaan perubahan warga organisasi yang rendah.

Jadual 4.24

*Korelasi Antara Komponen Ciri-ciri Individu dan Dimensi Kesediaan Perubahan Organisasi*

| Dimensi<br>Ciri-ciri Individu | Kesediaan Perubahan<br>Organisasi | Komitmen<br>Perubahan | Efikasi<br>Perubahan |
|-------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|----------------------|
| Keresahan                     | .411 <sup>**</sup>                | .308 <sup>**</sup>    | .452 <sup>**</sup>   |
| Penyerapan                    | .407 <sup>**</sup>                | .297 <sup>**</sup>    | .456 <sup>**</sup>   |
| Adaptasi                      | .433 <sup>**</sup>                | .332 <sup>**</sup>    | .469 <sup>**</sup>   |
| Bijaksana                     | .424 <sup>**</sup>                | .315 <sup>**</sup>    | .469 <sup>**</sup>   |

<sup>\*\*</sup>. Korelasi adalah signifikan pada aras 0.01 (2-hujung).

Seterusnya Jadual 4.24 di atas memperlihatkan hubungan antara dimensi bagi kelompok ciri-ciri individu pemimpin strategik dengan pemboleh ubah kesediaan perubahan organisasi dan dimensi kesediaan perubahan organisasi di sekolah menengah agama. Analisis ujian korelasi pearson mendapati wujud hubungan yang signifikan dan kukuh antara dimensi keresahan ( $r = 0.411$ ,  $p < 0.01$ ), dimensi penyerapan ( $r = 0.407$ ,  $p < 0.01$ ), dimensi adaptasi ( $r = 0.433$ ,  $p < 0.01$ ) dan dimensi bijaksana ( $r = 0.424$ ,  $p < 0.01$ ) dengan pemboleh ubah kesediaan perubahan organisasi. Keputusan ujian korelasi juga turut mendapati wujudnya hubungan yang signifikan dan kukuh antara dimensi komponen ciri-ciri individu pemimpin strategik dengan dimensi kesediaan perubahan organisasi di kedua-dua kategori sekolah menengah agama. Hubungan yang positif secara signifikan ini menunjukkan bahawa ciri-ciri pemimpin strategik yang positif mampu meningkatkan tahap kesediaan perubahan organisasi yang tinggi, sebaliknya ciri-ciri individu pemimpin yang negatif akan menatijahkan tahap kesediaan perubahan warga organisasi yang rendah.

#### 4.4.5 Hubungan Kepimpinan Strategik dan Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan

Analisis ujian korelasi Pearson turut dijalankan bagi menguji hubungan kepimpinan strategik dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Kaedah analisis ini adalah selari dengan soalan kajian yang ketiga iaitu adakah terdapat hubungan yang signifikan kepimpinan strategik, kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama? Hipotesis nol yang dibentuk dan diuji adalah seperti berikut:

*H<sub>0</sub>5: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan strategik dengan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama.*

Analisis korelasi pearson telah dijalankan bagi menguji hubungan ini, dan dapatannya ditunjukkan dalam Jadual 4.25 di bawah.

Jadual 4.25

*Korelasi Antara Kepimpinan Strategik dan Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan*

| Dimensi              | Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan | Fokus Pelanggan Dalam | Kefahaman Proses | Guna Data | Kefahaman Kualiti | Keupayaan Kepimpinan |
|----------------------|------------------------------------------|-----------------------|------------------|-----------|-------------------|----------------------|
| Kepimpinan Strategik | .560**                                   | .508**                | .491**           | .417**    | .462**            | .454**               |
| Keupayaan Organisasi | .532**                                   | .474**                | .467**           | .382**    | .445**            | .442**               |
| Ciri-ciri Individu   | .559**                                   | .516**                | .488**           | .434**    | .452**            | .440**               |

\*\* . Korelasi adalah signifikan pada aras 0.01 (2-hujung).

Secara keseluruhannya berdasarkan keputusan Jadual 4.25 di atas didapati wujud hubungan yang signifikan dan kukuh pada aras  $p < 0.05$  antara kepimpinan strategik dengan amalan penambahbaikan kualiti berterusan ( $r = 0.560$ ,  $p < 0.01$ ) di sekolah menengah agama. Dapatan analisis juga menunjukkan komponen keupayaan

organisasi ( $r = 0.532, p < 0.01$ ) dan komponen ciri-ciri individu ( $r = 0.559, p < 0.01$ ) mempunyai hubungan yang signifikan dan kukuh dengan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Hubungan yang positif dan signifikan juga turut ditunjukkan dalam hubungan antara kepimpinan strategik dengan dimensi amalan penambahbaikan kualiti berterusan iaitu fokus pelanggan dalaman ( $r = 0.508, p < 0.01$ ), kefahaman proses ( $r = 0.491, p < 0.01$ ), penggunaan data ( $r = 0.417, p < 0.01$ ), kefahaman kualiti ( $r = 0.462, p < 0.01$ ) dan keupayaan kepimpinan ( $r = 0.454, p < 0.01$ ).

Keputusan ini berjaya menolak hipotesis nol yang kelima ( $H_{05}$ ) dan menerima  $H_A$  iaitu terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan strategik dengan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Hubungan yang positif secara signifikan ini menunjukkan bahawa amalan kepimpinan strategik yang tinggi mampu meningkatkan tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan yang tinggi, manakala amalan kepimpinan strategik yang rendah akan mempamerkan tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan yang rendah. Amalan kepimpinan strategik menunjukkan hubungan yang tinggi iaitu  $r = .56$  terhadap tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan.

Seterusnya Jadual 4.26 menunjukkan hubungan antara dimensi komponen keupayaan organisasi dengan pemboleh ubah amalan penambahbaikan kualiti berterusan dan dimensi amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Keputusan ujian korelasi juga mendapati dimensi komponen keupayaan organisasi turut menunjukkan hubungan yang signifikan dan kukuh dengan kesemua dimensi amalan penambahbaikan kualiti berterusan iaitu orientasi

strategik ( $r = 0.471$ ,  $p < 0.01$ ), tindakan strategik ( $r = 0.463$ ,  $p < 0.01$ ), selaras strategik ( $r = 0.515$ ,  $p < 0.01$ ), interaksi strategik ( $r = 0.475$ ,  $p < 0.01$ ) dan keupayaan strategik ( $r = 0.4523$ ,  $p < 0.01$ ).

Jadual 4.26

*Korelasi Antara Kelompok Keupayaan Organisasi dan Dimensi Kesiediaan Perubahan Organisasi*

| Dimensi Keupayaan Organisasi | Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan | Fokus Pelanggan Dalam | Kefahaman Proses | Guna Data | Kefahaman Kualiti | Kepimpinan Kualiti |
|------------------------------|------------------------------------------|-----------------------|------------------|-----------|-------------------|--------------------|
| Orientasi Strategik          | .471**                                   | .438**                | .424**           | .361**    | .366**            | .377**             |
| Tindakan Strategik           | .463**                                   | .405**                | .401**           | .316**    | .386**            | .408**             |
| Selaras Strategik            | .515**                                   | .452**                | .451**           | .391**    | .444**            | .406**             |
| Interaksi Strategik          | .475**                                   | .401**                | .402**           | .326**    | .410**            | .424**             |
| Keupayaan Strategik          | .523**                                   | .492**                | .472**           | .365**    | .438**            | .413**             |

\*\* . Korelasi adalah signifikan pada aras 0.01 (2-hujung).

Keputusan ujian korelasi juga turut mendapati wujudnya hubungan yang signifikan dan kukuh antara dimensi komponen keupayaan organisasi pemimpin strategik dengan dimensi amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Dapatan ini memperjelaskan hubungan yang positif secara signifikan menunjukkan bahawa tahap keupayaan organisasi pemimpin strategik yang tinggi mampu meningkatkan tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan yang tinggi, manakala tahap keupayaan organisasi pemimpin strategik yang rendah akan menatijahkan tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan yang rendah.

Jadual 4.27

*Korelasi Antara Kelompok Ciri-ciri Individu dan Dimensi Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan*

| Dimensi    | Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan | Fokus Pelanggan Dalam | Kefahaman Proses | Guna Data | Kefahaman Kualiti | Kepimpinan Kualiti |
|------------|------------------------------------------|-----------------------|------------------|-----------|-------------------|--------------------|
| Keresahan  | .512**                                   | .465**                | .452**           | .420**    | .433**            | .372**             |
| Penyerapan | .500**                                   | .462**                | .452**           | .383**    | .394**            | .395**             |
| Adaptasi   | .527**                                   | .511**                | .456**           | .407**    | .417**            | .410**             |
| Bijaksana  | .529**                                   | .473**                | .447**           | .398**    | .430**            | .450**             |

\*\* . Korelasi adalah signifikan pada aras 0.01 (2-hujung).

Seterusnya Jadual 4.27 di atas memaparkan hubungan antara dimensi bagi komponen ciri-ciri individu pemimpin strategik dengan pemboleh ubah amalan penambahbaikan kualiti berterusan dan dimensi amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Analisis korelasi pearson mendapati wujud hubungan yang signifikan dan kukuh antara dimensi keresahan ( $r = 0.512$ ,  $p < 0.01$ ), dimensi penyerapan ( $r = 0.500$ ,  $p < 0.01$ ), dimensi adaptasi ( $r = 0.527$ ,  $p < 0.01$ ) dan dimensi bijaksana ( $r = 0.529$ ,  $p < 0.01$ ) dengan pemboleh ubah amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Keputusan ujian korelasi juga turut mendapati wujudnya hubungan yang signifikan dan kukuh antara dimensi komponen ciri-ciri individu pemimpin strategik dengan dimensi amalan penambahbaikan kualiti berterusan di kedua-dua kategori sekolah menengah agama. Hubungan yang positif secara signifikan ini menunjukkan bahawa ciri-ciri pemimpin strategik yang positif mampu meningkatkan tahap amalan penambahbaikan kualiti yang tinggi, sebaliknya ciri-ciri individu pemimpin yang negatif akan menatijahkan tahap amalan penambahbaikan kualiti warga organisasi yang rendah.

#### 4.4.6 Hubungan Kesiediaan Perubahan Organisasi dan Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan

Kajian ini juga bertujuan untuk meneliti hubungan kesiediaan perubahan organisasi dengan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Analisis ini masih lagi berkisar tentang pengujian bertujuan untuk menjawab soalan kajian ketiga iaitu adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kesiediaan perubahan organisasi dengan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama? Hipotesis nol yang dibentuk dalam pengujian ini adalah seperti berikut:

*H<sub>0</sub>6: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kesiediaan perubahan organisasi dengan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama.*

Analisis korelasi pearson telah dijalankan bagi menguji hubungan ini, dan dapatannya ditunjukkan dalam Jadual 4.28 di bawah.

Jadual 4.28

*Korelasi Antara Kesiediaan Perubahan Organisasi dan Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan*

| Dimensi                         | Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan | Fokus Pelanggan Dalam | Kefahaman Proses | Guna Data | Kefahaman Kualiti | Kepimpinan Kualiti |
|---------------------------------|------------------------------------------|-----------------------|------------------|-----------|-------------------|--------------------|
| Kesiediaan Perubahan Organisasi | .647**                                   | .575**                | .562**           | .571**    | .555**            | .447**             |
| Komitmen Perubahan              | .517**                                   | .466**                | .446**           | .461**    | .451**            | .344**             |
| Efikasi Perubahan               | .676**                                   | .594**                | .591**           | .591**    | .572**            | .480**             |

\*\* . Korelasi adalah signifikan pada aras 0.01 (2-hujung).

Jadual 4.28 menunjukkan hubungan antara pemboleh ubah dan dimensi kesiediaan perubahan organisasi dengan pemboleh ubah dan dimensi amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Keputusan ujian korelasi mendapati

secara keseluruhannya wujud hubungan yang signifikan dan kukuh antara kesediaan perubahan organisasi dengan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama ( $r = 0.647$ ,  $p < 0.01$ ). Analisis ujian korelasi memperlihatkan bahawa kesediaan perubahan organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dan kukuh dengan dimensi amalan penambahbaikan kualiti berterusan iaitu fokus pelanggan dalaman ( $r = 0.575$ ,  $p < 0.01$ ), kefahaman proses ( $r = 0.562$ ,  $p < 0.01$ ), penggunaan data ( $r = 0.571$ ,  $p < 0.01$ ), kefahaman kualiti ( $r = 0.555$ ,  $p < 0.01$ ) dan keupayaan kepimpinan ( $r = 0.447$ ,  $p < 0.01$ ). Di samping itu analisis korelasi juga memperlihatkan bahawa dimensi kesediaan perubahan organisasi iaitu komitmen perubahan ( $r = 0.517$ ,  $p < 0.01$ ) dan efikasi perubahan ( $r = 0.676$ ,  $p < 0.01$ ) mempunyai hubungan yang signifikan dan kukuh dengan amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Analisis ujian korelasi juga turut mendapati wujudnya hubungan yang signifikan dan kukuh antara dimensi kesediaan perubahan organisasi dengan dimensi amalan penambahbaikan kualiti berterusan di kedua-dua kategori sekolah menengah agama.

Keputusan ini berjaya menolak  $H_0$  dan menerima  $H_A$  iaitu terdapat hubungan yang signifikan antara kesediaan perubahan organisasi dengan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Hubungan yang positif secara signifikan ini menunjukkan bahawa kesediaan perubahan organisasi yang tinggi mampu meningkatkan tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan yang tinggi, manakala tahap kesediaan perubahan organisasi yang rendah akan mempamerkan amalan penambahbaikan kualiti berterusan yang rendah. Kesediaan perubahan organisasi menunjukkan hubungan yang amat tinggi iaitu  $r = .65$  terhadap tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan.

#### 4.4.7 Pengaruh Dimensi Kepimpinan Strategik Terhadap Kesediaan Perubahan Organisasi

Analisis seterusnya ialah untuk menjawab soalan kajian yang keempat iaitu apakah dimensi utama kepimpinan strategik yang mempunyai hubungan terkukuh dengan kesediaan perubahan organisasi di sekolah menengah agama? Hipotesis yang diuji melalui analisis ini ialah seperti berikut:

*H<sub>07</sub>: Dimensi kepimpinan strategik tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesediaan perubahan organisasi di sekolah menengah agama.*

Jadual 4.29 menunjukkan ringkasan keputusan analisis regresi berganda langkah demi langkah yang digunakan. Terdapat empat dimensi kepimpinan strategik iaitu dimensi keupayaan strategik ( $\beta = 0.285$ ,  $p < 0.01$ ), dimensi adaptasi ( $\beta = 0.182$ ,  $p < 0.01$ ), dimensi orientasi strategik ( $\beta = 0.212$ ,  $p < 0.01$ ) dan dimensi tindakan strategik ( $\beta = -0.175$ ,  $p < 0.05$ ) didapati bertindak sebagai peramal terhadap kesediaan perubahan organisasi di sekolah menengah agama. Nilai  $R^2$  mencatatkan nilai 0.232 yang menunjukkan bahawa 23.2% perubahan dalam variabel kriterion adalah dipengaruhi oleh kombinasi keempat-empat peramal tersebut. Dapatan ini menjelaskan bahawa pengukuhan kepimpinan strategik dalam dimensi keupayaan strategik, dimensi adaptasi dan dimensi orientasi strategik dapat meningkatkan tahap kesediaan perubahan organisasi secara signifikan di sekolah menengah agama. Walau bagaimanapun adalah didapati dapatan bagi dimensi tindakan strategik bertanda negatif yang menggambarkan pengurangan aktiviti tersebut akan dapat meramal kesediaan perubahan organisasi yang positif. Sebaliknya dimensi penyelarasan strategik, interaksi strategik, keresahan, penyerapan dan bijaksana didapati tidak berperanan secara signifikan sebagai peramal terhadap kesediaan perubahan organisasi di sekolah menengah agama. Justeru, hipotesis nol ke tujuh

(Ho7) iaitu dimensi kepimpinan strategik tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesediaan perubahan organisasi di sekolah menengah agama adalah ditolak.

Jadual 4.29

*Analisis Regresi Berganda Stepwise Pengaruh Dimensi Kepimpinan Strategik Terhadap Kesediaan Perubahan Organisasi*

| Dimensi                       | Beta  | T      | Sig     |
|-------------------------------|-------|--------|---------|
| <b>Kepimpinan Strategik</b>   |       |        |         |
| Orientasi Strategik           | .212  | 2.815  | .005*   |
| Tindakan Strategik            | -.175 | -2.072 | .039*   |
| Selaras Strategik             | .042  | .571   | .568    |
| Interaksi Strategik           | .022  | .250   | .803    |
| Keupayaan Strategik           | .285  | 3.299  | .001**  |
| Keresahan                     | .036  | .474   | .636    |
| Penyerapan                    | .014  | .179   | .858    |
| Adaptasi                      | .182  | 2.648  | .008*   |
| Bijaksana                     | .049  | .569   | .569    |
| Nilai R <sup>2</sup>          |       |        | .232    |
| Nilai R <sup>2</sup> Terlaras |       |        | .225    |
| Nilai F                       |       |        | 138.551 |
| Sig.                          |       |        | .039*   |

Secara keseluruhannya, terdapat tiga dimensi dalam komponen keupayaan organisasi bagi kepimpinan strategik iaitu orientasi strategik, tindakan strategik dan keupayaan strategik yang menyumbang kepada kesediaan perubahan organisasi di sekolah menengah agama. Manakala bagi komponen ciri-ciri individu hanya dimensi adaptasi yang berperanan secara signifikan selaku peramal terhadap kesediaan perubahan organisasi di sekolah menengah agama. Dapatan analisis kajian yang terperinci pengaruh dimensi-dimensi kepimpinan strategik terhadap dimensi-dimensi kesediaan perubahan organisasi diringkaskan seperti pada Jadual 4.30 di bawah.

Jadual 4.30

*Analisis Regresi Berganda Pengaruh Dimensi Kepimpinan Strategik Terhadap Dimensi Kesiediaan Perubahan Organisasi*

| Dimensi<br><b>Kepimpinan Strategik</b> | Komitmen Perubahan | Efikasi Perubahan |
|----------------------------------------|--------------------|-------------------|
| Orientasi Strategik                    | .210**             | .184**            |
| Tindakan Strategik                     | -.266**            | -.035             |
| Selaras Strategik                      | -.018              | .095              |
| Interaksi Strategik                    | -.020              | .046              |
| Keupayaan Strategik                    | .212*              | .371**            |
| Keresahan                              | .045               | .070              |
| Penyerapan                             | .013               | .060              |
| Adaptasi                               | .206**             | .122              |
| Bijaksana                              | .064               | .079              |
| Nilai R <sup>2</sup>                   | .138               | .278              |
| Nilai R <sup>2</sup> Terlaras          | .130               | .275              |
| Nilai F                                | 73.818*            | 180.297**         |

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

Analisis regresi berganda yang seterusnya seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.30 turut mengenal pasti empat dimensi kepimpinan strategik iaitu dimensi orientasi strategik ( $\beta = 0.210$ ,  $p < 0.01$ ), dimensi tindakan strategik ( $\beta = -0.266$ ,  $p < 0.01$ ), dimensi keupayaan strategik ( $\beta = 0.212$ ,  $p < 0.05$ ) dan dimensi adaptasi ( $\beta = 0.206$ ,  $p < 0.01$ ) bertindak sebagai peramal kepada dimensi komitmen perubahan organisasi di sekolah menengah agama. Nilai R<sup>2</sup> sebanyak 0.138 menunjukkan bahawa 13.8% perubahan dalam variabel kriterion adalah dipengaruhi oleh keempat-empat dimensi peramal tersebut. Dapatan ini turut menjelaskan bahawa pengukuhan kepimpinan strategik dalam dimensi orientasi strategik, dimensi keupayaan strategik dan dimensi adaptasi dapat meningkatkan tahap komitmen perubahan secara signifikan. Walau bagaimanapun adalah didapati dapatan bagi dimensi tindakan strategik bertanda negatif yang menggambarkan pengurangan aktiviti tersebut akan dapat meramal komitmen perubahan yang positif. Sebaliknya dimensi penyelarasan strategik, interaksi strategik, keresahan, penyerapan dan bijaksana didapati tidak berperanan secara signifikan sebagai peramal terhadap dimensi komitmen perubahan.

Manakala analisis regresi berganda yang seterusnya menunjukkan dimensi orientasi strategik ( $\beta = 0.184$ ,  $p < 0.01$ ) dan dimensi keupayaan strategik ( $\beta = 0.372$ ,  $p < 0.01$ ) didapati bertindak sebagai peramal kepada dimensi efikasi perubahan organisasi. Nilai  $R^2$  sebanyak 0.278 menunjukkan bahawa hanya 27.8% perubahan dalam variabel peramal adalah dipengaruhi oleh kedua-dua dimensi prediktor tersebut. Dapatan ini juga menjelaskan bahawa pengukuhan kepimpinan strategik dalam dimensi orientasi strategik dan dimensi keupayaan strategik dapat meningkatkan tahap efikasi perubahan secara signifikan. Sebaliknya dimensi tindakan strategik, dimensi penyelarasan strategik, interaksi strategik, keresahan, penyerapan, adaptasi dan bijaksana didapati tidak berperanan secara signifikan sebagai peramal terhadap dimensi efikasi perubahan.

#### **4.4.8 Pengaruh Dimensi Kepimpinan Strategik Terhadap Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan**

Analisis seterusnya masih berkisar tentang usaha untuk menjawab soalan kajian yang keempat iaitu apakah dimensi utama kepimpinan strategik yang mempunyai hubungan terkukuh dengan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama? Hipotesis yang diuji melalui analisis ini ialah seperti berikut:

*H<sub>08</sub>: Dimensi kepimpinan strategik tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama.*

Kaedah analisis bagi meneliti pengaruh kepimpinan strategik terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan turut menggunakan analisis regresi berganda langkah demi langkah seperti yang dipaparkan dalam Jadual 4.31. Berdasarkan jadual tersebut terdapat tiga dimensi kepimpinan strategik iaitu dimensi penyelarasan strategik ( $\beta = 0.232$ ,  $p < 0.01$ ), dimensi adaptasi ( $\beta = 0.229$ ,  $p < 0.01$ ) dan dimensi

bijaksana ( $\beta = 0.163$ ,  $p < 0.05$ ) bertindak sebagai peramal terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Nilai  $R^2$  mencatatkan nilai 0.326 yang menunjukkan bahawa 32.6% perubahan dalam variabel kriterion adalah dipengaruhi oleh kombinasi ketiga-tiga peramal tersebut. Dapatan ini menjelaskan bahawa pengukuhan kepimpinan strategik dalam dimensi penyelarasan strategik, dimensi adaptasi dan dimensi bijaksana dapat meningkatkan tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan secara signifikan di sekolah menengah agama. Sebaliknya dimensi penyelarasan strategik, interaksi strategik, keresahan, penyerapan, adaptasi dan bijaksana didapati tidak berperanan secara signifikan sebagai peramal terhadap kesediaan perubahan organisasi di sekolah menengah agama. Justeru, hipotesis nol kelapan ( $H_{o8}$ ) iaitu dimensi kepimpinan strategik tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesediaan perubahan organisasi di sekolah menengah agama adalah ditolak.

Jadual 4.31

*Analisis Regresi Berganda Stepwise Pengaruh Dimensi Kepimpinan Strategik Terhadap Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan*

| Dimensi                     | Beta  | T     | Sig     |
|-----------------------------|-------|-------|---------|
| <b>Kepimpinan Strategik</b> |       |       |         |
| Orientasi Strategik         | .045  | .714  | .476    |
| Tindakan Strategik          | -.041 | -.588 | .557    |
| Selaras Strategik           | .232  | 3.953 | .000**  |
| Interaksi Strategik         | -.031 | -.421 | .674    |
| Keupayaan Strategik         | .091  | 1.140 | .255    |
| Keresahan                   | .128  | 1.850 | .065    |
| Penyerapan                  | .046  | .622  | .535    |
| Adaptasi                    | .229  | 3.273 | .001**  |
| Bijaksana                   | .163  | 2.138 | .033    |
| Nilai $R^2$                 |       |       | .326    |
| Nilai $R^2$ Terlaras        |       |       | .322    |
| Nilai F                     |       |       | 216.940 |
| Sig                         |       |       | .001**  |

Secara keseluruhannya, hanya satu dimensi dalam komponen keupayaan organisasi bagi kepimpinan strategik iaitu penyelarasan strategik yang menyumbang kepada peningkatan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Manakala bagi komponen ciri-ciri individu pemimpin strategi terdapat dua dimensi iaitu adaptasi dan bijaksana yang berperanan secara signifikan selaku peramal terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama.

Jadual 4.32

*Analisis Regresi Berganda Stepwise Pengaruh Dimensi Kepimpinan Strategik Terhadap Dimensi Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan*

| Dimensi                       | FPD       | KP        | GD        | KK        | KEPK      |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Kepimpinan Strategik</b>   |           |           |           |           |           |
| Orientasi Strategik           | .068      | .058      | .036      | -.027     | .007      |
| Tindakan Strategik            | -.087     | -.098     | -.124     | -.010     | .066      |
| Selaras Strategik             | .110      | .172**    | .189**    | .277**    | .086      |
| Interaksi Strategik           | -.089     | -.112     | -.085     | .066      | .182**    |
| Keupayaan Strategik           | .233**    | .183*     | -.056     | .110      | .035      |
| Keresahan                     | .065      | .117      | .288**    | .238**    | .019      |
| Penyerapan                    | .041      | .087      | .044      | -.005     | .009      |
| Adaptasi                      | .326**    | .190**    | .136      | .100      | .081      |
| Bijaksana                     | .033      | .029      | .096      | .112      | .306**    |
| Nilai R <sup>2</sup>          | .281      | .250      | .195      | .226      | .215      |
| Nilai R <sup>2</sup> Terlaras | .278      | .246      | .192      | .223      | .211      |
| Nilai F                       | 181.278** | 153.715** | 112.944** | 134.653** | 128.303** |

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

*Nota: Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan (APKB), Fokus Pelanggan Dalam (FPD), Kefahaman Proses (KP), Guna Data (GD), Kefahaman Kualiti (KK), Keupayaan Kepimpinan (KEPK)*

Sementara itu, merujuk kepada Jadual 4.32 di atas, adalah didapati dimensi dalam amalan penambahbaikan kualiti berterusan iaitu fokus pelanggan dalaman pula dipengaruhi secara signifikan oleh dimensi kepimpinan strategik iaitu keupayaan strategik ( $\beta = 0.233$ ,  $p < 0.01$ ) dan adaptasi ( $\beta = 0.326$ ,  $p < 0.01$ ). Dimensi keupayaan strategik dan adaptasi menyumbang sebanyak 28.1% varians ( $R^2 = 0.281$ ) dalam dimensi fokus pelanggan dalaman di sekolah menengah agama. Manakala dimensi kefahaman proses dalam amalan penambahbaikan kualiti

berterusan pula dipengaruhi secara signifikan oleh dimensi kepemimpinan strategik iaitu penyelarasan strategik ( $\beta = 0.172$ ,  $p < 0.01$ ), keupayaan strategik ( $\beta = 0.183$ ,  $p < 0.05$ ) dan adaptasi ( $\beta = 0.190$ ,  $p < 0.01$ ) dengan sumbangan 25.0% nilai varians ( $R^2 = 0.250$ ) dalam dimensi amalan penambahbaikan kualiti berterusan iaitu kefahaman proses di sekolah menengah agama.

Seterusnya dimensi penggunaan data dalam amalan penambahbaikan kualiti berterusan dipengaruhi secara signifikan oleh dimensi kepemimpinan strategik iaitu penyelarasan strategik ( $\beta = 0.189$ ,  $p < 0.01$ ) dan dimensi keresahan ( $\beta = 0.288$ ,  $p < 0.01$ ). Dimensi-dimensi prediktor tersebut menyumbang sebanyak 19.5% ( $R^2 = 0.195$ ) pengaruh kepada pengukuhan amalan penambahbaikan kualiti berterusan bagi dimensi penggunaan data di sekolah menengah agama. Selain itu, dimensi amalan penambahbaikan kualiti berterusan iaitu kefahaman kualiti turut dipengaruhi secara signifikan oleh dimensi kepemimpinan strategik iaitu penyelarasan strategik ( $\beta = 0.277$ ,  $p < 0.01$ ) dan dimensi keresahan ( $\beta = 0.238$ ,  $p < 0.01$ ). Nilai  $R^2$  sebanyak 0.226 menunjukkan bahawa dimensi penyelarasan strategik dan dimensi keresahan menyumbang 22.6% kepada pengukuhan amalan penambahbaikan kualiti berterusan iaitu bagi dimensi kefahaman kualiti dalam kalangan pemimpin guru sekolah menengah agama. Di samping itu dimensi interaksi strategik ( $\beta = 0.182$ ,  $p < 0.01$ ) dan dimensi bijaksana ( $\beta = 0.306$ ,  $p < 0.01$ ) dalam kepemimpinan strategik yang mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap dimensi keupayaan kepemimpinan dalam amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Kedua-dua dimensi tersebut didapati menyumbang sebanyak 21.5% ( $R^2 = 0.215$ ) kepada pengukuhan amalan penambahbaikan kualiti berterusan bagi dimensi kepemimpinan kualiti di sekolah menengah agama.

#### 4.4.9 Pengaruh Dimensi Kesiediaan Perubahan Organisasi Terhadap Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan

Analisis seterusnya masih berkisar untuk menjawab soalan kajian yang keempat iaitu apakah dimensi utama kesiediaan perubahan organisasi yang mempunyai hubungan terkukuh dengan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama? Hipotesis yang diuji melalui analisis ini ialah seperti berikut:

*H<sub>09</sub>: Dimensi kesiediaan perubahan organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama.*

Jadual 4.33

*Analisis Regresi Berganda Stepwise Pengaruh Dimensi Kesiediaan Perubahan Organisasi Terhadap Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan*

| Dimensi                       | Beta | T      | Sig     |
|-------------------------------|------|--------|---------|
| <b>KPO</b>                    |      |        |         |
| Komitmen Perubahan            | .107 | 2.333  | .020*   |
| Efikasi Perubahan             | .603 | 13.160 | .000**  |
| Nilai R <sup>2</sup>          |      |        | .463    |
| Nilai R <sup>2</sup> Terlaras |      |        | .461    |
| Nilai F                       |      |        | 405.780 |
| Sig                           |      |        | .020    |

*Nota: KPO= Kesiediaan Perubahan Organisasi*

Analisis bagi meneliti pengaruh kepimpinan strategik terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan turut menggunakan analisis regresi berganda langkah demi langkah. Ringkasan keputusan analisis regresi berganda langkah demi langkah ditunjukkan dalam Jadual 4.32. Berdasarkan jadual tersebut adalah didapati kedua-dua dimensi kesiediaan perubahan organisasi iaitu dimensi komitmen perubahan ( $\beta = 0.107$ ,  $p < 0.05$ ) dan dimensi efikasi perubahan ( $\beta = 0.603$ ,  $p < 0.001$ ) didapati bertindak sebagai peramal terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Nilai R<sup>2</sup> mencatatkan nilai 0.463 yang menunjukkan bahawa 46.3% perubahan dalam variabel kriterion adalah dipengaruhi

oleh kombinasi kedua-dua peramal tersebut. Dapatan ini menjelaskan bahawa pengukuhan aspek kesediaan perubahan organisasi dalam dimensi komitmen perubahan dan efikasi perubahan dapat meningkatkan tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan secara signifikan di sekolah menengah agama. Justeru, hipotesis nol kesembilan ( $H_{09}$ ) iaitu dimensi kesediaan perubahan organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama adalah ditolak.

#### Jadual 4.34

##### *Analisis Regresi Berganda Stepwise Pengaruh Dimensi Kesediaan Perubahan Organisasi Terhadap Dimensi Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan*

| Dimensi<br><b>KPO</b> | FPD      | KP        | GD       | KK        | KEPK      |
|-----------------------|----------|-----------|----------|-----------|-----------|
| Komit Ubah            | .116*    | .083      | .110*    | .116*     | .033      |
| Efikasi Ubah          | .515**   | .591**    | .516**   | .493**    | .480**    |
| Nilai $R^2$           | .360     | .349      | .356     | .334      | .231      |
| Nilai $R^2$ Terlaras  | .357     | .347      | .353     | .331      | .229      |
| Nilai F               | 264.778* | 254.922** | 260.423* | 236.067** | 142.868** |

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

*Nota: Kesediaan Perubahan Organisasi (KPO), Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan (APKB), Fokus Pelanggan Dalam (FPD), Kefahaman Proses (KP), Guna Data (GD), Kefahaman Kualiti (KK), Keupayaan Kepimpinan (KEPK)*

Analisis terperinci pengaruh dimensi kesediaan perubahan organisasi terhadap dimensi amalan penambahbaikan kualiti berterusan dipaparkan dalam Rajah 4.34 di atas. Secara umumnya dapatan analisis regresi berganda langkah demi langkah tersebut menunjukkan bahawa kedua-dua dimensi kesediaan perubahan organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap dimensi amalan penambahbaikan kualiti berterusan melainkan dimensi kefahaman proses dan dimensi kepimpinan kualiti. Secara terperinci kedua-dua dimensi kesediaan perubahan organisasi iaitu dimensi komitmen perubahan ( $\beta = 0.116$ ,  $p < 0.05$ ) dan dimensi efikasi perubahan ( $\beta = 0.515$ ,  $p < 0.001$ ) didapati bertindak sebagai peramal terhadap dimensi fokus pelanggan dalaman bagi amalan penambahbaikan kualiti berterusan di

sekolah menengah agama. Nilai  $R^2$  mencatatkan nilai 0.360 yang menunjukkan bahawa 36.0% perubahan dalam variabel kriterion adalah dipengaruhi oleh kombinasi kedua-dua peramal tersebut. Sebaliknya hanya dimensi efikasi perubahan ( $\beta = 0.591$ ,  $p < 0.001$ ) dalam kesediaan perubahan organisasi yang mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap dimensi kefahaman proses dalam amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Dimensi efikasi perubahan di dapati menyumbang sebanyak 34.9% ( $R^2 = 0.349$ ) kepada pengukuhan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama.

Sementara itu dimensi penggunaan data dalam amalan penambahbaikan kualiti berterusan turut dipengaruhi secara signifikan oleh dimensi kesediaan perubahan iaitu dimensi komitmen perubahan ( $\beta = 0.110$ ,  $p < 0.05$ ) dan dimensi efikasi perubahan ( $\beta = 0.516$ ,  $p < 0.001$ ). Dimensi komitmen perubahan dan dimensi efikasi perubahan menyumbang sebanyak 35.6% varians ( $R^2 = 0.356$ ) dalam dimensi penggunaan data di sekolah menengah agama. Manakala dimensi kefahaman kualiti dalam amalan penambahbaikan kualiti berterusan juga dipengaruhi secara signifikan oleh dimensi kesediaan perubahan iaitu dimensi komitmen perubahan ( $\beta = 0.116$ ,  $p < 0.05$ ) dan dimensi efikasi perubahan ( $\beta = 0.493$ ,  $p < 0.001$ ). Dimensi komitmen perubahan dan dimensi efikasi perubahan menyumbang sebanyak 33.4% varians ( $R^2 = 0.334$ ) dalam dimensi kefahaman kualiti dalam amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama.

Seterusnya bagi dimensi amalan penambahbaikan kualiti berterusan yang terakhir iaitu kepimpinan kualiti, adalah didapati hanya dimensi efikasi perubahan ( $\beta = 0.480$ ,  $p < 0.001$ ) dalam kesediaan perubahan organisasi yang mempengaruhi secara

signifikan. Dimensi efikasi perubahan di dapati menyumbang sebanyak 23.1% ( $R^2 = 0.231$ ) kepada pengukuhan kepimpinan kualiti dalam amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Secara keseluruhannya, adalah didapati kedua-dua dimensi kesediaan perubahan organisasi iaitu komitmen perubahan dan efikasi perubahan yang berperanan secara signifikan selaku peramal terhadap dimensi amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama iaitu dimensi fokus pelanggan dalaman, dimensi penggunaan data dan dimensi kefahaman kualiti. Sebaliknya bagi dimensi kefahaman proses dan dimensi kepimpinan kualiti, hanya dimensi efikasi perubahan yang berperanan secara signifikan selaku peramal.

#### **4.4.10 Pengaruh Mediator Kesediaan Perubahan Organisasi Terhadap Hubungan Antara Kepimpinan Strategik Dengan Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan**

Analisis seterusnya ialah untuk menjawab soalan kajian yang kelima iaitu adakah wujud pengaruh kesediaan perubahan organisasi sebagai mediator terhadap hubungan antara kepimpinan strategik dengan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama? Hipotesis nol yang dibentuk dan diuji adalah seperti berikut:

*H<sub>010</sub>: Tidak wujud pengaruh kesediaan perubahan organisasi sebagai mediator terhadap hubungan antara kepimpinan strategik dengan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama.*

Pengujian kehadiran mediator dijalankan mengikut panduan yang dicadangkan oleh Baron dan Kenny (1986) untuk membuktikan bahawa kesediaan perubahan organisasi mempunyai pengaruh mediator terhadap hubungan antara kepimpinan

strategik dengan amalan penambahbaikan kualiti berterusan (Field, 2013). Baron dan Kenny (1986) mencadangkan pengujian mediator dijalankan menerusi tiga model regresi iaitu:

- a. Model pertama ialah regresi bagi meramalkan pemboleh ubah bersandar (amalan penambahbaikan kualiti berterusan) daripada pemboleh ubah tidak bersandar (kepimpinan strategik).
- b. Model kedua iaitu regresi bagi meramalkan pemboleh ubah mediator (kesediaan perubahan organisasi) daripada pemboleh ubah tidak bersandar (kepimpinan strategik).
- c. Model ketiga iaitu regresi bagi meramalkan pemboleh ubah bersandar (amalan penambahbaikan kualiti berterusan) daripada pemboleh ubah tidak bersandar (kepimpinan strategik) dan pemboleh ubah mediator (kesediaan perubahan organisasi).

Kesemua model regresi di atas seterusnya diuji berdasarkan empat syarat pengujian mediator (Field, 2013): (1) pemboleh ubah peramal (kepimpinan strategik) mesti memberi kesan yang signifikan kepada pemboleh ubah bersandar (amalan penambahbaikan kualiti berterusan) dalam Model 1; (2) pemboleh ubah peramal (kepimpinan strategik) mesti memberi kesan yang signifikan kepada pemboleh ubah mediator (kesediaan perubahan organisasi) dalam Model 2; (3) pemboleh ubah mediator (kesediaan perubahan organisasi) mesti memberi kesan yang signifikan kepada pemboleh ubah bersandar (amalan penambahbaikan kualiti berterusan) dalam Model 3; (4) pemboleh ubah peramal (kepimpinan strategik) mesti memberi kesan yang lebih rendah kepada pemboleh ubah bersandar (amalan penambahbaikan kualiti berterusan) dalam Model 3 berbanding Model 1.

Sekiranya ketiga-tiga syarat tersebut di atas berada dalam arah positif atau negatif seperti yang ditentukan, maka kesan variabel bebas tanpa mediator dan bersama mediator signifikan, serta nilai beta koefisien ( $\beta$ ) menurun, maka pengaruh mediator separa berlaku. Hal ini membawa maksud wujud kesan langsung bersama dengan kesan mediator. Sebaliknya variabel bebas tanpa pemboleh ubah mediator didapati signifikan dan bersama mediator tidak signifikan serta nilai beta koefisien ( $\beta$ ) menurun, maka berlaku pengaruh mediator penuh. Hal ini membawa maksud kesan langsung yang wujud tanpa pemboleh ubah mediator, tidak akan muncul apabila mediator diperkenalkan dalam model. Jika variabel bebas tanpa mediator signifikan dan bersama mediator signifikan tetapi nilai beta koefisien ( $\beta$ ) meningkat, maka pengaruh mediator tidak akan wujud (Mathieu & Taylor, 2006).

Jadual 4.35

*Keputusan Regresi Pengaruh Kepimpinan Strategik Terhadap Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan*

| Pembolehubah         | B    | Beta | R <sup>2</sup> | F       | t      | Sig.   |
|----------------------|------|------|----------------|---------|--------|--------|
| Kepimpinan Strategik | .371 | .560 | .314           | 217.627 | 14.752 | .000** |

Analisis menunjukkan kepimpinan strategik telah dimasukkan ke dalam persamaan regresi dengan Beta bernilai .560, yang menerangkan kira-kira 31.4% daripada varians amalan penambahbaikan kualiti berterusan ( $R^2 = 0.314$ ). Hasil analisis memperlihatkan bahawa pemboleh ubah kepimpinan strategik merupakan faktor peramal yang signifikan bagi menentukan tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan [ $t(476) = 14.752, p < 0.001$ ]. Keputusan ini menunjukkan bahawa syarat pengaruh mediator yang pertama dipenuhi.

Jadual 4.36

*Keputusan Regresi Pengaruh Kepimpinan Strategik Terhadap Kesediaan Perubahan Organisasi*

| Pemboleh Ubah        | B    | Beta | R <sup>2</sup> | F       | t      | Sig.   |
|----------------------|------|------|----------------|---------|--------|--------|
| Kepimpinan Strategik | .328 | .457 | .209           | 125.970 | 11.224 | .000** |

Analisis seterusnya menunjukkan kepimpinan strategik telah dimasukkan ke dalam persamaan regresi dengan Beta bernilai .457, yang menerangkan kira-kira 20.9% daripada varians kesediaan perubahan organisasi ( $R^2 = 0.209$ ). Hasil analisis memperlihatkan bahawa pemboleh ubah kepimpinan strategik merupakan faktor peramal yang signifikan bagi menentukan tahap kesediaan perubahan organisasi di sekolah menengah agama [ $t(476) = 11.224, p < 0.001$ ]. Keputusan ini menunjukkan bahawa syarat pengaruh mediator yang kedua dipenuhi.

Jadual 4.37

*Keputusan Regresi Pengaruh Kesiediaan Perubahan Organisasi Terhadap Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan*

| Pemboleh Ubah                  | B    | Beta | R <sup>2</sup> | F       | t      | Sig.   |
|--------------------------------|------|------|----------------|---------|--------|--------|
| Kesediaan Perubahan Organisasi | .597 | .647 | .418           | 342.489 | 18.506 | .000** |

Berdasarkan kepada hasil analisis pada Jadual 4.37 memperlihatkan bahawa pemboleh ubah kesediaan perubahan organisasi merupakan faktor peramal yang signifikan bagi menentukan tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama [ $t(475) = 18.506, p < 0.001$ ]. Keputusan ini membuktikan bahawa syarat pengaruh mediator yang ketiga berjaya dipenuhi. Akhir sekali ialah analisis bagi membuktikan syarat pemboleh ubah mediator yang keempat iaitu pemboleh ubah peramal (kepimpinan strategik) mesti memberi kesan yang lebih

rendah kepada pemboleh ubah bersandar (amalan penambahbaikan kualiti berterusan) dalam Model 3 berbanding Model 1.

Jadual 4.38

*Keputusan Regresi Hierarki Pengaruh Kepimpinan Strategik dan Kesiediaan Perubahan Organisasi Terhadap Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan*

| Pemboleh Ubah                   | B    | R <sup>2</sup> | F       | Beta | t      | Sig.   |
|---------------------------------|------|----------------|---------|------|--------|--------|
|                                 | .328 | .209           | 125.970 |      |        | .000** |
| Kepimpinan Strategik            |      |                |         | .334 | 9.221  | .000** |
| Kesiediaan Perubahan Organisasi |      |                |         | .494 | 13.632 | .000** |

Merujuk kepada dapatan analisis regresi seperti yang dipaparkan dalam Jadual 4.38 menunjukkan pekali regresi standard antara pemboleh ubah peramal (kepimpinan strategik) dan pemboleh ubah bersandar (amalan penambahbaikan kualiti berterusan) merosot dengan kehadiran pemboleh ubah mediator (kesediaan perubahan organisasi), [ $t(475) = 9.221, p < 0.001$ ]. Keputusan ini menunjukkan bahawa syarat pemboleh ubah mediator yang keempat berjaya dipenuhi sekaligus membuktikan bahawa wujudnya pengaruh kesiediaan perubahan organisasi sebagai mediator terhadap hubungan antara kepimpinan strategik dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Justeru, hipotesis nol kesepuluh ( $H_{010}$ ) iaitu tidak wujud pengaruh kesiediaan perubahan organisasi sebagai mediator terhadap hubungan antara kepimpinan strategik dengan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama adalah ditolak.

#### **4.4.6.1 Pengaruh Mediator Kesiediaan Perubahan Organisasi Terhadap Hubungan Dimensi Kepimpinan Strategik Dengan Dimensi Fokus Pelanggan Dalam**

Dapatan analisis regresi langkah demi langkah yang terdahulu menunjukkan bahawa dua dimensi kepimpinan strategik iaitu keupayaan strategik dan adaptasi telah memenuhi syarat mediator seperti yang ditetapkan oleh Baron dan Kenny (1986).

Sehubungan itu kesemua dimensi ini telah dijadikan sebagai pemboleh ubah bebas kerana mempunyai pengaruh secara positif dan signifikan terhadap dimensi fokus pelanggan dalaman bagi pemboleh ubah amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Manakala kedua-dua dimensi kesediaan perubahan organisasi iaitu komitmen perubahan dan efikasi perubahan memenuhi syarat Baron dan Kenny (1986) dan dijadikan sebagai pemboleh ubah mediator.

Jadual 4.39

*Keputusan Regresi Berganda Hierarki Pengaruh Mediator Kesediaan Perubahan Organisasi Terhadap Hubungan Kepimpinan Strategik Dalam Fokus Pelanggan Dalaman*

| Pemboleh Ubah                 | Variabel Bersandar      |                                          |                                            |
|-------------------------------|-------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------|
|                               | Fokus Pelanggan Dalaman | Fokus Pelanggan Dalaman (Tanpa Mediator) | Fokus Pelanggan Dalaman (Bersama Mediator) |
| <b>Pemboleh Ubah Bebas</b>    |                         |                                          |                                            |
| Keupayaan Strategik           |                         | .233**                                   | .075                                       |
| Adaptasi                      |                         | .326**                                   | .243**                                     |
| <b>Pemboleh Ubah Mediator</b> |                         |                                          |                                            |
| Komitmen Perubahan            | .116*                   |                                          | .115*                                      |
| Efikasi Perubahan             | .515**                  |                                          | .364**                                     |
| Nilai R <sup>2</sup>          | .360                    | .281                                     | .430                                       |
| Nilai R <sup>2</sup> Terlaras | .357                    | .278                                     | .426                                       |
| Nilai F                       | 133.583**               | 92.759**                                 | 62.059**                                   |

Nota: \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Keputusan dari Jadual 4.39 menunjukkan dimensi keupayaan strategik mempunyai pengaruh signifikan terhadap amalan penambahbaikan dalam aspek fokus pelanggan dalaman tanpa kehadiran dimensi kesediaan perubahan organisasi ( $\beta = .233$ ,  $p < .01$ ). Sebaliknya dimensi keupayaan strategik didapati tidak signifikan dengan kehadiran dimensi kesediaan perubahan organisasi ( $\beta = .075$ ,  $p > .05$ ) serta nilai koefisien beta ( $\beta$ ) berkurangan. Oleh itu, kesediaan perubahan organisasi (komitmen perubahan dan

efikasi perubahan) bertindak sebagai mediator penuh terhadap hubungan antara dimensi keupayaan strategik dengan dimensi fokus pelanggan bagi pemboleh ubah amalan penambahbaikan kualiti berterusan.

Sementara itu, dimensi adaptasi pula menunjukkan kesan signifikan terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan dalam aspek fokus pelanggan dalaman tanpa kehadiran kesediaan perubahan ( $\beta = .326$ ,  $p < .01$ ) dan signifikan bersama dimensi kesediaan perubahan organisasi ( $\beta = .243$ ,  $p < .01$ ) dengan nilai koefisien beta ( $\beta$ ) berkurangan. Oleh itu, kesediaan perubahan organisasi (komitmen perubahan dan efikasi perubahan) bertindak sebagai mediator separa terhadap hubungan antara dimensi adaptasi dengan dimensi fokus pelanggan dalaman bagi pemboleh ubah amalan penambahbaikan kualiti berterusan.

#### **4.4.6.2 Pengaruh Mediator Kesediaan Perubahan Organisasi Terhadap Hubungan Kepimpinan Strategik Dengan Dimensi Kefahaman Proses**

Dapatan analisis regresi langkah demi langkah yang terdahulu menunjukkan dimensi kepimpinan strategik iaitu penyelarasan strategik, keupayaan strategik dan adaptasi telah memenuhi syarat mediator seperti yang ditetapkan oleh Baron dan Kenny (1986). Sehubungan itu dimensi tersebut telah dijadikan sebagai pemboleh ubah bebas kerana mempunyai pengaruh secara positif dan signifikan terhadap dimensi kefahaman proses bagi pemboleh ubah amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Manakala bagi dimensi kesediaan perubahan organisasi hanya dimensi efikasi perubahan memenuhi syarat Baron dan Kenny (1986) dan dijadikan sebagai pemboleh ubah mediator.

Keputusan yang dipaparkan dalam Jadual 4.40 menunjukkan dimensi penyelarasan strategik dan keupayaan strategik mempunyai pengaruh signifikan terhadap amalan penambahbaikan dalam aspek kefahaman proses tanpa kehadiran dimensi kesediaan perubahan organisasi ( $\beta = .172, p < .05$ ;  $\beta = .183, p < .05$ ). Analisis seterusnya mendapati dimensi penyelarasan strategik dan keupayaan strategik adalah tidak signifikan dengan kehadiran dimensi kesediaan perubahan organisasi ( $\beta = .117, p > .05$ ;  $\beta = .044, p > .05$ ) serta nilai koefisien beta ( $\beta$ ) berkurangan. Oleh itu, kesediaan perubahan organisasi (efikasi perubahan) bertindak sebagai mediator penuh terhadap hubungan antara dimensi penyelarasan strategik dan keupayaan strategik dengan dimensi kefahaman proses bagi pemboleh ubah amalan penambahbaikan kualiti berterusan.

Jadual 4.40

*Keputusan Regresi Berganda Hierarki Pengaruh Mediator Kesediaan Perubahan Organisasi Terhadap Hubungan Kepimpinan Strategik Dalam Kefahaman Proses*

| Pemboleh Ubah                 | Variabel Bersandar |                                   |                                    |
|-------------------------------|--------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
|                               | Kefahaman Proses   | Kefahaman Proses (Tanpa Mediator) | Kefahaman Proses (Dengan Mediator) |
| <b>Pemboleh Ubah Bebas</b>    |                    |                                   |                                    |
| Penyelarasan Strategik        |                    | .172*                             | .117                               |
| Keupayaan Strategik           |                    | .183*                             | .044                               |
| Adaptasi                      |                    | .190**                            | .126*                              |
| <b>Pemboleh Ubah Mediator</b> |                    |                                   |                                    |
| Efikasi Perubahan             | .534**             |                                   | .455**                             |
| Nilai $R^2$                   | .352               | .250                              | .399                               |
| Nilai $R^2$ Terlaras          | .350               | .246                              | .394                               |
| Nilai F                       | 129.293**          | 52.776**                          | 78.639**                           |

Nota: \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Sementara itu, dimensi adaptasi pula menunjukkan kesan signifikan terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan dalam aspek fokus pelanggan dalaman tanpa kehadiran kesediaan perubahan ( $\beta = .190, p < .01$ ) dan signifikan bersama dimensi

kesediaan perubahan organisasi ( $\beta = .126$ ,  $p < .05$ ) dengan nilai koefisien beta ( $\beta$ ) berkurang. Oleh itu, kesediaan perubahan organisasi (efikasi perubahan) bertindak sebagai mediator separa terhadap hubungan antara dimensi adaptasi dengan dimensi kefahaman proses bagi pemboleh ubah amalan penambahbaikan kualiti berterusan.

#### **4.4.6.3 Pengaruh Mediator Kesediaan Perubahan Organisasi Terhadap Hubungan Kepimpinan Strategik Dengan Dimensi Penggunaan Data**

Berdasarkan dapatan analisis regresi langkah demi langkah yang terdahulu menunjukkan bahawa dua dimensi kepimpinan strategik iaitu penyelarasan strategik dan keresahan merupakan peramal kepada dimensi penggunaan data dalam amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Keadaan ini telah memenuhi syarat pengujian mediator seperti yang ditetapkan oleh Baron dan Kenny (1986). Sehubungan itu kesemua dimensi ini telah dijadikan sebagai pemboleh ubah bebas kerana mempunyai pengaruh secara positif dan signifikan terhadap dimensi fokus pelanggan dalaman. Manakala kedua-dua dimensi kesediaan perubahan organisasi iaitu komitmen perubahan dan efikasi perubahan turut memenuhi syarat Baron dan Kenny (1986) dan dijadikan sebagai pemboleh ubah mediator.

Keputusan dari Jadual 4.41 menunjukkan dimensi penyelarasan strategik dan dimensi keresahan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap amalan penambahbaikan dalam aspek penggunaan data tanpa kehadiran dimensi kesediaan perubahan organisasi ( $\beta = .189$ ,  $p < .01$ ;  $\beta = .288$ ,  $p < .01$ ). Walau bagaimanapun hanya dimensi penyelarasan strategik yang tidak signifikan ( $\beta = .062$ ,  $p > .05$ ) dengan nilai koefisien beta ( $\beta$ ) berkurang apabila diuji bersama dengan dimensi kesediaan perubahan organisasi. Sebaliknya dimensi keresahan masih signifikan ( $\beta = .154$ ,  $p <$

.01) meskipun nilai koefisien beta ( $\beta$ ) berkurangan. Oleh itu, kesediaan perubahan organisasi (komitmen perubahan dan efikasi perubahan) bertindak sebagai mediator penuh terhadap hubungan antara dimensi penyelarasan strategik dengan dimensi penggunaan data bagi pemboleh ubah amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Manakala bagi hubungan antara dimensi keresahan dengan dimensi penggunaan data, kesediaan perubahan organisasi (komitmen perubahan dan efikasi perubahan) bertindak sebagai mediator separa.

Jadual 4.41

*Keputusan Regresi Berganda Hierarki Pengaruh Mediator Kesediaan Perubahan Organisasi Terhadap Hubungan Kepimpinan Strategik Dalam Penggunaan Data*

| Pemboleh Ubah                 | Variabel Bersandar |                                  |                                    |
|-------------------------------|--------------------|----------------------------------|------------------------------------|
|                               | Penggunaan Data    | Penggunaan Data (Tanpa Mediator) | Penggunaan Data (Bersama Mediator) |
| <b>Pemboleh Ubah Bebas</b>    |                    |                                  |                                    |
| Penyelarasan Strategik        |                    | .189**                           | .062                               |
| Keresahan                     |                    | .288**                           | .154**                             |
| <b>Pemboleh Ubah Mediator</b> |                    |                                  |                                    |
| Komitmen Perubahan            | .110*              |                                  | .117*                              |
| Efikasi Perubahan             | .516**             |                                  | .413**                             |
| Nilai R <sup>2</sup>          | .356               | .195                             | .387                               |
| Nilai R <sup>2</sup> Terlaras | .353               | .192                             | .382                               |
| Nilai F                       | 131.238**          | 57.518**                         | 74.734**                           |

Nota: \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

#### 4.4.6.4 Pengaruh Mediator Kesediaan Perubahan Organisasi Terhadap Hubungan Kepimpinan Strategik Dengan Dimensi Kefahaman Kualiti

Berdasarkan dapatan analisis regresi langkah demi langkah yang terdahulu menunjukkan bahawa dua dimensi kepimpinan strategik iaitu penyelarasan strategik dan keresahan merupakan peramal kepada dimensi kefahaman kualiti dalam amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Keadaan ini telah memenuhi syarat pengujian mediator seperti yang ditetapkan oleh Baron dan Kenny (1986). Sehubungan itu kesemua dimensi ini telah dijadikan sebagai pemboleh ubah bebas kerana mempunyai pengaruh secara positif dan signifikan terhadap dimensi fokus pelanggan

dalamannya. Manakala kedua-dua dimensi kesediaan perubahan organisasi iaitu komitmen perubahan dan efikasi perubahan turut memenuhi syarat Baron dan Kenny (1986) dan dijadikan sebagai pemboleh ubah mediator.

Jadual 4.42

*Keputusan Regresi Berganda Pengaruh Mediator Kesediaan Perubahan Organisasi Terhadap Hubungan Kepimpinan Strategik Dalam Kefahaman Kualiti*

| Pemboleh Ubah                 | Variabel Bersandar |                                    |                                      |
|-------------------------------|--------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
|                               | Kefahaman Kualiti  | Kefahaman Kualiti (Tanpa Mediator) | Kefahaman Kualiti (Bersama Mediator) |
| <b>Pemboleh Ubah Bebas</b>    |                    |                                    |                                      |
| Penyelarasan Strategik        |                    | .277**                             | .167**                               |
| Keresahan                     |                    | .238**                             | .116*                                |
| <b>Pemboleh Ubah Mediator</b> |                    |                                    |                                      |
| Komitmen Perubahan            | .116*              |                                    | .135**                               |
| Efikasi Perubahan             | .493**             |                                    | .350**                               |
| Nilai R <sup>2</sup>          | .334               | .226                               | .385                                 |
| Nilai R <sup>2</sup> Terlaras | .331               | .223                               | .380                                 |
| Nilai F                       | 119.039**          | 69.379**                           | 74.074**                             |

Nota: \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Keputusan dari Jadual 4.42 menunjukkan dimensi penyelarasan strategik dan dimensi keresahan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap amalan penambahbaikan dalam aspek penggunaan data tanpa kehadiran dimensi kesediaan perubahan organisasi ( $\beta = .277$ ,  $p < .01$ ;  $\beta = .238$ ,  $p < .01$ ). Seterusnya apabila diuji bersama dengan dimensi kesediaan perubahan organisasi kedua-dua dimensi masih menunjukkan hubungan yang signifikan dengan dimensi kefahaman kualiti ( $\beta = .167$ ,  $p < .01$ ;  $\beta = .116$ ,  $p < .05$ ). Walau bagaimanapun nilai koefisien beta ( $\beta$ ) berkurangan. Sehubungan itu, kesediaan perubahan organisasi (komitmen perubahan dan efikasi perubahan) bertindak sebagai mediator separa terhadap hubungan antara dimensi penyelarasan strategik dan keresahan dengan dimensi kefahaman kualiti bagi pemboleh ubah amalan penambahbaikan kualiti berterusan.

#### 4.4.6.5 Pengaruh Mediator Kesiediaan Perubahan Organisasi Terhadap Hubungan Kepimpinan Strategik Dengan Dimensi keupayaan Kepimpinan

Berdasarkan dapatan analisis regresi langkah demi langkah yang terdahulu menunjukkan bahawa terdapat dua dimensi kepimpinan strategik iaitu interaksi strategik dan bijaksana merupakan peramal kepada dimensi kepimpinan kualiti dalam amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Keadaan ini telah memenuhi syarat pengujian mediator seperti yang ditetapkan oleh Baron dan Kenny (1986). Sehubungan itu dimensi bijaksana telah dijadikan sebagai pemboleh ubah bebas kerana mempunyai pengaruh secara positif dan signifikan terhadap dimensi fokus pelanggan dalaman. Sebaliknya hanya satu dimensi kesiediaan perubahan organisasi iaitu efikasi perubahan yang memenuhi syarat Baron dan Kenny (1986) untuk dijadikan sebagai pemboleh ubah mediator.

Jadual 4.43

*Keputusan Regresi Berganda Hierarki Pengaruh Mediator Kesiediaan Perubahan Organisasi Terhadap Hubungan Kepimpinan Strategik Dalam Kepimpinan Kualiti*

| Pemboleh Ubah                 | Variabel Bersandar |                                     |                                       |
|-------------------------------|--------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|
|                               | Kepimpinan Kualiti | Kepimpinan Kualiti (Tanpa Mediator) | Kepimpinan Kualiti (Bersama Mediator) |
| <b>Pemboleh Ubah Bebas</b>    |                    |                                     |                                       |
| Interaksi Strategik           |                    | 182**                               | .096                                  |
| Bijaksana                     |                    | .306**                              | .217**                                |
| <b>Pemboleh Ubah Mediator</b> |                    |                                     |                                       |
| Efikasi Perubahan             | .480**             |                                     | .334**                                |
| Nilai R <sup>2</sup>          | .231               | .215                                | .296                                  |
| Nilai R <sup>2</sup> Terlaras | .229               | .211                                | .294                                  |
| Nilai F                       | 142.868**          | 64.973**                            | 67.357**                              |

Nota: \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Keputusan dari Jadual 4.43 menunjukkan dimensi interaksi strategik dan dimensi bijaksana mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap amalan penambahbaikan dalam aspek kepimpinan kualiti tanpa kehadiran dimensi kesiediaan perubahan organisasi ( $\beta = .182$ ,  $p < .01$ ;  $\beta = .306$ ,  $p < .01$ ). Seterusnya apabila diuji bersama

dengan dimensi kesediaan perubahan organisasi iaitu efikasi perubahan, dimensi interaksi strategik didapati tidak signifikan ( $\beta = .096$ ,  $p > .05$ ). Manakala dimensi bijaksana masih menunjukkan hubungan yang signifikan dengan dimensi kepimpinan kualiti ( $\beta = .217$ ,  $p < .001$ ). Walau bagaimanapun nilai koefisien beta ( $\beta$ ) bagi kedua-dua dimensi adalah berkurangan. Sehubungan itu, kesediaan perubahan organisasi (efikasi perubahan) bertindak sebagai mediator penuh terhadap hubungan dimensi interaksi strategik dalam kepimpinan strategik dengan dimensi kepimpinan kualiti. Manakala kesediaan perubahan organisasi (efikasi perubahan) bertindak sebagai mediator separa terhadap hubungan dimensi bijaksana dalam kepimpinan strategik dengan dimensi kepimpinan kualiti bagi pemboleh ubah amalan penambahbaikan kualiti berterusan.

#### 4.5 Rumusan Pengujian Hipotesis

Secara keseluruhannya, keputusan pengujian hipotesis dapat dirumuskan dalam Jadual 4.44 di bawah yang menunjukkan secara sepintas lalu berkaitan keputusan keseluruhan hipotesis kajian.

Jadual 4.44

##### *Ringkasan Dapatan Kajian*

| Hipotesis       | Penyataan Hipotesis                                                                                                                                                                                                 | Keputusan Pengujian                                                                                                 |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H <sub>01</sub> | Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap kepimpinan strategik berdasarkan pembolehubah demografi (kategori sekolah, pengalaman mengajar, umur dan jantina) pemimpin guru di sekolah menengah agama.           | - H <sub>0</sub> ditolak (kategori sekolah, umur dan jantina)<br>- H <sub>0</sub> diterima (pengalaman mengajar)    |
| H <sub>02</sub> | Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap kesediaan perubahan organisasi berdasarkan pembolehubah demografi (kategori sekolah, pengalaman mengajar, umur dan jantina) pemimpin guru di sekolah menengah agama. | - H <sub>0</sub> ditolak (pengalaman mengajar dan umur)<br>- H <sub>0</sub> diterima (kategori sekolah dan jantina) |

|                  |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                     |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H <sub>03</sub>  | Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan berdasarkan pembolehubah demografi (kategori sekolah, pengalaman mengajar, umur, jantina dan kursus kualiti) pemimpin guru di sekolah menengah agama. | - H <sub>0</sub> ditolak (kategori sekolah, umur dan jantina)<br>- H <sub>0</sub> diterima (pengalaman mengajar dan kursus kualiti) |
| H <sub>04</sub>  | Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan strategik dengan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama.                                                                                                | Ditolak                                                                                                                             |
| H <sub>05</sub>  | Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan strategik dengan kesediaan perubahan organisasi di sekolah menengah agama.                                                                                                          | Ditolak                                                                                                                             |
| H <sub>06</sub>  | Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kesediaan perubahan organisasi dengan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama.                                                                                      | Ditolak                                                                                                                             |
| H <sub>07</sub>  | Dimensi kepimpinan strategik tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesediaan perubahan organisasi di sekolah menengah agama.                                                                                                      | Ditolak                                                                                                                             |
| H <sub>08</sub>  | Dimensi kepimpinan strategik tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama.                                                                                            | Ditolak                                                                                                                             |
| H <sub>09</sub>  | Dimensi kesediaan perubahan organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama.                                                                                  | Ditolak                                                                                                                             |
| H <sub>010</sub> | Tidak wujud pengaruh kesediaan perubahan organisasi sebagai mediator terhadap hubungan antara kepimpinan strategik dengan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama.                                                 | Ditolak                                                                                                                             |

#### 4.6 Rumusan

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti pengaruh kepimpinan strategik terhadap kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Hasil analisis data menunjukkan 478 orang guru terlibat sebagai responden dalam kajian ini. Dapatan kajian deskriptif menunjukkan bahawa

tahap kepemimpinan strategik, kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama mengikut persepsi guru berada pada tahap yang tinggi. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan gabungan pemboleh ubah peramal kepemimpinan strategik memberi sumbangan sebanyak 23.3 peratus kepada varians kesediaan perubahan organisasi di sekolah menengah agama. Gabungan pemboleh ubah peramal kepemimpinan strategik juga dapat menerangkan varians amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama sebanyak 33.4 peratus. Manakala gabungan pemboleh ubah peramal kesediaan perubahan organisasi dapat menerangkan varians amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama sebanyak 46.3 peratus. Dapatan ini menunjukkan bahawa aspek-aspek kepemimpinan strategik dan kepemimpinan strategik menjadi peramal kepada amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Analisis regresi menunjukkan kesediaan perubahan organisasi berfungsi sebagai mediator terhadap hubungan antara kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Secara keseluruhannya, dapatan kajian menunjukkan tujuh daripada sepuluh hipotesis kajian ditolak sementara tiga lagi tidak terdapat bukti yang mencukupi untuk menerima hipotesis kajian.

## **BAB LIMA**

### **PERBINCANGAN DAN PENUTUP**

#### **5.1 Pendahuluan**

Bab ini membincangkan dengan terperinci tentang dapatan kajian yang telah dilaporkan dalam Bab Empat dalam konteks kajian lepas, kerangka teoretikal dan justifikasi kepada faktor-faktor yang menyumbang kepada dapatan kajian. Penulisan dalam bab ini menumpukan kepada rumusan kajian, perbincangan dapatan kajian, implikasi dapatan kajian dan cadangan kajian akan datang demi kepentingan budaya ilmu.

#### **5.2 Ringkasan Kajian**

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM, 2013 – 2025) dilancarkan sebagai suatu iltizam penambahbaikan sistem pendidikan negara bagi memartabatkan pendidikan berkualiti di setiap peringkat pendidikan (Mohd Najib Abdul Razak, 2013). Pelan tersebut merupakan transformasi pendidikan yang bertujuan untuk mengembangkan potensi pelajar, meningkatkan keberkesanan pengurusan pendidikan dan melestarikan kepimpinan sekolah yang cekap. Menurut Amin Senin (2012) perkembangan terkini senario pendidikan negara memerlukan tinjauan semula sejauh mana sektor pendidikan mampu berdiri gagah untuk membina modal insan bertaraf dunia. Sehubungan itu institusi pendidikan yang berupaya menerapkan budaya penambahbaikan yang berterusan mampu untuk mencapai keputusan yang memberangsangkan (Flumerfelt & Green, 2013; Park et al., 2013.;Wilka & Cohen, 2013). Walau bagaimanapun menurut Park et al., (2013), pengadunan pendekatan penambahbaikan berterusan dalam bidang pendidikan berlaku dalam kadar yang

perlahan dan terlalu sedikit bilangan sekolah yang berjaya mengaplikasikannya dengan berkesan.

Tinjauan literatur mendapati bahawa kepimpinan memainkan peranan penting dalam memimpin perubahan ke arah pembangunan dan penambahbaikan organisasi sekolah (Davies & Davies, 2004; 2005; 2009; Eacott, 2007; 2008; 2010; Park et al., 2013; Siti Noor Ismail & Yahya Don, 2015). Menurut Park et al., (2013) hanya kepimpinan yang berkesan berupaya membina budaya organisasi untuk menyokong perubahan, mewujudkan matlamat untuk penambahbaikan, dan menggerakkan sumber-sumber bagi memenuhi matlamat penambahbaikan kualiti pendidikan secara berterusan. Walau bagaimanapun keupayaan kepimpinan untuk mewujudkan budaya penambahbaikan berterusan dalam organisasi tidak mungkin berjaya sekiranya warga organisasi tidak bersedia untuk melaksanakan perubahan (Dana, 2004; 2010; Muhammad Faizal A. Ghani & Crow, 2015). Sehubungan itu kesediaan warga sekolah untuk melaksanakan perubahan ke arah merealisasikan penambahbaikan kualiti pendidikan secara berterusan merupakan elemen kritikal yang perlu diberi perhatian oleh kepimpinan sekolah.

Isu kepimpinan sekolah masa kini semakin kompleks dan rumit (Habib Ismail & Zaimah Ramli, 2012). Kerumitan yang timbul ini menurut Fullan (2007), OECD (2009), dan Siti Noor Ismail dan Yahya Don (2015) berpunca daripada beban tugas yang semakin bertambah, hubungan dengan komuniti luar yang kurang berkesan dan strategi kepimpinan yang tidak sesuai. Dalam konteks pendidikan, keberkesanan pengetua sebagai ketua di sekolah dilihat berdasarkan kemampuannya untuk mempengaruhi dan memajukan tahap perubahan dan pelbagai pembaharuan di

sekolah melalui gaya kepimpinannya yang strategik (Davies & Davies, 2009). Walau bagaimanapun gagasan kepimpinan strategik dalam pengurusan pendidikan dan kepimpinan di Malaysia secara relatifnya masih lagi baru (Hairuddin Mohd Ali, 2012). Sehubungan itu menurut Rebore dan Walmsley (2007) penerokaan yang lebih kerap dan menyeluruh perlu dijalankan bagi mendapatkan data empirikal bagi mengukuhkan kaedah pengambilan keputusan dalam kalangan pemimpin sekolah.

Keperluan pendidikan rakyat berbilang kaum dan agama di Malaysia menuntut sekolah pelbagai aliran ditubuhkan. Situasi ini memperlihatkan bilangan sekolah di seluruh negara semakin menunjukkan pertambahan dari semasa ke semasa termasuklah juga bilangan sekolah menengah agama (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2001; 2008). Malah pertambahan bilangan sekolah menengah agama secara signifikannya menunjukkan bahawa pendidikan di sekolah agama semakin relevan dalam konteks masyarakat umum (Ismail Ibrahim, 2012). Sehubungan itu kerajaan telah mengambil inisiatif untuk membantu sekolah-sekolah agama di seluruh negara (Abdullah Ahmad Badawi, 2007) dengan menyalurkan bantuan kewangan dan menambahbaik fasiliti pembelajaran. Kesediaan pihak kerajaan untuk membantu harus dilihat secara positif dan menuntut kesediaan sekolah agama untuk menerima perubahan dan merangka strategi pelaksanaan perubahan yang objektif demi meningkatkan kualiti pendidikan di sekolah-sekolah agama. Justeru berpanduan kepada petunjuk tersebut, amalan kepimpinan strategik disifatkan sebagai aspek penting yang perlu ada dalam komuniti sekolah ke arah keberkesanan pelaksanaan penambahbaikan kualiti pendidikan secara berterusan. Maka kajian ini dilaksanakan bertujuan untuk melihat pengaruh kepimpinan strategik terhadap

kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama.

Kajian ini melibatkan analisis data deskriptif dan inferensi yang merangkumi pemerihalan dan pengujian hipotesis untuk menjawab persoalan kajian berkaitan situasi semasa pengaruh kepimpinan strategik terhadap kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Penyelidik menggunakan teknik korelasi untuk mengenal pasti hubungan antara dua atau lebih pemboleh ubah dan menggunakan bentuk hubungan ini untuk membuat ramalan. Kajian ini berbentuk kuantitatif dengan pendekatan tinjauan keratan rentas berdasarkan soal selidik yang dijawab oleh responden.

Memandangkan bilangan sekolah menengah agama yang semakin bertambah dan berselerak di seluruh negara (Ismail Ibrahim, 2012), maka lokasi sekolah yang berbeza menyukarkan proses pengumpulan data. Sehubungan itu populasi sekolah hanya melibatkan sekolah-sekolah menengah agama di negeri Kelantan sahaja bagi memudahkan pengumpulan data dan lebih ekonomik. Secara khususnya populasi sekolah terbahagi kepada dua kategori iaitu kategori sekolah menengah agama persekutuan (SMKA) dan kategori sekolah menengah agama bantuan kerajaan (SABK). Manakala populasi guru hanya melibatkan pemimpin guru yang berpengalaman bertugas di kedua-dua kategori sekolah sahaja. Meskipun berbeza dari aspek status perjawatan, tahap pendidikan dan latar belakang latihan perguruan, namun pelantikan sebagai pemimpin guru mengikat komitmen untuk meningkatkan prestasi dan kecemerlangan sekolah. Sehubungan itu pemilihan populasi guru merupakan aspek yang kritikal dalam kajian ini. Populasi keseluruhan kajian ini

berjumlah 950 orang yang merangkumi 320 orang pemimpin sekolah di sekolah kategori SMKA dan 630 orang pemimpin guru di sekolah kategori SABK. Bilangan sampel pula berjumlah 360 orang yang merangkumi 180 orang pemimpin sekolah di sekolah kategori SMKA dan 180 orang pemimpin sekolah di sekolah kategori SABK.

Saiz sampel yang diperlukan dalam kajian ini ialah seramai 360 orang guru yang akan dipilih secara rawak mudah daripada 18 buah sekolah mengikut kategori sekolah yang telah dinyatakan. Walau bagaimanapun sejumlah 600 set soal selidik telah diedarkan kepada 40 buah sekolah bertujuan bagi mendapatkan kadar pulangan yang diperlukan (McMillan & Schumacher, 2006). Teknik persampelan yang digunakan dalam kajian ini ialah kaedah pensampelan rawak berstrata mengikut kategori bantuan sekolah iaitu kategori SMKA dan kategori SABK (Cohen, Manion & Morrison, 2011; Creswell, 2009; 2012; 2014). Langkah pertama ialah menyenaraikan sekolah menengah agama yang terdapat dalam setiap kategori dan daerah. Kemudian sekolah dipilih secara rawak mudah mengikut senarai angka dalam jadual nombor rawak. Sejumlah 20 buah sekolah dipilih secara rawak mudah bagi setiap kategori menjadikan jumlah 40 buah sekolah kesemuanya. Seterusnya di setiap sekolah, seramai 15 orang pemimpin guru dipilih secara rawak sistematik berdasarkan senarai nama guru bagi setiap sekolah. Pemilihan sampel bertujuan (*purposive sampling*) bagi kajian ini dilakukan ke atas pemimpin guru yang akan dipilih melalui kaedah berstratafikasi. Responden yang dipilih adalah terdiri daripada kalangan penolong kanan, ketua bidang, ketua panitia mata pelajaran, exco perancangan dan penambahbaikan sekolah.

Instrumen yang digunakan untuk mengukur amalan kepimpinan strategik dalam kajian ini ialah soal selidik kepimpinan strategik (Hairuddin Mohd Ali, 2012). Soal selidik kepimpinan strategik membahagikan amalan kepimpinan strategik kepada dua komponen (1) keupayaan organisasi iaitu merangkumi keupayaan orientasi strategik, tindakan strategik, penyelarasan strategik, interaksi strategik dan keupayaan strategik, dan (2) ciri-ciri individu merangkumi keresahan, penyerapan, adaptasi dan bijaksana. Instrumen untuk mengukur pemboleh ubah kesediaan perubahan organisasi yang digunakan untuk kajian ini ialah soal selidik *Organizational Readiness for Implementing Change (ORIC)* yang dibangunkan oleh Shea et al. (2014). Instrumen tersebut meliputi dua dimensi iaitu komitmen perubahan dan efikasi perubahan. Manakala instrumen bagi mengukur amalan penambahbaikan kualiti berterusan ialah soal selidik *Continuous Quality Improvement Climate Survey* (Dana, 2010) berdasarkan lima dimensi. Dimensi-dimensi yang dikaji ialah fokus pelanggan dalaman dan kerja berpasukan, kefahaman proses kerja peningkatan kualiti, penggunaan data dalam membuat keputusan, kefahaman kualiti perkhidmatan dan keupayaan kepimpinan kualiti.

### **5.3 Tahap Amalan Kepimpinan Strategik, Kesediaan Perubahan Organisasi dan Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan**

#### **5.3.1 Tahap Amalan Kepimpinan Strategik**

Hasil penganalisisan data statistik mendapati bahawa tahap amalan kepimpinan strategik di sekolah menengah agama secara keseluruhannya berada pada tahap yang tinggi ( $M=5.57$ ,  $SP=0.91$ ). Berdasarkan saranan Davies (2004), dan Davies dan Davies (2004), keputusan ini menunjukkan bahawa kepimpinan strategik secara hakikatnya telah diamalkan di sekolah menengah agama. Walau bagaimanapun jika diteliti secara terperinci, hasil analisis data mendapati tahap amalan kepimpinan

strategik dalam sekolah menengah agama kategori SMKA adalah lebih tinggi ( $M=5.65$ ,  $SP=0.83$ ) berbanding dengan kategori SABK ( $M=5.47$ ,  $SP=0.99$ ). Lanjutan daripada analisis terhadap komponen kepimpinan strategik, adalah didapati secara keseluruhannya komponen ciri-ciri individu pemimpin strategik lebih menonjol ( $M = 5.66$ ,  $SP=0.92$ ) jika dibandingkan dengan komponen keupayaan organisasi ( $M = 5.45$ ,  $SP=0.96$ ).

Amalan kepimpinan strategik yang tinggi memperlihatkan bahawa pemimpin dan warga pendidik di sekolah menengah agama sentiasa menitikkan berat amalan kepimpinan yang diperlukan bagi melaksanakan PPPM (2013 – 2025). Pelan tersebut yang menggariskan 11 anjakan strategik menuntut kelestarian amalan kepimpinan strategik yang berupaya menterjemahkan strategi pelaksanaan kepada tindakan yang mampu meningkatkan kualiti pendidikan di sekolah. Sesungguhnya dapatan ini telah membuktikan amalan kepimpinan strategik yang diamalkan di sekolah menengah agama berupaya untuk mendekati dan menggerakkan seluruh warga sekolah bekerjasama bagi merealisasikan objektif PPPM (2013 – 2025) dapat dicapai.

Tahap amalan kepimpinan strategik yang tinggi juga adalah selaras dengan saranan sarjana-sarjana bidang penambahbaikan sekolah dalam menghadapi cabaran globalisasi pada abad ke 21 ini (Davies, 2006; Davies & Davies, 2004; 2009; Eacott, 2008; Ronquillo, 2011). Keupayaan organisasi dan ciri-ciri individu yang diperlihatkan oleh pemimpin sekolah menengah agama telah mencetuskan norma-norma kerjasama dan komunikasi strategik yang erat dan amat diperlukan bagi menggerakkan visi dan misi sekolah (Davies & Davies, 2009). Tahap keresahan

yang tinggi yang ditampilkan menjelaskan bahawa peranan perubahan yang diamalkan oleh pemimpin sekolah (Cranston, 2000) turut sama dirasai oleh kelompok pemimpin guru (Kouzes & Posner, 2003). Perhubungan dalam kepimpinan (Kouzes & Posner, 2003) yang strategik seterusnya mendorong kepada penelitian semula strategi dan rangka kerja yang sedang dijalankan.

Di samping itu faktor agama turut dilihat sebagai penyumbang kepada tahap amalan kepimpinan strategik yang tinggi di sekolah menengah agama. Menurut Worden (2005) elemen-elemen agama dapat meningkatkan keupayaan pemimpin strategik dalam merancang strategi melalui perbincangan dan menyebar luas penyelarasan dan pelaksanaan strategi menerusi komunikasi strategik. Sehubungan itu dapatan kajian ini turut selari dengan dapatan kajian Beerel (1997), Hastings (2006), Khaliq Ahmad dan Fontaine (2011), Munirul Abidin (2015), dan Worden (2005) yang mendapati pemimpin yang mempunyai pegangan agama turut memperlihatkan keupayaan strategik yang tinggi. Malah menurut Rafiq Issa Beekun (1999, 2006) yang mendapati aspek agama merupakan faktor pemangkin yang signifikan dan dapat meningkatkan keupayaan pemimpin strategik yang merangkumi keupayaan intelektual, kemahiran merancang, penyelarasan strategik dan pelaksanaan strategi.

Namun begitu, dapatan kajian ini didapati bercanggah dengan pandangan Crowther, Kaagan, Ferguson dan Hann (2002) tentang keperluan amalan kepimpinan strategik di sekolah. Menurut Crowther et al. (2002), kepimpinan strategik lebih diperlukan oleh ketua sekolah sebaliknya pemimpin guru hanya perlu menyelaraskan aktiviti pedagogi sahaja. Malah Cheng (2000) turut mengenal pasti peranan kepimpinan

strategik lebih menjurus kepada proses perancangan yang perlu dilaksanakan oleh pengurusan sahaja tanpa melibatkan kelompok bawahan. Walau bagaimanapun Davies (2008), Davies & Davies (2009), Eacott (2008), dan Quong dan Walker (2010) mendapati kepimpinan strategik melibatkan proses yang menjangkau aktiviti penetapan visi, misi dan formulasi pelan strategik. Manakala Davies dan Davies (2009), Finkelstein, Hambrick dan Cannella (2009), dan Thomas dan Thomas (2011) turut menekankan bahawa proses kepimpinan strategik digambarkan melalui penerokaan interaksi dan perkongsian antara pelbagai kelompok kepimpinan dalam sesebuah institusi pendidikan. Malah amalan kepimpinan strategik yang tinggi diperlukan bagi mewujudkan perancangan, penganalisan, pelaksanaan, pemantauan dan penilaian program perubahan dan penambahbaikan sekolah (Davies & Davies, 2006; 2009; Quong & Walker, 2010). Sesungguhnya dapatan kajian ini menyokong dan selaras dengan kajian oleh Eacott (2008, 2010) dan Hairuddin Mohd Ali (2012).

Seterusnya dapatan kajian ini didapati selari dengan kenyataan Bass (2007), Finkelstein, Hambrick dan Cannella (2009), dan Jooste dan Fourier (2009) yang menekankan bahawa kejayaan dan keberkesanan pelaksanaan strategi dalam sesebuah organisasi amat berkait rapat dengan peranan dan amalan kepimpinan strategik yang diamalkan oleh barisan kepimpinan organisasi. Dalam erti kata lain, apabila sesebuah organisasi itu mengamalkan kepimpinan strategik pada tahap yang tinggi maka organisasi tersebut lebih berjaya dalam prestasi standard dan kualitinya. Malah Mahdi dan Almsafir (2014), Kerwar (2014) dan Quong dan Walker (2010) turut menyatakan bahawa peranan pemimpin organisasi pendidikan dalam membangunkan dan pelaksanaan strategi penambahbaikan dipamerkan melalui pemantapan peranan dan pengukuhan keupayaan strategik untuk terus kompetitif

dalam persaingan meningkatkan kualiti. Selain itu kajian oleh Malmuzammil Yasin dan Lokman Mohd Tahir (2013) mendapati amalan kepimpinan strategik menggambarkan pemimpin yang berjaya menggunakan ruang lingkup strategi kepimpinan yang luas dibandingkan dengan pemimpin yang kurang berjaya. Oleh itu dapatan kajian ini bertepatan dengan kenyataan tersebut. Sebagai sebuah entiti institusi pendidikan agama yang masih mampu mengekalkan standard kualiti yang diiktiraf oleh badan yang berwajib, adalah didapati amalan kepimpinan strategik berada pada tahap yang tinggi.

Jika diteliti dari aspek komponen kepimpinan strategik iaitu komponen keupayaan organisasi dan komponen ciri-ciri individu, dapatan kajian ini menunjukkan perbezaan yang signifikan dan positif. Komponen ciri-ciri individu lebih menonjol daripada keupayaan organisasi dalam kalangan pemimpin strategik di sekolah menengah agama. Dapatan kajian ini selaras dengan kajian Hairuddin Mohd Ali (2012) yang menunjukkan ciri-ciri individu pemimpin strategik lebih kukuh dan positif dengan tingkah laku kepimpinan dalam sesebuah organisasi. Malah kajian Beerel (1997), dan Landrum, Howell dan Paris (2000), mendapati komponen ciri-ciri individu pemimpin dapat menyumbang kepada keberkesanan kepimpinan dalam organisasi. Begitu juga Kriger dan Zhovtobryukh (2013) memperlihatkan komponen ciri-ciri individu pemimpin terutamanya elemen jaringan komunikasi kepimpinan mendorong kepada kesepakatan dan motivasi pemimpin bersama subordinat serta berjaya meningkatkan hasil organisasi.

### 5.3.2 Tahap Kesiediaan Perubahan Organisasi

Secara keseluruhannya hasil penganalisisan data statistik mendapati tahap kesiediaan perubahan organisasi di sekolah menengah agama secara keseluruhannya berada pada tahap yang tinggi ( $M=5.70$ ,  $SP=0.66$ ). Berdasarkan model Weiner (2009), keputusan ini menunjukkan bahawa warga sekolah menengah agama secara hakikatnya bersedia dan peka terhadap keperluan bagi melaksanakan perubahan dalam organisasi sekolah. Walau bagaimanapun jika diteliti secara terperinci, hasil analisis data mendapati tahap kesiediaan perubahan organisasi di sekolah menengah agama kategori SMKA adalah lebih tinggi ( $M=5.74$ ,  $SP=0.63$ ) berbanding dengan kategori SABK ( $M=5.66$ ,  $SP=0.68$ ). Lanjutan daripada analisis terhadap dimensi kesiediaan perubahan organisasi, adalah didapati secara keseluruhannya dimensi komitmen perubahan lebih tinggi ( $M = 5.75$ ,  $SP=0.75$ ) jika dibandingkan dengan dimensi efikasi perubahan ( $M = 5.65$ ,  $SP=0.65$ ).

Kesiediaan untuk perubahan adalah salah satu konstruk yang menggalakkan tingkah laku yang positif, sikap dan pemikiran ke arah pelarasan baru warga organisasi. Tahap kesiediaan perubahan organisasi yang tinggi memperlihatkan bahawa warga pendidik di sekolah menengah agama sentiasa siap siaga dengan keperluan perubahan yang diperlukan ke arah meningkatkan keupayaan sekolah sebagai sebuah entiti pendidikan. Warga sekolah yang peka dan dapat menjangka keperluan perubahan pendidikan, mengeksploitasi sumber-sumber kepada produktiviti yang lebih tinggi, meningkatkan pencapaian yang lemah, dan menggerakkan sekolah menuju objektif, akan dapat meningkatkan kualiti pendidikan. Hal ini adalah selaras dengan keperluan transformasi pendidikan yang digariskan dalam pelaksanaan PPPM (2013 – 2025). Sesungguhnya dapatan ini telah menggambarkan bahawa

kelompok kepimpinan sekolah menengah agama sentiasa berusaha keras bagi menggerakkan seluruh warga sekolah bekerjasama memastikan inisiatif perubahan berjaya dilaksanakan.

Dapatan kajian ini didapati bertepatan dengan kenyataan Abdel-Ghani (2014), Armenakis et al. (1993), Armenakis et al. (2007), Rafferty, Jimmieson dan Armenakis (2013), Timmor dan Zif (2010), Weiner, Amick dan Lee (2008), dan Weiner, Lewis dan Linnan (2009) yang menekankan bahawa kejayaan dan keberkesanan pelaksanaan perubahan dalam sesebuah organisasi amat berkait rapat dengan kesediaan warga organisasi untuk melaksanakan perubahan. Dalam erti kata lain, apabila kesediaan untuk melaksanakan perubahan berada pada tahap yang tinggi maka organisasi tersebut lebih berjaya dalam persaingan global (Armenakis et al., 1993). Malah Awais, Abdul Sattar, Saima dan Mubashar (2013), dan Timmor dan Zif (2010) menegaskan, peranan aspek kesediaan perubahan warga organisasi bertindak sebagai agen ke arah meningkatkan prestasi organisasi.

Dapatan kajian ini adalah selari dengan dapatan kajian Merve Zayim (2010) yang mendapati warga pendidikan di sekolah menengah dan sekolah rendah yang dikaji beranggapan bahawa warga sekolah mereka sentiasa bersedia untuk melaksanakan perubahan yang dikehendak. Selain itu kajian ini didapati selaras dengan kajian oleh Garg (2015) yang meneliti tahap kesediaan warga organisasi syarikat korporat di India untuk melaksanakan perubahan terhadap amalan pengurusan sumber manusia yang moden. Dapatan kajian tersebut mendapati bahawa tahap kesediaan perubahan warga organisasi berada pada tahap yang tinggi dan bersedia untuk melaksanakan perubahan yang dikehendaki pada masa yang telah ditetapkan.

Menurut Weeks, Roberts, Chonko dan Jones (2004), kesediaan perubahan dalam kalangan warga organisasi berasaskan keuntungan sentiasa berada pada tahap yang tinggi. Hal ini turut disokong oleh Susanto (2008) yang mendapati tahap kesediaan perubahan syarikat pembuatan di Indonesia berada pada tahap yang tinggi. Manakala kajian Vakola (2014) di Greece mendapati kesediaan warga organisasi untuk melaksanakan perubahan merupakan natijah daripada program persediaan bagi melaksanakan perubahan. Hal ini berkaitan dengan kebimbangan yang wujud tentang kesan yang timbul akibat perubahan yang dilakukan. Sehubungan itu tahap kesediaan untuk melaksanakan perubahan secara umumnya dipengaruhi oleh faktor-faktor ekstrinsik dan instrinsik sama ada dari dalam ataupun dari luar organisasi. Malah menurut Healy (2011) dan Vanleeuw (2014), nilai agama turut memainkan peranan yang penting dalam mencorak dan mengukuhkan kesediaan melaksanakan perubahan sama ada pada peringkat individu mahupun di peringkat organisasi.

Namun begitu terdapat percanggahan dapatan kajian ini dengan kajian oleh Chilton (2010) yang mendapati tahap kesediaan warga organisasi yang dikaji menunjukkan tahap yang tidak konsisten. Bermula daripada kelompok kepimpinan sehinggalah ke peringkat pekerja bawahan, secara keseluruhannya tahap kesediaan perubahan berada pada tahap yang rendah. Walau bagaimanapun kajian tersebut mengenal pasti faktor kepimpinan merupakan elemen yang kritikal bagi membangunkan elemen kesediaan perubahan subordinat. Dapatan kajian ini juga tidak selaras dengan kajian Supyan Hussein (2007) dan Visagie dan Steyn (2011) yang masing-masing mendapati kesediaan sekolah-sekolah agama Islam di selatan Thailand dan sebuah syarikat pengeluaran untuk melaksanakan perubahan dari aspek proses jaminan kualiti berada pada tahap yang sederhana. Sementara itu kajian oleh

Weber dan Weber (2001) pula memperlihatkan tahap kesediaan perubahan dalam kalangan warga organisasi yang rendah sebaliknya menunjukkan peningkatan setelah pelaksanaan perubahan bermula.

Kesediaan untuk melaksanakan perubahan dibezakan daripada rintangan kepada perubahan (Armenakis, et al., 1993; 2007). Kesediaan adalah pelopor kognitif kepada tingkah laku sama ada penentangan atau sokongan terhadap perubahan (Weiner, 2009). Mekanisme utama untuk mewujudkan kesediaan untuk perubahan dalam kalangan warga organisasi adalah mesej untuk perubahan. Kesediaan yang dinyatakan merujuk kepada komitmen dan efikasi terhadap perubahan. Dapatkan kajian menunjukkan komitmen terhadap perubahan lebih dominan berbanding efikasi perubahan yang selaras dengan dapatan Gomez (2009). Kajian Gomez (2009) mendapati kesediaan untuk melaksanakan perubahan digambarkan oleh komitmen warga organisasi terhadap perubahan yang perlu dilaksanakan yang dipengaruhi oleh komitmen perubahan pemimpin organisasi. Keputusan kepimpinan mengenai pelaksanaan program dan insiatif perubahan turut mempengaruhi tahap kesediaan yang mendesak kepada perubahan dan keperluan untuk berubah (Weber & Weber, 2001). Walau bagaimanapun dapatan kajian ini bercanggah dengan kajian oleh Hallgrímsson (2008) yang mendapati kesediaan perubahan tidak digambarkan dengan jelas oleh komitmen terhadap perubahan sebaliknya lebih menjurus kepada faktor efikasi perubahan warga organisasi.

### **5.3.3 Tahap Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan**

Hasil penganalisisan data statistik mendapati bahawa tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama secara

keseluruhannya berada pada tahap yang tinggi ( $M=5.66$ ,  $SP=0.61$ ). Jika diteliti secara terperinci, hasil analisis data mendapati tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah kategori SMKA ( $M=5.73$ ,  $SP=0.58$ ) adalah lebih tinggi berbanding dengan sekolah kategori SABK ( $M=5.59$ ,  $SP=0.63$ ). Analisis terhadap dimensi amalan penambahbaikan kualiti berterusan mendapati secara keseluruhannya, dimensi fokus pelanggan dalaman dan dimensi kefahaman kualiti mempunyai nilai min yang paling tinggi ( $M = 5.72$ ) diikuti dengan dimensi kefahaman proses ( $M = 5.70$ ) dan dimensi penggunaan data ( $M = 5.12$ ). Dimensi keupayaan kepimpinan mencatatkan nilai min terendah ( $M=5.54$ ).

Hasil kajian ini membuktikan bahawa usaha peningkatan kualiti dan keperluan untuk meningkatkan kualiti dalam perkhidmatan telah menjadi semakin lazim dalam semua bidang masyarakat termasuk bidang pendidikan. Secara refleksinya budaya peningkatan kualiti dalam bidang pendidikan bukanlah suatu fenomena baru. Menurut Edmonds (2007) sebagai sebuah entiti yang sentiasa dan pada sebilang masa mementingkan tahap pencapaian pelajar yang tinggi dalam setiap aspek pendidikan, penambahbaikan kualiti secara berterusan adalah usaha mantap yang sentiasa dipertuturkan dalam kalangan warga organisasi. Adalah menjadi tanggungjawab pihak berwajib dan pengurusan sekolah untuk sentiasa memberikan peringatan secara kerap kepada semua institusi pendidikan tentang kepentingan aspek peningkatan kualiti dalam pendidikan. Peningkatan tahap kualiti pendidikan akan dapat dicapai dengan amalan peningkatan kualiti melalui usaha fokus pelanggan, peningkatan proses yang berterusan dan penglibatan semua pihak dalam organisasi.

Dapatan ini didapati selari dengan Khan (2011) yang bersetuju bahawa kualiti dan penambahbaikan kualiti adalah merupakan fokus dalam kebanyakan organisasi dan dianggap sebagai persaingan dan amalan perniagaan yang utama. Dengan kata lain pengurusan kualiti telah dijadikan sebagai strategi untuk mencapai tahap kecemerlangan dan kemampuan daya saing yang tinggi. Dapatan kajian ini juga didapati selaras dengan dapatan Rashidah, Nur Huda, Safura Adeela dan Azizah (2012), dan Ramaswamy dan Mosher (2015) yang mendapati organisasi yang di dalamnya terbentuk budaya peningkatan kualiti akan senantiasa bersedia untuk mengambil sebarang tindakan bagi melaksanakan penambahbaikan kualiti secara berterusan. Sehubungan itu usaha untuk mewujudkan budaya kualiti yang mantap dalam organisasi yang merupakan asas penting kepada pelaksanaan prinsip-prinsip pengurusan kualiti harus diberi fokus dan penekanan yang sewajarnya pada setiap lapisan pengurusan dan operasi sesebuah organisasi.

Berdasarkan kepada perkembangan fenomena globalisasi, tinjauan literatur menunjukkan bahawa bidang pendidikan merupakan suatu bidang perkhidmatan yang paling ketat dikawal selia oleh badan berwajib dalam sesebuah negara (Park, et al., 2013). Sehubungan itu pelbagai pendekatan telah diambil bagi memastikan kualiti pendidikan sentiasa ditambahbaik (Ellis & Castle, 2010; Nilsson-Witell, Antoni, & Dahlgaard, 2005; Supyan Hussein, 2007; Reusser, Butler, Symonds, Vetter & Wall, 2007). Sebaliknya tidak dapat dipastikan pendekatan yang paling berkesan bagi meningkatkan kualiti dalam perkhidmatan pendidikan. Walau bagaimanapun amalan penambahbaikan yang konsisten dan sentiasa ditambahbaik akan dapat meningkatkan kualiti perkhidmatan dalam organisasi (Edmonds, 2007; Hyun & Doolen, 2014). Justeru berdasarkan dapatan kajian ini, amalan

penambahbaikan kualiti berterusan (Dana, 2010) di sekolah menengah agama menggambarkan bahawa peningkatan kualiti merupakan agenda yang penting dan diberikan perhatian. Secara rasionalnya sistem dan kaedah pelaksanaan tugas akibat penyeliaan yang ketat, boleh dijadikan asas perbincangan kenapa tahap amalan penambahbaikan kualiti yang berterusan di sekolah menengah agama berada pada tahap yang tinggi.

Jika diteliti dari aspek dimensi amalan penambahbaikan kualiti berterusan, dapatan kajian ini menunjukkan perbezaan yang tidak signifikan dari segi nilai min antara semua dimensi. Kesemua dimensi mencatatkan nilai min yang tinggi. Dapatan ini menjelaskan bahawa aspek komunikasi dalam kalangan warga organisasi sekolah menengah agama berlaku secara berkesan bagi mencetuskan motivasi dan peningkatan pencapaian sekolah (Ellis & Castle, 2010; Hyun & Doolen, 2014; Kołodziej, 2010). Dapatan kajian ini selaras dengan kajian Ellis dan Castle (2010) yang mendapati kefahaman tentang proses peningkatan kualiti yang disokong dengan pemerhatian dan kajian berterusan tentang pencapaian sekolah, dapat meningkatkan kualiti pendidikan yang lebih kukuh dan positif. Malah kajian Hyun dan Doolen (2014) telah mengenal pasti amalan berterusan dan kefahaman kualiti merupakan mekanisme berkesan dalam memacu peningkatan dalam prestasi dan motivasi warga organisasi. Begitu juga dengan dapatan Reusser et al. (2007) memperlihatkan penilaian terhadap proses peningkatan kualiti secara berterusan dapat meningkatkan kefahaman tentang kualiti seterusnya berupaya meningkatkan prestasi organisasi.

## **5.4 Perbezaan Tahap Amalan Kepimpinan Strategik, Kesiediaan Perubahan Organisasi dan Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan Berdasarkan Aspek Demografi**

### **5.4.1 Perbezaan Tahap Amalan Kepimpinan Strategik**

Secara umumnya, perbezaan tahap amalan kepimpinan strategik berkaitan dengan pemboleh ubah demografi iaitu kategori sekolah, pengalaman mengajar, umur dan jantina dalam kajian ini dapat dilihat dari segi persepsi pemimpin guru terhadap amalan kepimpinan strategik. Namun begitu apa yang jelas, berdasarkan persepsi pemimpin guru di sekolah menengah agama, tahap amalan kepimpinan strategik di kategori sekolah SMKA adalah lebih ketara berbanding dengan sekolah kategori SABK. Meskipun pengalaman memainkan peranan dalam peningkatan kematangan seseorang pemimpin guru, sebaliknya dalam aspek penilaian terhadap kepimpinan strategik, tidak wujud perbezaan yang signifikan berdasarkan tempoh pengalaman mengajar. Dapatan kajian turut mengenalpasti pengaruh umur terhadap persepsi pemimpin guru. Adalah didapati wujud perbezaan yang signifikan persepsi pemimpin guru terhadap amalan kepimpinan strategik berdasarkan kategori umur. Hal yang sama dapat dikenal pasti bagi faktor jantina. Kajian ini mendapati bahawa terdapat perbezaan yang signifikan persepsi pemimpin guru terhadap amalan kepimpinan strategik di sekolah menengah agama berdasarkan faktor jantina.

Hasil analisis data menunjukkan bahawa tahap amalan kepimpinan strategik adalah tinggi di sekolah menengah agama kategori SMKA berbanding dengan sekolah kategori SABK. Secara rasionalnya perbezaan yang wujud mungkin disebabkan oleh perbezaan tahap latihan dan pendidikan yang dimiliki oleh pemimpin guru di SMKA yang secara keseluruhannya memiliki kelayakan profesional perguruan berbanding pemimpin guru di sekolah SABK. Berdasarkan pemerhatian, pengetua

sekolah kategori SMKA mempunyai pengalaman pentadbiran yang lebih lama berbanding pengetua sekolah kategori SABK yang turut menyumbang kepada dapatan yang berbeza. Dapatan kajian ini adalah selari dengan kajian Aydin, Guclu dan Pisapia (2015), Haber (2012) dan Lemay (2009) yang mendapati terdapat perbezaan amalan kepimpinan strategik di sekolah dan organisasi yang dikaji berdasarkan persepsi guru dan warga organisasi. Pandangan dan dapatan kajian yang telah dilakukan oleh Aydin, Guclu dan Pisapia (2015) didapati turut menyamai hasil kajian yang telah dijalankan oleh Altinkurt (2007), Ugurluoglu (2009) dan Ulker (2009). Manakala jika diteliti berdasarkan amalan kepimpinan, dapatan ini juga selaras dengan kajian yang dijalankan oleh Jamelaa Bibi Abdullah dan Jainabee Md Kassim (2012, 2013) yang mendapati amalan kepimpinan pengajaran lebih diamalkan di sekolah kategori SMKA berbanding dengan sekolah kategori SABK. Namun begitu ia bertentangan dengan dapatan kajian yang telah dilakukan oleh Anis Amiza Adnan (2012) yang secara umumnya mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan amalan kepimpinan dalam kalangan sekolah kategori SMKA dan sekolah kategori SABK. Dapatan ini juga didapati tidak selari dengan dapatan Angelle dan DeHart (2011) yang turut mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara tahap kepimpinan dengan kategori sekolah.

Seterusnya, hasil kajian ini tidak dapat membuktikan wujudnya perbezaan yang signifikan dari segi pengalaman mengajar berdasarkan persepsi pemimpin guru terhadap amalan kepimpinan strategik di sekolah menengah agama. Dapatan ini didapati selaras dengan kajian Hardman (2011) dan Van Loveren (2007) yang secara umumnya mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan persepsi terhadap amalan kepimpinan di sekolah berdasarkan pengaruh faktor pengalaman bekerja

responden. Sebaliknya wujud percanggahan dapatan kajian ini dengan dapatan Eacott (2010) yang mendapati wujud perbezaan yang signifikan bagi pemboleh ubah tempoh bertugas terhadap tahap amalan kepimpinan strategik. Secara rasionalnya perbezaan dapatan ini boleh dilihat dari aspek kelompok sasaran bagi tujuan kajian. Analisis faktor demografi menunjukkan bahawa tempoh pengalaman mengajar didominasi oleh tempoh bertugas 1 – 10 tahun (43.9%) berbanding dengan sampel yang digunakan oleh Eacott (2010) yang rata-ratanya adalah guru-guru sekolah dalam organisasi yang tidak berorientasikan keuntungan dan tempoh bertugas yang lama di sekolah. Dapatan kajian juga turut bercanggah dengan dapatan Hana dan Kirkhaug (2014), dan Vesterinen, Suhonen, Isola, Paasivaara dan Laukkala (2013) yang mendapati pengalaman bertugas mempengaruhi persepsi terhadap strategi kepimpinan pemimpin organisasi. Di samping itu dapatan ini tidak selari dengan dapatan Kamarudin Kasim (2014), Sapora, Sipon dan Justina Esther Gubud (2002), Noordin Yahya dan Shariffudin Ismail (2004), Maimunah Muda (2004), Sajoli (2007) dan Yahya Don (2009), yang mendapati terdapat perbezaan yang signifikan di antara tahap kepimpinan dengan tempoh pengalaman bekerja.

Hasil analisis menunjukkan bahawa pemimpin guru yang berusia menilai amalan kepimpinan strategik lebih tinggi berbanding pemimpin guru yang lebih muda. Secara rasionalnya keadaan ini menunjukkan bahawa pemimpin guru yang berusia lebih memahami pengamalan kepimpinan strategik dan mampu menilai dengan lebih objektif. Ini selaras dengan kajian yang dijalankan oleh Hana dan Kirkhaug (2014), Jelenc, Pisapia dan Ivanusci (2015), dan Vesterinen et al. (2013) yang mendapati responden yang lebih berusia mempunyai tahap pengetahuan tentang kepimpinan strategik dan pelaksanaan strategi yang lebih tinggi berbanding responden yang lebih

muda. Dapatan dan pandangan yang telah dilakukan oleh Jelenc, Pisapia dan Ivanusci (2015) di dapati juga menyamai hasil kajian yang telah dijalankan oleh Bonte, Falck dan Heblich (2007), Lamotte dan Colovic (2013), Lebret (2014), Levesque dan Minniti (2006), dan Stam dan Elfring (2008) yang mana ia menunjukkan bahawa kumpulan umur yang lebih dewasa mempamerkan skor kefahaman tentang strategi kepimpinan dan keupayaan strategik kepimpinan yang lebih tinggi. Peningkatan tahap pengetahuan tentang strategi kepimpinan yang diamalkan oleh pemimpin organisasi perlu selari dengan peningkatan umur pemimpin guru. Ini adalah kerana mereka yang berumur lazimnya lebih teliti dan bijaksana dalam tindakan samada dalam bentuk perancangan strategi ataupun pelaksanaan strategi. Namun demikian, hasil dapatan kajian yang telah dijalankan oleh Hardman (2011) yang mendapati umur responden tidak menunjukkan sebarang perbezaan dari aspek penilaian terhadap keupayaan strategi kepimpinan pemimpin sekolah.

Penelitian terhadap perbezaan pada aspek jantina, hasil kajian ini membuktikan bahawa secara keseluruhannya wujud perbezaan yang signifikan dari segi jantina pemimpin guru berdasarkan persepsi terhadap amalan kepimpinan strategik di sekolah menengah agama. Hasil analisis data secara terperinci terhadap dimensi kepimpinan strategik menunjukkan bahawa terdapat perbezaan secara signifikan bagi dimensi penyelarasan strategik, interaksi strategik, penyerapan dan bijaksana. Skor min responden lelaki adalah lebih tinggi berbanding skor min responden perempuan. Dapatan ini selari dengan kajian-kajian yang telah dilaksanakan oleh Haber (2012), Hana dan Kirkhaug (2014), dan Jelenc, Pisapia dan Ivanusci (2015). Walau bagaimanapun kajian Haber (2012), dan Jelenc, Pisapia dan Ivanusci (2015)

mendapati responden perempuan memperoleh skor kemampuan strategik yang lebih tinggi berbanding lelaki. Namun begitu, dapatan ini bertentangan dengan hasil kajian oleh penyelidik Andreescu dan Vito (2010), Hardman (2011) dan Rouse (2005) yang menunjukkan bahawa tidak wujud perbezaan yang signifikan dari segi jantina responden berdasarkan persepsi terhadap kemampuan kepimpinan strategik.

#### **5.4.2 Perbezaan Tahap Kesiediaan Perubahan Organisasi**

Secara umumnya, perbezaan tahap kesiediaan warga organisasi untuk melaksanakan perubahan berkaitan dengan pemboleh ubah demografi iaitu kategori sekolah, pengalaman mengajar, umur dan jantina dalam kajian ini dapat dilihat dari segi persepsi pemimpin terhadap kesiediaan perubahan organisasi. Namun begitu apa yang jelas, berdasarkan persepsi pemimpin guru di sekolah menengah agama, tahap kesiediaan perubahan organisasi tidak berbeza secara signifikan di sekolah menengah agama. Sebaliknya dalam aspek penilaian terhadap kesiediaan perubahan organisasi, dapatan kajian menunjukkan wujudnya perbezaan yang signifikan berdasarkan tempoh pengalaman mengajar. Hal ini membuktikan bahawa pengalaman memainkan peranan di dalam peningkatan kemampuan kepimpinan pemimpin guru di sekolah. Dapatan kajian turut mengenal pasti pengaruh umur terhadap persepsi pemimpin guru. Adalah didapati wujud perbezaan yang signifikan persepsi pemimpin guru terhadap kesiediaan perubahan organisasi berdasarkan kategori umur. Namun begitu kajian ini mendapati bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan persepsi pemimpin guru terhadap kesiediaan perubahan organisasi di sekolah menengah agama berdasarkan faktor jantina.

Hasil analisis menunjukkan bahawa tahap kesediaan perubahan organisasi adalah tinggi di sekolah menengah agama meskipun tidak berbeza secara statistik. Secara rasionalnya persamaan yang wujud adalah disebabkan oleh naluri yang sentiasa inginkan perubahan dan peningkatan ke arah sesuatu yang lebih cemerlang dimiliki oleh kelompok kepimpinan dan warga sekolah. Di samping itu persamaan yang wujud juga menggambarkan keselarasan visi dan misi dalam kalangan warga sekolah yang kongruen dengan visi dan misi sekolah. Dapatan kajian ini adalah selari dengan kajian Barber (2010), Punia dan Rani (2011), Md Mahbubul Haque (2008), Wittenstein (2008) dan Yared Mulat Tadesse (2013) yang mendapati tidak terdapat perbezaan persepsi tahap kesediaan perubahan di organisasi yang dikaji berdasarkan kelompok jawatan ataupun jenis organisasi.

Namun begitu dapatan ini tidak selaras dengan dapatan kajian oleh Merve Zayim (2010) yang mendapati guru-guru di sekolah menengah lebih bersedia untuk melaksanakan perubahan berbanding guru-guru di sekolah rendah. Dapatan kajian ini juga didapati bertentangan dengan dapatan kajian yang telah dilakukan oleh Hallgrímsson (2008), Jones, Watson, Hobman, Bordia, Gallois dan Callan (2008), Norshidah Nordin (2011), Rebeka dan Indradevi (2015), Weeks et al. (2004) dan Wittenstein (2008) yang secara umumnya mendapati terdapat perbezaan yang signifikan pengalaman warga organisasi dari aspek kesediaan perubahan impak daripada perubahan dalam organisasi. Menurut Wittenstein (2008) organisasi yang lebih lengkap dari aspek kemudahan infrastruktur dan fizikal lebih bersedia melaksanakan perubahan berbanding organisasi yang kurang lengkap. Manakala menurut Weeks, et al. (2004) warga pekerja dalam organisasi yang berprestasi tinggi

menilai tahap kesediaan perubahan yang lebih tinggi berbanding organisasi berprestasi rendah.

Seterusnya, hasil kajian ini membuktikan wujudnya perbezaan yang signifikan dari segi pengalaman mengajar berdasarkan persepsi pemimpin guru terhadap kesediaan perubahan organisasi di sekolah menengah agama. Pemimpin guru yang berkhidmat lebih daripada 20 tahun dalam pengajaran mencatatkan skor min yang lebih tinggi berbanding pemimpin guru yang berkhidmat kurang daripada 20 tahun. Dapatan ini mengimplikasikan bahawa pengalaman kerja dapat menyumbang kepada skor penilaian pemimpin guru terhadap kesediaan perubahan organisasi di sekolah menengah agama. Pemimpin guru yang telah lama berkhidmat mempunyai idea-idea yang lebih baik untuk penambahbaikan dan lebih terbuka untuk melaksanakan perubahan yang diperlukan. Sehubungan itu wujud perbezaan yang signifikan daripada aspek kesediaan melaksanakan perubahan di sekolah menengah agama berdasarkan pengalaman mengajar.

Dari segi keselarasan dengan kajian-kajian lepas, dapatan ini didapati selari dengan kajian Yared Mulat Tadesse (2013), Jones, et al. (2008), Katsaros, Tsirikas dan Bani (2014), Rafferty dan Griffin (2006), Susanto (2008) dan Weeks et al. (2004) yang secara umumnya mendapati wujud perbezaan yang signifikan persepsi terhadap kesediaan warga organisasi melaksanakan perubahan berdasarkan pengaruh faktor pengalaman bekerja responden. Menurut Jones, et al. (2008), Katsaros, Tsirikas dan Bani (2014), dan Susanto (2008), pengalaman bekerja menyumbang kepada tahap penilaian yang lebih objektif terhadap kesediaan warga organisasi melaksanakan perubahan. Hal ini bermaksud warga organisasi yang baru berkhidmat dan yang

telah lama berkhidmat mempunyai perbezaan dalam membuat penilaian terhadap kesediaan melaksanakan perubahan dalam organisasi. Keadaan ini berkemungkinan disebabkan warga organisasi yang telah lama berkhidmat dalam organisasi telah bersedia dari segi pengetahuan, kemahiran dan psikologi untuk melaksanakan perubahan dan program-program transformasi yang dirancang oleh pihak atasan. Malah pengalaman perkhidmatan dapat membantu dalam pembentukan kesatuan matlamat dan komitmen bagi melaksanakan perubahan dalam pendidikan (Fullan, 2007).

Sebaliknya wujud percanggahan dapatan kajian ini dengan dapatan Bloir (2014), Hawkins dan Dulewicz (2007), Madsen, Miller dan John (2005), Mahire Aslan, Kadir Beycioglu dan Necdet Konan (2008), Naimatullah Shah dan Syed Ghulam Sarwar Shah (2010), Ruhaya Atan dan Faziyatun Mohamed Yahya (2014) dan Swarnalatha (2014) yang mendapati tidak wujud perbezaan yang signifikan bagi pemboleh ubah tempoh bertugas terhadap tahap kesediaan melaksanakan perubahan dalam organisasi. Menurut Armenakis et al. (1993), Vakola (2014), dan Weber dan Weber (2001), jika warga organisasi memegang pandangan positif bahawa perubahan mempunyai implikasi yang positif untuk mereka dan organisasi, maka mereka akan bersedia dan menyokong perubahan tersebut.

Hasil analisis menunjukkan bahawa pemimpin guru yang berusia menilai kesediaan warga organisasi untuk melaksanakan perubahan lebih tinggi berbanding pemimpin guru yang lebih muda. Secara rasionalnya keadaan ini menunjukkan bahawa pemimpin guru yang berusia lebih memahami keperluan melaksanakan perubahan dan kelebihan untuk berubah serta mampu menilai dengan lebih objektif. Walau

bagaimanapun dapatan ini turut menggambarkan bahawa organisasi sekolah menengah agama kurang berkomunikasi dengan pemimpin guru yang lebih muda bagi menyalurkan keperluan melaksanakan perubahan dalam organisasi sekolah.

Dari segi keselarasan dengan kajian-kajian lepas, dapatan ini didapati selari dengan kajian yang dijalankan oleh Mad Mahbubul Haque (2008), Punia dan Rani (2011) dan Swarnalatha (2014) yang mendapati responden yang lebih berusia mempunyai tahap pengetahuan tentang perubahan dan keperluan melaksanakan keperluan yang lebih tinggi berbanding responden yang lebih muda. Peningkatan tahap pengetahuan tentang strategi perubahan dan keperluan pelaksanaan yang diamalkan oleh pemimpin organisasi perlu selari dengan peningkatan umur. Ini adalah kerana mereka yang berumur lazimnya lebih teliti dan bijaksana dalam tindakan samada dalam bentuk kesediaan, perancangan ataupun pelaksanaan perubahan. Namun demikian, hasil dapatan kajian yang telah dijalankan oleh Vakola dan Nikolaou (2005), dan Jimmieson, Peach dan White (2008) yang mendapati umur responden tidak menunjukkan sebarang perbezaan dari aspek penilaian terhadap kesediaan perubahan warga organisasi.

Berdasarkan aspek jantina, secara umumnya persepsi pemimpin guru di sekolah menengah agama mendapati bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam kesediaan perubahan organisasi di sekolah berdasarkan perbezaan jantina. Walau bagaimanapun skor min yang tinggi bagi kedua-dua jantina menggambarkan bahawa kesediaan untuk melaksanakan perubahan adalah merupakan nilai yang natural bagi setiap individu yang mementingkan penambahbaikan tanpa mengira jantina (Armenakis et al., 1993; Victoria Council, 2006). Komunikasi yang wujud antara

pemimpin sekolah dan sesama warga sekolah turut menyumbang kepada tahap kesediaan perubahan yang tinggi. Masing-masing mempunyai gambaran yang jelas mengenai hala tuju sekolah dan sangat mengambil berat perasaan guru-guru apabila timbul keperluan untuk melaksanakan perubahan berlaku. Maka ini menyebabkan tidak terdapat perbezaan antara pemimpin guru lelaki dan pemimpin guru perempuan dalam menguruskan kesediaan perubahan warga sekolah.

Dari segi keselarasan dengan kajian-kajian lepas, dapatan ini selari dengan kajian yang dijalankan oleh Foster (2013), Jimmieson, Peach dan White (2008), Mad Mahbubul Haque (2008), Punia dan Rani (2011), Wittenstein (2008) dan Yared Mulat Tadesse (2013) yang mendapati tidak terdapat perbezaan persepsi antara responden lelaki dan responden perempuan dalam menilai kesediaan melaksanakan perubahan dalam organisasi. Namun begitu, dapatan ini bertentangan dengan hasil kajian oleh Huseyin Durmaz (2007), Mahire Aslan, Kadir Beycioglu dan Necdet Konan (2008), Naimatullah dan Ghulam (2010), dan Vakola dan Nikolaou (2005) yang mendapati wujud perbezaan persepsi terhadap kesediaan perubahan organisasi yang signifikan berdasarkan jantina responden. Secara psikologi, penelitian oleh Naimatullah dan Ghulam (2010) mendapati bahawa responden perempuan lebih rasional dan lebih dinamik dalam menilai aspek perubahan organisasi berbanding responden lelaki.

#### **5.4.3 Perbezaan Tahap Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan**

Secara umumnya, perbezaan tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan berkaitan dengan pemboleh ubah demografi iaitu kategori sekolah, pengalaman mengajar, umur dan jantina dalam kajian ini dapat dilihat dari segi persepsi

pemimpin terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Namun begitu apa yang jelas, berdasarkan persepsi pemimpin guru di sekolah menengah agama, wujud perbezaan secara signifikan tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Sebaliknya dalam aspek penilaian terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan, dapatan kajian menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan berdasarkan tempoh pengalaman mengajar. Dapatan kajian turut mengenal pasti pengaruh umur terhadap persepsi pemimpin guru. Adalah didapati wujud perbezaan yang signifikan persepsi pemimpin guru terhadap kesediaan perubahan organisasi berdasarkan kategori umur. Seterusnya kajian ini mendapati bahawa wujud perbezaan yang signifikan persepsi pemimpin guru terhadap kesediaan perubahan organisasi di sekolah menengah agama berdasarkan faktor jantina. Sebaliknya berdasarkan aspek kehadiran kursus kualiti, dapatan kajian menunjukkan bahawa tidak wujud perbezaan yang signifikan persepsi pemimpin guru terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama.

Hasil analisis menunjukkan bahawa tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan adalah berbeza secara statistik berdasarkan kategori sekolah menengah agama meskipun mencatatkan skor min yang tinggi. Secara rasionalnya perbezaan yang wujud dipengaruhi oleh latar belakang warga sekolah, latar belakang dan sejarah sekolah, dan kemudahan sekolah. Umumnya hasil daripada pemerhatian, sekolah menengah agama kategori SMKA lebih ramai bilangan pelajar dan lebih lengkap dari aspek kemudahan fizikalnya serta lebih besar dari aspek saiz sekolah berbanding sekolah kategori SABK. Dapatan kajian ini adalah selari dengan kajian Adibah Ismail (1999), Awang Hepeni Awang Onget (2000), Chua (2004), Goldberg

dan Cole (2002), González-Torrente, Pericas-Beltrán, Bennasar-Veny, dan Adrover-Barceló, (2012), Muntlin, Gunningberg dan Carlsson (2008), dan Ramaswamy dan Mosher (2015).

Malah kajian oleh Chua (2004), Siti Noor Ismail (2011, 2014), Weeks, et al. (2004) dan Wittenstein (2008) turut mendapati wujud perbezaan tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan di antara sekolah dan organisasi yang berprestasi tinggi, sederhana dan rendah. Menurut Wittenstein (2008) organisasi yang lebih lengkap dari aspek kemudahan infrastruktur dan fizikal lebih bersedia melaksanakan perubahan ke arah penambahbaikan yang berterusan berbanding organisasi yang kurang lengkap. Manakala menurut Weeks, et al. (2004) warga pekerja dalam organisasi yang berprestasi tinggi menilai tahap tahap kemampuan penambahbaikan yang lebih tinggi berbanding organisasi berprestasi rendah. Sehubungan itu menurut Chua (2004) keperluan tentang amalan pengurusan dan penambahbaikan kualiti bergantung kepada keperluan dan latar belakang organisasi bagi memenuhi visi dan misi yang telah digariskan pelanggan, pemegang taruh dan masyarakat.

Dapatan kajian ini juga didapati selari dengan dapatan Fadi El-Jardali, Diana Jamal, Hani Dimassi, Walid Ammar dan Tchaghchaghian (2008) yang mendapati wujud perbezaan amalan penambahbaikan kualiti berdasarkan saiz organisasi. Organisasi yang bersaiz besar didapati kurang mengamalkan aktiviti penambahbaikan kualiti secara berterusan diikuti dengan organisasi bersaiz kecil dan organisasi yang bersaiz sederhana. Di samping itu dapatan oleh Hyun Woong Jin & Doolen (2014) mendapati wujud perbezaan yang signifikan terhadap produk hasil daripada program dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan yang berbeza. Keselarasan dapatan

yang diperoleh sama ada berlaku di sekolah yang mementingkan keberhasilan pelajar mahupun yang berlaku di organisasi berasaskan pengeluaran menunjukkan bahawa penambahbaikan kualiti berterusan merupakan agenda penting bagi meningkatkan kecemerlangan organisasi.

Namun begitu dari segi keselarasan dengan kajian-kajian lepas, dapatan ini tidak selari dengan kajian yang dijalankan oleh Fadi El-Jardali et al. (2008) yang mendapati amalan penambahbaikan kualiti berterusan tidak berbeza secara signifikan antara organisasi yang bersaiz kecil dan sederhana. Justeru secara umumnya tidak wujud perbezaan yang ketara amalan penambahbaikan kualiti berterusan antara dua organisasi yang perbezaan saiz organisasi yang minimum. Sebaliknya wujud perbezaan yang signifikan amalan penambahbaikan kualiti berterusan antara organisasi bersaiz kecil dan bersaiz besar dalam kajian Fadi El-Jardali et al. (2008). Seterusnya dapatan kajian ini juga tidak selaras dengan dapatan kajian Ah-Teck dan Starr (2013) yang mendapati tidak wujud perbezaan persepsi yang signifikan terhadap amalan pengurusan kualiti antara pengetua sekolah sama ada sekolah menengah ataupun sekolah rendah. Walau bagaimanapun saiz sekolah yang berbeza tidak mempengaruhi tahap persepsi terhadap amalan pengurusan kualiti dalam kajian Ah-Teck dan Starr (2013). Kajian oleh Khalil Al-Jammal dan Norma Ghamrawi (2013) pula mendapati tidak wujud perbezaan yang signifikan persepsi terhadap amalan pengurusan kualiti antara sekolah swasta dan sekolah umum.

Seterusnya, hasil kajian ini tidak dapat membuktikan wujudnya perbezaan yang signifikan dari aspek pengalaman mengajar berdasarkan persepsi pemimpin guru

terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Meskipun skor pemimpin guru yang berkhidmat lebih daripada 20 tahun mencatatkan nilai min yang lebih tinggi daripada kelompok yang berpengalaman kurang daripada 20 tahun. Namun dapatan kajian menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan amalan penambahbaikan kualiti berterusan berdasarkan kelompok tempoh pengalaman mengajar. Walau bagaimanapun jika diteliti secara terperinci terhadap dimensi amalan penambahbaikan kualiti berterusan, dimensi fokus pelanggan, dimensi kefahaman kualiti dan dimensi kepimpinan kualiti menunjukkan perbezaan persepsi yang signifikan dalam kalangan pemimpin guru di sekolah menengah agama. Skor pemimpin guru yang berkhidmat lebih daripada 20 tahun mencatatkan nilai min yang lebih tinggi dan berbeza secara signifikan berbanding kelompok yang berpengalaman kurang daripada 20 tahun bagi ketiga-tiga pemboleh ubah tersebut. Hal ini mungkin mengejutkan kerana sekolah kategori SMKA dan kategori SABK mempunyai struktur organisasi, profil kakitangan dan pendekatan pedagogi yang berbeza, membayangkan bahawa gaya kepimpinan yang berbeza mungkin dapat dijangka.

Dapatan ini mengimplikasikan bahawa pengalaman kerja turut menyumbang kepada skor penilaian pemimpin guru terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama meskipun secara keseluruhannya tidak berbeza secara statistik. Berdasarkan tinjauan literatur guru yang telah lama berkhidmat mempunyai idea-idea yang lebih baik untuk penambahbaikan dan lebih terbuka untuk melaksanakan pengurusan kualiti yang diperlukan. Apa yang jelas dari segi keselarasan dengan kajian-kajian lepas adalah dapatan ini didapati selari dengan kajian Adibah Ismail (1999), dan Brown, Wickline, Ecoff dan Glaser (2009), dan

Ramaswamy dan Mohsher (2015) yang secara umumnya mendapati tidak wujud perbezaan yang signifikan persepsi terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan berdasarkan pengaruh faktor pengalaman bekerja responden. Hal ini bermaksud warga organisasi yang baru berkhidmat dan yang telah lama berkhidmat tidak berbeza dalam membuat penilaian terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan dalam organisasi. Keadaan ini berkemungkinan disebabkan oleh pengurusan kualiti dianggap penting dan telah diamalkan sejak mula berkhidmat dalam organisasi, di samping faktor kesediaan dari segi pengetahuan dan kemahiran pengurusan kualiti.

Walau bagaimanapun dari segi keselarasan dengan kajian-kajian lepas, dapatan ini didapati tidak selari dengan kajian yang dijalankan oleh Ah-Teck dan Starr (2013), Githendu (1996), González-Torrente et al. (2012), dan Mohammad Khammarnia, Mahsa Mohammadi, Zahra Amani, Shahab Rezaeian dan Fatemeh Setoodehzadeh (2015) yang mendapati wujud perbezaan yang signifikan persepsi terhadap amalan pengurusan kualiti berterusan berdasarkan pengalaman bekerja responden. Walau bagaimanapun kajian oleh Ah-Teck dan Starr (2013) yang dijalankan di Mauritius mengelaskan perbezaan tempoh pengalaman kerja yang lebih kecil iaitu kurang daripada dua (2) tahun, antara dua (2) hingga lima (5) tahun dan antara enam (6) hingga sembilan (9) tahun yang memungkinan wujud perbezaan yang signifikan tersebut. Perbezaan persepsi yang signifikan dalam kajian Ah-Teck dan Starr (2013) adalah daripada kelompok pengalaman kurang daripada dua tahun dan kelompok yang berpengalaman antara enam (6) hingga sembilan (9) tahun yang majoritinya adalah daripada kalangan pengetua sekolah menengah. Perbezaan gaya kepimpinan mungkin menjadi faktor kepada dapatan kajian Ah-Teck dan Starr (2013). Dapatan

kajian González-Torrente et al. (2012) pula mendapati responden yang berkhidmat kurang daripada dua tahun berbanding responden yang berkhidmat antara 10 hingga 20 tahun. Perbezaan ini menurut González-Torrente et al. (2012), responden kajian yang baru berkhidmat lebih menumpukan pemahaman terhadap aspek peningkatan kualiti kerja dan lebih berpengetahuan berbanding responden yang telah lama berkhidmat yang lebih selesa dengan status sistem lama.

Hasil analisis kajian menunjukkan bahawa pemimpin guru yang berusia menilai amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama lebih tinggi berbanding pemimpin guru yang lebih muda dan menunjukkan perbezaan yang signifikan. Secara rasionalnya keadaan ini menunjukkan bahawa pemimpin guru yang berusia lebih memahami aspek keperluan melaksanakan amalan pengurusan kualiti dan penambahbaikan secara berterusan dan mampu untuk menilai dengan lebih objektif. Walau bagaimanapun dapatan ini turut menggambarkan bahawa organisasi sekolah menengah agama kurang berkomunikasi dengan pemimpin guru yang lebih muda bagi menyalurkan kepentingan melaksanakan amalan penambahbaikan kualiti berterusan dalam organisasi sekolah.

Dari segi keselarasan dengan kajian-kajian lepas, dapatan ini didapati selari dengan kajian yang dijalankan oleh Ah-Teck dan Starr (2013), Githendu (1996), Muntlin, Gunningberg dan Carlsson (2008), dan Salman Tahir, Nazia Malik, Haq Nawaz dan Norina Jabeen (2014) yang mendapati responden yang lebih berusia mempunyai tahap pengetahuan tentang amalan penambahbaikan kualiti berterusan dan keperluan melaksanakan program pengurusan kualiti yang lebih tinggi berbanding responden yang lebih muda. Peningkatan tahap pengetahuan tentang strategi perubahan dan

keperluan pelaksanaan yang diamalkan oleh pemimpin organisasi perlu selari dengan peningkatan umur. Ini adalah kerana mereka yang berumur lazimnya lebih teliti dan bijaksana dalam tindakan samada dalam bentuk kesediaan, perancangan ataupun pelaksanaan perubahan. Walau bagaimanapun dapatan Mohammad Khammarnia et al. (2015) pula mendapati responden yang muda (kurang daripada 25 tahun) menunjukkan persepsi yang lebih tinggi terhadap amalan penambahbaikan kualiti dalam organisasi mereka meskipun wujud perbezaan yang signifikan bagi faktor umur responden. Walau bagaimanapun, hasil dapatan kajian yang telah dijalankan oleh Ramaswamy dan Mosher (2015) mendapati umur responden tidak menunjukkan sebarang perbezaan dari aspek penilaian terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan dalam organisasi.

Berdasarkan aspek jantina, secara umumnya persepsi pemimpin guru di sekolah menengah agama mendapati bahawa terdapat perbezaan yang signifikan dalam amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah berdasarkan perbezaan jantina. Meskipun bilangan responden perempuan lebih dominan berbanding responden lelaki, responden perempuan mencatatkan skor min yang lebih rendah berbanding responden lelaki dalam penilaian terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Komunikasi yang wujud antara pemimpin sekolah dan sesama warga sekolah menyumbang kepada tahap kesediaan perubahan yang tinggi. Masing-masing mempunyai gambaran yang jelas mengenai hala tuju sekolah dan sangat mengambil berat perasaan guru-guru apabila timbul keperluan untuk melaksanakan amalan penambahbaikan kualiti. Walau bagaimanapun adalah didapati wujud halangan komunikasi antara pemimpin guru lelaki dan pemimpin guru perempuan dalam aspek penyampaian agenda penambahbaikan kualiti. Tambahan pula komuniti

sekolah agama amat berpegang erat kepada ajaran agama Islam yang menghadkan pergaulan antara lelaki dan wanita. Maka ini menyebabkan terdapat perbezaan antara pemimpin guru lelaki dan pemimpin guru perempuan dalam menguruskan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah.

Dari segi keselarasan dengan kajian-kajian lepas, dapatan ini selari dengan kajian yang dijalankan oleh Hadi Mohammad Pour dan Yeshodhara (2009), Jung (2012) dan Salman Tahir et al. (2012). Walau bagaimanapun dapatan kajian Hadi Mohammad Pour dan Yeshodhara (2009) sedikit berbeza yang mendapati responden perempuan mencatatkan skor persepsi yang lebih tinggi berbanding responden lelaki di sekolah menengah. Manakala kajian oleh Jung (2012) yang dijalankan di peringkat pengajian tinggi turut mendapati persepsi responden perempuan adalah lebih tinggi berbanding responden lelaki.

Namun begitu, dapatan ini bertentangan dengan hasil kajian oleh Ah-Teck dan Starr (2013), Githendu (1996), Iftikhaar Ahmad Wani (2014), Salman Tahir et al. (2012) Mohammad Khammarnia et al. (2015) yang mendapati tidak wujud perbezaan persepsi yang signifikan terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan berdasarkan jantina responden. Secara psikologi, penelitian oleh Ah-Teck dan Starr (2013) mendapati bahawa tidak wujud perbezaan yang signifikan sama ada dalam kalangan responden di sekolah rendah mahupun di sekolah menengah. Dapatan ini agak janggal memandangkan saiz sekolah, bilangan pelajar, struktur perjawatan dan profil guru adalah berbeza dari aspek pengurusan dan pentadbiran. Manakala Salman Tahir et al. (2012) mendapati responden pada peringkat division tidak menunjukkan perbezaan aspek persepsi berdasarkan jantina. saiz populasi kajian

responden perempuan lebih rasional dan lebih dinamik dalam menilai aspek perubahan organisasi berbanding responden lelaki.

Secara rasionalnya kelayakan akademik boleh dikaitkan dengan tahap ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang. Hal yang sama turut diandaikan terhadap pendedahan kepada penglibatan dalam program kesedaran pengurusan kualiti dan kursus-kursus peningkatan kualiti. Menurut Brennan, Bosch, Buchan dan Green (2013) yang menyatakan bahawa kejayaan dan keberkesanan intervensi penambahbaikan kualiti berterusan amat bergantung kepada tahap pengetahuan tentang pengurusan kualiti. Sehubungan itu individu yang terlibat dalam program kualiti secara teorinya mempunyai pengetahuan tentang pengurusan kualiti dan berkemampuan untuk membuat penilaian tentang program penambahbaikan kualiti secara lebih objektif. Walau bagaimanapun hasil kajian mendapati tidak wujud perbezaan persepsi yang signifikan terhadap pemboleh ubah amalan penambahbaikan kualiti berterusan dari segi aspek kehadiran kursus kualiti meskipun skor min yang dicatatkan adalah tinggi. Secara rasionalnya dapatan ini disokong oleh latar belakang tahap kelayakan akademik responden yang menunjukkan bahawa sejumlah 399 responden (83.5%) yang memiliki sekurang-kurangnya ijazah pertama. Hal ini menggambarkan bahawa dalam konteks sekolah menengah agama, penglibatan dalam kursus kualiti tidak menyumbang kepada perbezaan persepsi terhadap amalan penambahbaikan kualiti. Sebaliknya tahap ilmu pengetahuan dan pendedahan kepada tahap dan tingkatan ilmu yang tinggi mampu menilai dan menganalisis sesuatu aspek dengan lebih matang dan terbuka. Faktor lain yang boleh dipertimbangkan sebagai faktor yang menyumbang kepada keseragaman terhadap penambahbaikan kualiti berterusan berdasarkan program

kualiti ialah tahap profesionalisme yang diamalkan oleh setiap responden pemimpin guru yang tidak termasuk dalam pemboleh ubah dalam kajian ini.

Dari segi keselarasan dengan kajian-kajian lepas, dapatan ini tidak selari dengan kajian yang dijalankan oleh Blake, Kohler, Culler, Hawley dan Rask (2013), Herrell (2008), dan Sun dan de la Rosa (2015) yang mendapati wujud perbezaan persepsi dan pengetahuan terhadap amalan penambahbaikan kualiti berdasarkan kehadiran kursus kualiti. Kajian Blake et al. (2013) menunjukkan bahawa tahap pengetahuan, komitmen dan persepsi responden terhadap amalan penambahbaikan kualiti meningkat setelah menjalani latihan peningkatan kualiti. Walau bagaimanapun tahap kelayakan akademik tidak termasuk dalam kajian tersebut. Manakala Sun dan de la Rosa (2015) mendapati penilaian pelajar terhadap pengajaran yang disampaikan oleh jurulatih yang telah menghadiri program peningkatan kualiti adalah lebih tinggi berbanding pengajaran yang disampaikan oleh jurulatih yang tidak menghadiri program peningkatan kualiti. Seterusnya kajian Herrell (2008) mendapati guru-guru di sekolah yang menjalani program penambahbaikan kualiti berterusan mempunyai persepsi yang tinggi berbanding guru-guru di sekolah yang tidak menjalani program penambahbaikan kualiti berterusan.

### **5.5 Kepimpinan Strategik dan Kesediaan Perubahan Organisasi**

Secara keseluruhannya berdasarkan keputusan kajian adalah didapati wujud hubungan yang signifikan dan kukuh antara kepimpinan strategik dengan kesediaan perubahan organisasi di sekolah menengah agama. Dapatan analisis juga menunjukkan komponen keupayaan organisasi dan komponen ciri-ciri individu mempunyai hubungan yang signifikan dan kukuh dengan kesediaan perubahan

organisasi di sekolah menengah agama. Hubungan yang positif dan signifikan juga turut ditunjukkan dalam hubungan antara kepimpinan strategik dengan dimensi kesediaan perubahan organisasi iaitu komitmen perubahan dan efikasi perubahan. Di samping itu keputusan kajian menunjukkan kesemua dimensi kepimpinan strategik didapati mempunyai korelasi yang positif dan signifikan dengan dimensi-dimensi kesediaan perubahan organisasi. Hal yang demikian menunjukkan bahawa amalan kepimpinan strategik yang tinggi menyumbang kepada peningkatan tahap kesediaan perubahan organisasi yang tinggi, sebaliknya amalan kepimpinan strategik yang rendah akan menatijahkan tahap kesediaan warga organisasi untuk melaksanakan perubahan yang rendah.

Dapatan kajian ini selaras dengan kajian oleh Barber (2010), Caldwell et al. (2008), Norshidah Nordin (2011) dan Santhidran, Borromeo dan Chandran (2013) yang mendapati kesan positif amalan kepimpinan strategik ditunjukkan apabila pemimpin organisasi berinteraksi secara efektif dengan warga organisasi berkaitan visi dan misi strategik organisasi. Di samping itu dapatan Appelbaum, St-Pierre dan Glavas (1998), Golden dan Zajac (2001), dan Timmor dan Zif (2010) turut mengenal pasti keperluan bagi pengurusan atasan bagi mewujudkan persekitaran yang fleksibel dan adaptif ke arah peningkatan kesediaan perubahan bertujuan meningkatkan tahap prestasi yang optimum. Malah dapatan kajian oleh Jainabee Md Kassim dan Jamelaa Bibi Abdullah (2011), Jamelaa Bibi Abdullah dan Jainabee Md Kassim (2011), Md Mahbubul Haque (2008) dan Norshidah Nordin (2011), peranan pemimpin organisasi pendidikan dalam membangunkan kesediaan melaksanakan perubahan dipamerkan melalui pemantapan peranan, tingkah laku dan pengukuhan

budaya pembelajaran dalam sesebuah organisasi di samping faktor kebijaksanaan pemimpin.

Tindakan yang positif ditunjukkan oleh pemimpin yang mempunyai tahap amalan kepimpinan strategik dapat menyokong kepada pembentukan budaya organisasi yang menyokong kepada peningkatan kualiti pengajaran, termasuklah mendorong kepada amalan penambahbaikan kualiti yang berterusan (Caldwell, Hayes, & Tien Long, 2010; Nor Azni Abdul Aziz, Foo Say Fooi, Soaib Asimiran, & Aminuddin Hassan, 2014; Norshidah Nordin, 2011). Malah menurut Awais Imam et al. (2013), Drzensky, Egold dan Van Dick (2012), dan Muhammad Shahnawaz Adil. (2014), budaya perubahan yang positif dan lebih banyak sumber untuk menangani halangan kepada perubahan dapat meningkatkan kesediaan untuk melaksanakan perubahan dalam organisasi. Sehubungan itu peranan kepimpinan dalam sesebuah organisasi adalah penting semasa melaksanakan perubahan terutamanya dalam mewujudkan kesediaan ke arah pelaksanaan perubahan (Armenakis & Harris, 2009; Mathew, Sulphrey & Rajasekar, 2014; Boga & Ensari, 2009; Holt et al., 2007; Gilley, Dixon & Gilley, 2008; Gilley, McMillan & Gilley, 2009; Walker, Armenakis & Bernerth, 2007).

Namun begitu, dapatan kajian Mangundjaya (2013), Mangundjaya dan Gandakusuma (2013), dan Mangundjayaa, Utoyoa dan Wulandari (2015) menunjukkan percanggahan hubungan antara kesediaan perubahan dengan kepimpinan organisasi. Corak hubungan ini memperlihatkan kepimpinan organisasi tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan kesediaan perubahan yang disebabkan oleh perbezaan trait individu dan matlamat organisasi. Malah menurut

Abdul Jawi Abnoh Sawi, Mohd Yusof Abdullah dan Anuar Din (2010), aspek pengurusan strategik mempunyai hubungan yang lebih kukuh berbanding kepimpinan organisasi terhadap budaya perubahan di sekolah. Manakala menurut Mangundjaya (2013), Mangundjaya dan Gandakusuma (2013), dan Mangundjayaa, Utoyoa dan Wulandari (2015), kepimpinan organisasi yang berorientasikan keuntungan tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan kesediaan pelaksanaan perubahan dalam organisasi.

Jika diteliti dari aspek dimensi kepimpinan strategik dan hubungan dengan dimensi kesediaan perubahan organisasi dapatan kajian ini menunjukkan wujud hubungan yang signifikan dan positif. Dapatan kajian ini selaras dengan kajian Caldwell et al. (2008) dan Vainio (2012) yang menunjukkan keupayaan organisasi strategik kepimpinan dalam sesebuah organisasi mempunyai hubungan signifikan dan positif dengan tahap kesediaan perubahan organisasi. Malah menurut Combe (2014) dan Weiner (2009), kejayaan bagi pelaksanaan strategi perubahan melalui peningkatan tahap kesediaan perubahan dipengaruhi oleh keupayaan organisasi strategik kepimpinan organisasi. Begitu juga kajian Abdelgawad, Zahra, Svejnova & Sapienza (2013) dan Clarke (2010) mendapati keupayaan strategik kepimpinan organisasi dapat menyumbang kepada pelaksanaan perubahan organisasi seterusnya mendorong kepada kesepakatan dan motivasi pemimpin bersama subordinat serta berjaya meningkatkan hasil organisasi.

## **5.6 Kepimpinan Strategik Dan Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan**

Kepentingan amalan kepimpinan strategik terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan dibuktikan berdasarkan hasil kajian. Secara keseluruhannya dapatan

kajian menunjukkan bahawa wujudnya hubungan yang signifikan dan kukuh antara kepimpinan strategik dengan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Dapatan analisis juga turut menunjukkan kedua-dua komponen kepimpinan strategik iaitu komponen keupayaan organisasi dan komponen ciri-ciri individu mempunyai hubungan yang signifikan dan kukuh dengan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Hubungan yang positif secara signifikan ini menunjukkan bahawa amalan kepimpinan strategik yang tinggi mampu meningkatkan tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan, manakala amalan kepimpinan strategik yang rendah akan mempamerkan tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan yang rendah.

Dapatan ini selaras dengan pandangan John (2014), Hitt dan Ireland (2002), Ireland dan Hitt (1999, 2005), Dumais (2010), dan Phipps (2012) yang menegaskan tentang perlunya perancangan secara strategik agenda penambahbaikan organisasi. Hasil analisis kajian ini juga didapati selari dengan Bass dan Avolio (1994) yang menyatakan bahawa aspek penting yang dikenal pasti dalam memacu kejayaan pengurusan kualiti adalah faktor kepimpinan. Di samping itu Deming (1986) sangat menganjurkan penglibatan langsung kumpulan pengurusan atasan dalam implementasi pengurusan kualiti dalam organisasi. Manakala Juran (1989) turut menegaskan keperluan pengurusan atasan untuk secara langsung melibatkan elemen kepimpinan dalam proses transformasi pengurusan kualiti. Justeru dengan dapatan analisis ini akan dapat meyakini pihak pengurusan sekolah supaya menerima tanpa prejudis bahawa transformasi pengurusan kualiti dan penambahbaikan kualiti secara berterusan bergantung secara langsung kepada gaya tingkah laku kepimpinan strategik pihak pengurusan.

Pemimpin strategik yang berjaya menyusun keutamaan usaha pelaksanaan strategi penambahbaikan kualiti, membangunkan sistem dan proses pelaksanaan program penambahbaikan, berkomunikasi tentang data kualiti dengan melibatkan subordinat, menjangka perubahan, mengeksploitasi pengikut-pengikut kepada produktiviti yang lebih tinggi, meningkatkan pencapaian yang lemah, dan memimpin organisasi menuju objektifnya, akan dapat meningkatkan kualiti organisasi (Bessant & Francis, 1999; Brown & Marshall, 2008; Eacott, 2008; 2010). Sehubungan itu pemimpin organisasi perlu memiliki corak kepimpinan yang boleh mendorong pekerja untuk bersama-sama berusaha mencapai matlamat untuk cemerlang (Bass, 1998; Biggs & Tang, 2011; Fiedler, 1967; Restine, 1997). Kepimpinan strategik digambarkan sebagai kepimpinan yang berupaya mempertimbangkan fokus jangka panjang yang futuristik dan melihat masa depan dengan gambaran yang lebih besar, dan juga memahami konteks semasa suasana organisasi (Adair, 2010; Eacott, 2008; Finklestein, Hambrick & Canella, 2009; Pisapia, 2009). Pemimpin strategik juga harus mempunyai kemahiran mengenal pasti strategi, menerangkan strategi kepada warga organisasi, berkongsi strategi melalui komunikasi lisan dan perilaku serta menyalurkan maklumat pelaksanaan strategi kepada warga organisasi dan pasukan pengurusan atasan (Davies, 2004; Davies & Davies, 2004, 2005, 2006, 2009).

Dalam konteks pendidikan, berbagai strategi telah dirangka dan dijalankan seperti yang termaktub dalam PPPM 2013 – 2015 dan plan pembangunan pendidikan yang terdahulu bertujuan untuk menghasilkan pendidikan yang berkualiti. Salah satu daripada strategi yang perlu dijadikan fokus utama ialah dengan melaksanakan penambahbaikan kualiti pendidikan secara berterusan (Kementerian Pendidikan

Malaysia, 2012a). Kajian yang telah dijalankan oleh Bellei, Vanni, Valenzuela dan Contreras (2015), dan Hopkins, Stringfield, Harris, Stoll dan Mackay (2014) membuktikan bahawa kualiti pendidikan ada hubungkait dengan program penambahbaikan secara berterusan dalam menetapkan standard dan pelaksanaan strategi penambahbaikan. Kajian ini juga menyokong Biggs dan Tang (2011), dan Brown dan Marshall (2008) yang turut menegaskan bahawa mutu pendidikan dan kualiti profesionalnya hendaklah dititikberatkan oleh kepimpinan di sekolah. Tambahan lagi menurut Martens dan Prosser (1998), Auguste, Kihn, dan Miller (2010), Lancer (2015) dan Stephenson dan Yorke (2012), pihak institusi pendidikan perlu mewujudkan satu sistem pendidikan dan juga latihan yang berkualiti bagi memastikan matlamat penambahbaikan kualiti pendidikan dapat dicapai.

Dapatan kajian ini juga menunjukkan kesemua dimensi kepimpinan strategik mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan dimensi-dimensi amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Dapatan kajian ini juga turut menunjukkan bahawa kesemua dimensi kepimpinan strategik mempunyai hubungan signifikan yang positif dengan kekuatan tinggi dengan dimensi fokus pelanggan dalaman, kefahaman proses, dan kefahaman kualiti. Sebaliknya dimensi kepimpinan strategik didapati mempunyai hubungan yang positif tetapi agak lemah dengan dimensi penggunaan data. Dapatan ini didapati selaras dengan pandangan Hairuddin Mohd Ali (2012), Hussein Mahmood (2005), Muijs dan Harris (2007), Sany Izan, Meftah dan Othman (2013) dan Pisapia (2009) yang menegaskan tentang perlunya strategi kepimpinan yang strategik dalam kalangan pemimpin institusi pendidikan bagi merangka dan melaksanakan agenda penambahbaikan kualiti.

Sementara itu Davies dan Davies (2004, 2005, 2006, 2009), Eacott (2008, 2010), Muijs dan Harris (2007) dan Mehmet Kemal Aydin, Nezahat Guclu, dan Pisapia (2015) menegaskan bahawa pentingnya strategi dan kepimpinan yang berwawasan dalam arena pendidikan. Seterusnya Mehmet Kemal Aydin, Nezahat Guclu, dan Pisapia (2015) juga mendapati bahawa persepsi guru terhadap sekolah sebagai organisasi pembelajaran semakin meningkat apabila pengetua sekolah menggunakan tindakan kepimpinan strategik dengan lebih kerap. Manakala Davies dan Davies (2009) menambah dengan menyatakan pemimpin seperti ini mampu menterjemahkan strategi ke dalam bentuk tindakan yang bercita-cita tinggi, yang cenderung untuk berpusatkan kepada sekolah dan memberikan tekanan kepada pencapaian sekolah seterusnya meningkatkan prestasi sekolah. Sehubungan itu kualiti pendidikan dapat dicapai pada tahap yang tertinggi dengan menghubungkan lingkaran strategik, keupayaan strategik pemimpin sekolah dan pelaksanaan strategi pada tahap yang maksimum berdasarkan mekanisme penambahbaikan kualiti berterusan (Davies & Davies, 2004; 2005; 2009; Eacott, 2008; 2010; Pisapia, 2009)

### **5.7 Kesiediaan Perubahan Organisasi dan Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan**

Kepentingan kesiediaan perubahan organisasi terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan dibuktikan berdasarkan hasil kajian. Secara keseluruhannya dapatan kajian menunjukkan bahawa wujudnya hubungan yang signifikan dan kukuh antara kesiediaan perubahan organisasi dengan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Dapatan analisis juga turut menunjukkan kedua-dua dimensi kesiediaan perubahan organisasi iaitu dimensi komitmen perubahan dan efikasi perubahan mempunyai hubungan yang signifikan dan kukuh dengan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama.

Hubungan yang positif secara signifikan ini menunjukkan bahawa kesediaan perubahan organisasi yang tinggi mampu meningkatkan tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan, manakala kesediaan perubahan organisasi yang rendah akan mempamerkan tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan yang rendah.

Dapatan ini selaras dengan pandangan Santhidran, Chandran dan Borromeo (2013), Testani dan Ramakrishnan (2012), dan Weiner (2009) yang menegaskan tentang perlunya aspek kesediaan perubahan diberi perhatian yang sewajarnya dalam pelaksanaan agenda penambahbaikan organisasi. Hasil analisis kajian ini juga didapati selari dengan kajian oleh Timmor dan Zif (2010) yang menyatakan bahawa tahap kesediaan perubahan yang tinggi mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi yang lebih baik. Tahap kesediaan yang tinggi juga mempunyai kaitan yang rapat dengan kemampuan dan kejayaan organisasi dalam menghadapi cabaran persekitaran. Di samping itu Armenakis et al. (1993) dan Eby, Adams, Rusell dan Gaby (2000) menegaskan tentang kepentingan kesediaan perubahan sebagai petunjuk kognitif kepada halangan ataupun sokongan warga organisasi terhadap inisiatif pelaksanaan perubahan. Malah Holt et al. (2007) dan Weiner (2009) merumuskan bahawa kesediaan perubahan sebagai gerakan positif yang menunjangi dan menyokong kejayaan organisasi mengekalkan proses penambahbaikan secara berterusan. Justeru dengan dapatan analisis ini akan dapat meyakini pihak pengurusan sekolah supaya menerima tanpa prejudis bahawa kunci kepada pendidikan berkualiti menerusi penambahbaikan kualiti secara berterusan bergantung secara langsung kepada kesediaan warga sekolah untuk melaksanakan perubahan.

Dalam konteks pendidikan, berbagai strategi telah dirangka dan dijalankan seperti yang termaktub dalam PPPM 2013 – 2015 dan pelan pembangunan pendidikan yang terdahulu bertujuan untuk menghasilkan pendidikan yang berkualiti. Salah satu daripada strategi yang perlu dijadikan fokus utama ialah dengan melaksanakan penambahbaikan kualiti pendidikan secara berterusan (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2012a). Kajian yang telah dijalankan oleh Awais Imam et al. (2013), Barber (2010) dan Fariza Rusly, Sun dan Corner (2014) membuktikan bahawa kejayaan program penambahbaikan secara berterusan kualiti pendidikan ada hubungkait dengan kesediaan warga organisasi untuk melaksanakan perubahan. Kajian oleh Fariza Rusly, Sun dan Corner (2014) mendapati kesediaan perubahan warga organisasi mempunyai hubungan kesediaan untuk perkongsian maklumat penambahbaikan dalam organisasi. Kajian ini juga menyokong dapatan Edvardsson dan Durst (2014), Gressgard, Amundsen, Aasen dan Hansen (2014), dan Lupton dan Beamish (2014) yang turut menegaskan bahawa kesediaan warga organisasi untuk melaksanakan perubahan hendaklah dititikberatkan bagi memastikan kejayaan inisiatif penambahbaikan kualiti dalam organisasi. Tambahan lagi menurut Edmonds (2007), Roffe (1998), O'Neill dan Palmer (2004), dan Reussar et al. (2007), pihak institusi pendidikan perlu mewujudkan satu sistem latihan yang menitik berat aspek penambahbaikan kualiti berterusan bagi mengekalkan kesedaran dan kesediaan warga pendidikan untuk melaksanakan perubahan.

Dapatan kajian ini juga menunjukkan kesemua dimensi kesediaan perubahan organisasi mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan dimensi-dimensi amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Dapatan

kajian ini juga turut menunjukkan bahawa kesemua dimensi kesediaan perubahan organisasi iaitu komitmen perubahan dan efikasi perubahan mempunyai hubungan signifikan yang positif dengan kekuatan tinggi dengan dimensi fokus pelanggan dalaman, kefahaman proses, dimensi penggunaan data kefahaman kualiti dan kepimpinan kualiti. Dapatan ini didapati selaras dengan pandangan Armenakis et al. (1993), Holt et al. (2007) dan Weiner (2009) yang menegaskan tentang perlunya elemen komitmen perubahan dan efikasi bagi merealisasikan kesediaan warga organisasi untuk melaksanakan perubahan bagi merangka dan melaksanakan agenda penambahbaikan kualiti. Dapatan kajian ini selaras dengan kajian-kajian oleh Abdel-Ghany (2014), Goleman, Boyatzis dan McKee (2013) dan Lunenburg (2011) yang mendapati organisasi yang berkesan dipengaruhi oleh faktor psikologi dan efikasi warga organisasi. Weinberger (2009), Harms dan Crede (2010) dan O'Boyle et al. (2011) mengukuhkan dapatan kajiannya dengan menunjukkan kualiti subordinat dalam organisasi disokong oleh ketelusan pemimpin dan pemuafakatan dalam membentuk matlamat organisasi. Malah dapatan Cameron dan Moore (2005), dan Smollan dan Parry (2011) menunjukkan komitmen dan sokongan subordinat dipengaruhi oleh faktor psikologi dan variabel yang dipamerkan oleh pemimpin dalam sesebuah organisasi. Manakala Smith (2013) mendapati individu yang sering berasa tidak selamat dalam kerjaya dan kerap bertukar kerja berpunca daripada faktor efikasi perubahan yang rendah. Di samping itu kumpulan individu ini juga sering berasa tidak selesa dengan inisiatif perubahan yang dijalankan oleh pemimpin organisasi.

### **5.8 Dimensi Kepimpinan Strategik Sebagai Peramal Terhadap Kesediaan Perubahan Organisasi**

Kepentingan pengaruh kepimpinan strategik turut diperkukuhkan lagi dengan hasil kajian yang menunjukkan sumbangan aspek berkenaan terhadap kesediaan perubahan organisasi di sekolah menengah agama. Hasil analisis kajian menunjukkan bahawa dimensi-dimensi kepimpinan strategik yang dikaji telah menyumbang secara signifikan kepada pembentukan kesediaan perubahan dan memperkukuhkan tahap kesediaan melaksanakan perubahan dalam kalangan warga sekolah menengah agama. Gabungan pemboleh ubah peramal memberi sumbangan sebanyak 23.2% kepada varians kesediaan perubahan organisasi di sekolah menengah agama. Secara keseluruhannya, terdapat tiga dimensi dalam komponen keupayaan organisasi bagi kepimpinan strategik iaitu orientasi strategik, tindakan strategik dan keupayaan strategik yang menyumbang kepada kesediaan perubahan organisasi di sekolah menengah agama. Manakala bagi komponen ciri-ciri individu pemimpin strategi hanya dimensi adaptasi yang berperanan secara signifikan selaku peramal terhadap kesediaan perubahan organisasi di sekolah menengah agama.

Kepentingan dimensi tersebut didapati selaras dengan dapatan kajian oleh Barber (2010), Caldwell et al. (2008), Herold, Fedor, dan Caldwell (2007), Herold, Fedor, Caldwell dan Liu (2008), dan Liu (2010) yang mendapati kesediaan melaksanakan perubahan dalam kalangan warga organisasi dipengaruhi oleh amalan pemimpin strategik. Tahap keupayaan strategik yang tinggi membolehkan seseorang pemimpin mampu untuk bersikap lebih fleksibel, terbuka dan lebih berkeyakinan. Malah sesuatu perubahan dan kemajuan tidak akan berlaku tanpa inisiatif dan keyakinan dalam mencapai visi dan matlamat yang telah ditetapkan. Sehubungan itu pelaksanaan perubahan dalam organisasi merupakan fungsi kepimpinan bagi

menjamin kelancaran dan kejayaan inisiatif perubahan yang telah dirancang (Fullan, 2007; 2009; 2010; Kotter, 1990; Stacey, 1996).

Jika diteliti dari aspek dimensi kepemimpinan strategik, dimensi-dimensi kepemimpinan strategik seperti orientasi strategik, tindakan strategik, keupayaan strategik dan adaptasi didapati mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap dimensi kesediaan perubahan organisasi iaitu komitmen perubahan. Hasil kajian oleh penyelidik penyelidik seperti Jacobs, Witteloostuijn, Christe-Zeyse (2013), McGuire, Palus, Pasmore dan Rhodes (2015), Abrell-Vogel dan Rowold (2014), dan Serina Al-Haddad dan Kotnour (2015), turut mendapati bahawa dimensi berkaitan orientasi strategik, tindakan strategik, keupayaan strategik dan adaptasi memberi pengaruh kepada tahap kesediaan perubahan warga organisasi. Berdasarkan kajian mereka, pemimpin yang mempunyai keupayaan strategik dan mempunyai kemahiran adaptasi didapati mampu mengutarakan pendapat dan berpandangan jauh, berupaya mempengaruhi dan memotivasikan orang lain, serta mempunyai jati diri yang kuat dalam melaksanakan perancangan ke arah pencapaian matlamatnya.

Seterusnya, hasil analisis kajian turut mendapati dimensi kepemimpinan strategik iaitu orientasi strategik, dan keupayaan strategik didapati mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap dimensi kesediaan perubahan iaitu efikasi perubahan. Kepentingan pengukuhan kepemimpinan strategik ke atas dimensi efikasi perubahan turut menyokong Barber (2010), Cadwell et al. (2008) dan Liu (2010). Dapatan kajian mereka semua telah menunjukkan bahawa efikasi perubahan dapat dipupuk oleh pemimpin yang mempunyai tahap pengurusan perhubungan yang tinggi, kesedaran diri yang tinggi, berkemahiran menterjemahkan strategi kepada tindakan

dan berupaya mengadaptasi dengan mengubah dan mempelajari menerusi persekitaran yang kompleks (Davies, 2004; Davies & Davies, 2004; Hairudin Mohd Ali, 2012; Pisapia, 2009).

Penelitian secara terperinci mendapati komponen-komponen kepimpinan strategik iaitu komponen keupayaan organisasi dan komponen ciri-ciri individu menyumbang secara signifikan terhadap dimensi amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Bagi komponen keupayaan organisasi, dimensi penyelarasan strategik dan dimensi interaksi strategik didapati tidak menyumbang secara signifikan terhadap kesemua dimensi kesediaan perubahan organisasi. Sebaliknya dimensi orientasi strategik dan dimensi keupayaan strategik didapati menyumbang secara signifikan terhadap kesemua dimensi kesediaan perubahan organisasi. Manakala dimensi tindakan strategik hanya menyumbang secara signifikan terhadap dimensi komitmen perubahan. Keputusan kajian ini didapati selari dengan dapatan kajian Blackman, O'Flynn dan Ugyel (2013), Caldwell et al. (2008), Timmor dan Zief (2010), dan Zamor (1998). Menurut Walinga (2008) kesediaan perubahan dalam sesebuah organisasi menuntut kepada perancangan dan pelan tindakan yang sistematik menerusi orientasi secara strategik dalam kalangan pengurusan atasan.

Seterusnya bagi komponen ciri-ciri individu pemimpin strategik, hanya dimensi adaptasi sahaja yang didapati menyumbang secara signifikan terhadap dimensi kesediaan perubahan organisasi iaitu dimensi komitmen perubahan. Sebaliknya dimensi keresahan, dimensi penyerapan dan dimensi bijaksana didapati tidak menyumbang secara signifikan terhadap kesemua dimensi kesediaan perubahan. Secara ringkasnya terdapat empat dimensi kepimpinan strategik yang menyumbang

secara signifikan terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama iaitu dimensi orientasi strategik, dimensi tindakan strategik, dimensi keupayaan strategik dan dimensi penyerapan. Keputusan analisis kajian ini adalah konsisten dengan kajian yang dilakukan oleh Murray, Douglas, Girdley dan Jarzemsky (2010), Laurie (2011), dan Savage dan Sales (2008). Dapatan kajian ini juga selari dengan kajian oleh Kool dan Dierendonck (2012) yang mendapati pemimpin yang berkemahiran tinggi dalam aspek komunikasi dengan subordinat memberi sumbangan yang besar terhadap komitmen kepada perubahan dalam kalangan warga organisasi. Dimensi adaptasi merupakan ciri pemimpin strategik yang paling signifikan mempengaruhi komitmen perubahan di sekolah menengah agama.

Secara keseluruhannya, komponen dan dimensi kepimpinan strategik berdasarkan soal selidik kepimpinan strategik iaitu komponen keupayaan organisasi iaitu dimensi orientasi strategik, dimensi tindakan strategik, dimensi penyelarasan strategik, dimensi interaksi strategik dan dimensi keupayaan strategik, dan komponen ciri-ciri individu yang merangkumi dimensi keresahan, dimensi penyerapan, dimensi adaptasi dan dimensi bijaksana didapati mempunyai hubungan yang signifikan dengan kesediaan perubahan organisasi. Kajian ini selari dengan dapatan kajian yang telah dijalankan oleh Abdelgawad et al. (2013), Abrell-Vogel dan Rowold (2014), Barber (2010), Caldwell et al. (2008), Combe (2014), Eacot (2008, 2010), Grandy (2013), Hairuddin Mohd Ali (2012), Jacobs, Witteloostuijn dan Christe-Zeyse (2013), Kriger dan Zhovtobry (2013), Serina Al-Haddad dan Kotnour (2015), Weiner (2009) dan Vainio (2012) yang turut mendapati perkaitan keseluruhan

komponen kepimpinan strategik dengan tahap kesediaan melaksanakan perubahan dalam organisasi.

### **5.9 Dimensi Kepimpinan Strategik Sebagai Peramal Terhadap Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan**

Kepentingan pengaruh kepimpinan strategik turut diperkukuhkan lagi dengan hasil kajian yang menunjukkan sumbangan aspek berkenaan terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Hasil analisis kajian menunjukkan bahawa dimensi-dimensi kepimpinan strategik yang dikaji telah menyumbang secara signifikan kepada peningkatan amalan penambahbaikan kualiti berterusan dan memperkukuhkan kemahiran pengurusan kualiti dalam kalangan warga sekolah menengah agama. Secara keseluruhannya, hanya satu dimensi dalam komponen keupayaan organisasi bagi kepimpinan strategik iaitu dimensi penyelarasan strategik yang menyumbang kepada amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Manakala bagi komponen ciri-ciri individu pemimpin strategi terdapat dua dimensi iaitu dimensi adaptasi dan dimensi bijaksana yang berperanan secara signifikan selaku peramal terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Gabungan pemboleh ubah peramal memberi sumbangan sebanyak 32.6% kepada varians amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Dapatan ini menjelaskan bahawa pengukuhan kepimpinan strategik dalam dimensi penyelarasan strategik, dimensi adaptasi dan dimensi bijaksana dapat meningkatkan tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan secara signifikan. Sebaliknya dimensi penyelarasan strategik, interaksi strategik, keresahan, penyerapan, adaptasi dan bijaksana didapati tidak berperanan secara signifikan sebagai peramal terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan.

Kepentingan dimensi tersebut didapati selaras dengan dapatan kajian oleh Judith, Lucas, Avi-Itzhak, Robinson, Morris, Koren dan Reinhard (2005), Kaplan, Brady, Dritz, Hooper, Linam, Froehle dan Margolis (2010), Parand, Dopson dan Vincent (2013), dan Silow-Carroll, Alteras dan Meyer (2007) yang mendapati kejayaan dan keberkesanan program peningkatan kualiti dalam organisasi dipengaruhi oleh amalan pemimpin strategik. Tahap keupayaan strategik yang tinggi membolehkan seseorang pemimpin mampu untuk bersikap lebih terbuka, rasional, adaptif dan lebih berkeyakinan. Menurut O'Reilly, Caldwell, Chatman, Lapid dan Self (2010), Zaccaro dan Banks (2004), Hughes dan Kitson (2012), Lahtero dan Kuusilehto-Awale (2013) dan Yukl (2013), pemimpin strategik mewujudkan wawasan, berkongsi idea dalam pelaksanaan strategi, dan gigih memacu wawasan sehingga selesai. Finkelstein et al. (2009), Eacott (2008, 2010), Carmichael, Collins, Emsell, dan Haydon (2011), Hendrickson, Lane, Harris dan Dorman (2012), dan Lahtero dan Kuusilehto-Awale (2013) pula menambah bahawa ciri-ciri pemimpin strategik ialah mereka yang boleh berkomunikasi dengan baik, pemimpin berkarisma, ketua penganjur, pengambil risiko, dan perancang strategi yang cekap. Manakala menurut Ovretveit (2005) yang menyatakan bahawa amalan kepimpinan yang berlandaskan kepada pengurusan dan perancangan strategi yang berkesan dapat dilihat sebagai penyumbang utama kepada peningkatan kualiti dalam sesebuah organisasi. Hal ini menerangkan bahawa kepimpinan strategik jika diamalkan dengan berkesan akan dapat memacu penambahbaikan kualiti yang berterusan seterusnya dapat meningkatkan daya saing dan kelestarian organisasi.

Walau bagaimanapun dapatan kajian ini didapati bercanggah dengan kenyataan Marrewijk (2010) yang menyifatkan bahawa orientasi strategik merupakan perkara

asas dalam pembentukan strategi yang bersifat dinamik dalam urutan tertentu, menambah kecekapan yang paling diperlukan untuk organisasi, dan mencorakkan dinamika organisasi. Malah dapatan kajian Lee, Choi, Kang, Cho dan Chae (2002) yang mendapati elemen perencanaan strategi tidak menyumbang secara signifikan terhadap pelaksanaan penambahbaikan kualiti. Sebaliknya pemilihan dan penggunaan teknik penambahbaikan kualiti yang saintifik menyumbang secara signifikan terhadap kejayaan program penambahbaikan kualiti secara berterusan. Hal ini menerangkan bahawa sesebuah organisasi perlu bersedia untuk melakukan perubahan yang diperlukan dengan mengadaptasi kaedah penambahbaikan kualiti yang terbukti secara saintifik dapat meningkatkan kualiti produk dan perkhidmatan.

Penelitian secara terperinci mendapati komponen-komponen kepimpinan strategik iaitu komponen keupayaan organisasi dan komponen ciri-ciri individu menyumbang secara signifikan terhadap dimensi amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Bagi komponen keupayaan organisasi, dimensi orientasi strategik dan dimensi tindakan strategik didapati tidak menyumbang secara signifikan terhadap kesemua dimensi amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Sebaliknya dimensi penyelarasan strategik didapati menyumbang secara signifikan terhadap dimensi amalan penambahbaikan kualiti berterusan iaitu dimensi kefahaman proses, dimensi penggunaan data dan dimensi kefahaman kualiti. Selain itu dapatan kajian turut mendapati sumbangan yang signifikan dimensi interaksi strategik terhadap dimensi kepimpinan kualiti, manakala dimensi keupayaan strategik menyumbang secara signifikan terhadap dimensi fokus pelanggan dalaman dan kefahaman proses.

Seterusnya bagi komponen ciri-ciri individu pemimpin strategik dimensi keresahan didapati menyumbang secara signifikan terhadap dimensi penggunaan data dan dimensi kefahaman kualiti, manakala dimensi adaptasi turut menyumbang kepada dimensi fokus pelanggan dalaman dan kefahaman proses. Akhir sekali dimensi bijaksana didapati hanya menyumbang secara signifikan terhadap dimensi kepimpinan kualiti. Walau bagaimanapun dimensi penyerapan didapati tidak menyumbang secara signifikan terhadap kesemua dimensi amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Secara ringkasnya terdapat tiga dimensi kepimpinan strategik yang tidak menyumbang secara signifikan terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama iaitu dimensi orientasi strategik, dimensi tindakan strategik dan dimensi penyerapan meskipun nilai min bagi dimensi-dimensi berkenaan adalah tinggi. Justeru pengkaji mengandaikan bahawa terdapat faktor-faktor lain yang turut bertindak sebagai peramal kepada penambahbaikan kualiti berterusan yang tidak dikaji dalam kajian ini misalnya fasiliti di tempat kerja dan di dalam bilik darjah, amalan prosedur piawai dan penggajian.

Secara keseluruhannya, komponen dan dimensi kepimpinan strategik berdasarkan soal selidik kepimpinan strategik iaitu komponen keupayaan organisasi iaitu dimensi orientasi strategik, dimensi tindakan strategik, dimensi penyelarasan strategik, dimensi interaksi strategik dan dimensi keupayaan strategik, dan komponen ciri-ciri individu yang merangkumi dimensi keresahan, dimensi penyerapan, dimensi adaptasi dan dimensi bijaksana didapati mempunyai pengaruh yang signifikan dengan amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Kajian ini selari dengan dapatan kajian yang telah dijalankan oleh Carmichael et al. (2011), Eacott (2008, 2010), Finkelstein et al. (2009), Hairuddin Mohd Ali (2012), Hendrickson et al. (2012),

Hogan dan Curphy (2004), Hughes, Ginnett dan Curphy (2012), Kaplan et al. (2010), Lahtero dan Kuusilehto-Awale (2013), Lucas, Avi-Itzhak, Robinson dan Reinhard (2005), Parand, Dopson dan Vincent (2013), Zaccaro dan Banks (2001), dan Yukl (2013) yang turut mendapati perkaitan keseluruhan komponen kepimpinan strategik dengan tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan dalam organisasi.

#### **5.10 Dimensi Kesediaan Perubahan Organisasi Sebagai Peramal Terhadap Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan**

Kepentingan pengaruh kesediaan warga organisasi melaksanakan perubahan turut memberi impak kepada amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Hal ini diperkukuhkan lagi dengan hasil kajian yang menunjukkan sumbangan aspek berkenaan terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Hasil analisis kajian menunjukkan bahawa dimensi-dimensi kesediaan perubahan organisasi yang dikaji telah menyumbang secara signifikan kepada peningkatan amalan penambahbaikan kualiti berterusan dan memperkukuhkan kemahiran pengurusan kualiti. Gabungan pembolehubah-pembolehubah peramal memberi sumbangan sebanyak 46.3% kepada varians amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Selain itu, dapatan kajian juga menunjukkan kedua-dua dimensi kesediaan perubahan organisasi iaitu komitmen perubahan dan efikasi perubahan yang berperanan secara signifikan selaku peramal terhadap dimensi amalan penambahbaikan kualiti berterusan iaitu dimensi fokus pelanggan dalaman, dimensi penggunaan data dan dimensi kefahaman kualiti. Sebaliknya bagi dimensi kefahaman proses dan dimensi kepimpinan kualiti, hanya dimensi efikasi perubahan yang berperanan selaku peramal secara signifikan.

Kepentingan dimensi tersebut juga selaras dengan dapatan kajian oleh Alireza Shokri dan Libenthal (2014), Barber (2010), Foster, Khalil, Farris, Bärnighausen dan Prokhorov (2015), McKay, Kuntz dan Näswall (2013), Meyer, Srinivas, Lal dan Topolnytsky (2007), Rubenstein, Danz, Crain, Glasgow, Whitebird dan Solberg (2014) dan Yousef (2000) yang turut mendapati kesediaan perubahan yang tinggi dalam kalangan warga organisasi membolehkan intervensi kepimpinan organisasi untuk menyusun strategi terutamanya bagi meningkatkan kemajuan dan kecemerlangan dapat dijalankan. Menurut Alireza Shokri dan Libenthal (2014), Rubenstein et al. (2014), dan Rondeau dan Wagar (2002) sesuatu perubahan dan kemajuan tidak akan berlaku tanpa inisiatif perubahan dan usaha penambahbaikan dalam mencapai kualiti tertinggi ke arah matlamat yang telah ditetapkan. Malah Goksoy (2014) turut mendapati kejayaan sesuatu inisiatif penambahbaikan amat bergantung kepada kesediaan perubahan yang didokong oleh amalan pengurusan sumber manusia yang positif.

Sementara itu, dapatan kajian ini juga menunjukkan dimensi-dimensi kesediaan perubahan organisasi yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap dimensi amalan penambahbaikan kualiti berterusan pada dimensi fokus pelanggan dalaman, kefahaman proses, penggunaan data, kefahaman kualiti dan kepimpinan kualiti. Hasil kajian Goksoy (2012), Halbesleben dan Rathert (2008), dan Peccei, Giangreco dan Sebastiano (2011) mendapati bahawa faktor-faktor psikologi warga organisasi dan komitmen organisasi memberi pengaruh kepada tahap amalan penambahbaikan yang berterusan. Adalah didapati berdasarkan kajian-kajian tersebut, pemimpin organisasi yang berkompentensi tinggi mampu mengutarakan pendapat dan berpandangan jauh, berupaya mempengaruhi dan memotivasikan orang lain, serta

mempunyai jati diri yang kuat dalam melaksanakan perubahan ke arah pencapaian matlamat organisasi. Seterusnya menurut Halbesleben dan Rathert (2008), keyakinan terhadap keupayaan organisasi untuk terus membawa perubahan ke arah penambahbaikan prestasi organisasi merupakan faktor asas secara psikologi kepada kesediaan warga organisasi melaksanakan perubahan.

Bagi dimensi penambahbaikan kualiti berterusan iaitu dimensi fokus pelanggan dalaman pula didapati dimensi kesediaan perubahan organisasi iaitu komitmen perubahan dan efikasi perubahan didapati mempunyai pengaruh yang signifikan. Kepentingan pengukuhan dimensi kesediaan perubahan organisasi tersebut terhadap dimensi fokus pelanggan dalaman turut disokong oleh Goksoy (2014), Irfan Ullah dan Robina Yasmin (2013), Mishra (2010) dan Sattam Jumah Al-Sardia dan Hartini Ahmad (2013) yang menunjukkan bahawa kepuasan kerja pelanggan dalaman dapat dicapai oleh pemimpin organisasi yang memberi fokus kepada aspek motivasi, peningkatan komitmen terhadap organisasi menerusi pembentukan komunikasi yang berkesan. Menurut Sattam Jumah Al-Sardia dan Hartini Ahmad (2013), penekanan kepada aspek-aspek tersebut oleh kepimpinan organisasi seterusnya akan mendorong kepada peningkatan keberkesanan organisasi dan dapat mengurangkan kadar tukar ganti pekerja.

Seterusnya bagi dimensi penambahbaikan kualiti berterusan iaitu dimensi penggunaan pula didapati dimensi kesediaan perubahan organisasi iaitu komitmen perubahan dan efikasi perubahan didapati mempunyai pengaruh yang signifikan. Kepentingan pengukuhan dimensi kesediaan perubahan organisasi tersebut terhadap dimensi fokus pelanggan dalaman turut disokong oleh Gonzales (2009), Guo,

Piasta, Justice dan Kaderavek (2010), dan Schildkamp dan Kuiper (2010) yang menunjukkan bahawa motivasi bagi meningkatkan amalan penggunaan data bagi meningkatkan pencapaian pelajar dapat dicapai oleh pemimpin organisasi yang menitik beratkan aspek efikasi dan komitmen warga sekolah. Menurut Schildkamp dan Kuiper (2010), penggunaan data dalam kalangan guru menunjukkan kompetensi dan kemahiran komputer yang tinggi dalam membuat keputusan dalam pengajaran yang ditentukan oleh efikasi dan komitmen guru. Manakala penggunaan data dalam kalangan pemimpin sekolah amat perlu dalam proses membuat keputusan strategik yang menerangkan kompetensi kepimpinan kualiti bagi meningkatkan pencapaian sekolah.

Dapatan yang sama juga turut menyokong Isen, Clark dan Schwartz (1976), Bass (1998), Sosik dan Megerian (1999), Mumford, Zaccaro, Connelly dan Marks (2000), dan George (2000) yang mendapati pemimpin yang berjaya meningkatkan keberkesanan organisasi mampu mencapai matlamat dari semasa ke semasa dengan pemikiran yang inovatif ke arah mencapai kualiti tertinggi dalam sebarang bentuk pekerjaan. Peningkatan dalam amalan penambahbaikan kualiti berterusan adalah dipengaruhi oleh dimensi-dimensi yang terdapat dalam dimensi kesediaan perubahan organisasi iaitu efikasi perubahan dan komitmen perubahan. Justeru tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan diukur melalui aspek psikologi yang penting dalam aspek pengurusan kualiti. Malah implikasi dari peningkatan dalam efikasi perubahan dan komitmen perubahan akan meningkatkan tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama pada aspek fokus pelanggan dalaman, penggunaan data dan kepimpinan kualiti.

Walau bagaimanapun dapatan kajian ini didapati bercanggah dengan Hansen dan Kontoghiorghes (2004) yang mendapati kesediaan warga organisasi untuk melaksanakan perubahan lebih cenderung dibentuk dalam organisasi yang di dalamnya berlaku pelaksanaan amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Hal ini menerangkan bahawa warga sesebuah organisasi bersedia untuk melakukan perubahan yang diperlukan natijah daripada budaya penambahbaikan secara berterusan yang diamalkan. Meskipun begitu secara keseluruhannya, dimensi kesediaan perubahan organisasi berdasarkan soal selidik *Organizational Readiness for Implementing Change (ORIC)* iaitu dimensi efikasi perubahan dan komitmen perubahan, didapati mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Faktor kesediaan warga organisasi untuk melaksanakan perubahan merupakan aspek penting yang perlu ditangani sebelum pihak pengurusan organisasi merancang dan melaksanakan perubahan (Armenakis & Bedeian, 1999; Walinga, 2008; Weiner, 2009). Kajian ini selari dengan dapatan kajian yang telah dijalankan oleh Blackman, O'Flynn dan Ugyel (2013), Meyer, Srinivas, Lal dan Topolnytsky (2007), Shea et al. (2014), Weiner, Amick dan Lee (2008), Weiner, Lewis dan Linnan (2009) yang turut mendapati perkaitan keseluruhan antara kesediaan melaksanakan perubahan dalam organisasi dengan tahap amalan penambahbaikan kualiti dan prestasi secara berterusan.

#### **5.11 Kesediaan Perubahan Organisasi Sebagai Mediator Terhadap Hubungan Antara Kepimpinan Strategik dan Amalan Penambahbaikan Kualiti Berterusan**

Kepentingan pemboleh ubah kesediaan perubahan organisasi sebagai mediator terhadap hubungan antara kepimpinan strategik dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama telah dibuktikan dalam kajian ini.

Keputusan ini menunjukkan bahawa kedua-dua dimensi kesediaan perubahan organisasi iaitu komitmen perubahan dan efikasi perubahan secara signifikan dan positif dapat menerangkan hubungan yang wujud antara kepimpinan strategik dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Hal ini turut menggambarkan bahawa kehadiran pemboleh ubah kesediaan perubahan organisasi yang tinggi seiring dengan amalan kepimpinan strategik akan dapat meningkatkan amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Hasil kajian juga mendapati dimensi efikasi perubahan berperanan selaku mediator bagi hubungan antara kepimpinan strategik dengan semua dimensi amalan penambahbaikan kualiti berterusan iaitu fokus pelanggan dalaman, kefahaman proses, penggunaan data, kefahaman kualiti dan kepimpinan kualiti. Sebaliknya dimensi komitmen perubahan hanya berperanan sebagai mediator bagi hubungan antara kepimpinan strategik dengan tiga dimensi amalan penambahbaikan kualiti berterusan iaitu fokus pelanggan dalaman, penggunaan data dan kefahaman kualiti.

Dapatan kajian ini didapati selari dengan kajian Ali Ijaz Asim, Muhammad Waqas dan Luqman Jamil Cheema (2012), Fariza Rusly, Sun dan Corner (2014), Lyons, Swindler dan Offner (2009), Rafferty, Jimmieson dan Armenakis (2013), Santhidran, Borromeo dan Chandran (2013), Susanto (2008), dan Weiner, Amick dan Lee (2008). Kajian oleh Ali Ijaz Asim, Muhammad Waqas dan Luqman Jamil Cheema (2012) mendapati wujudnya pengaruh kesediaan perubahan sebagai mediator terhadap hubungan antara peranan latihan dan pembangunan dengan prestasi kerja warga organisasi. Dapatan kajian Fariza Rusly, Sun dan Corner (2014) pula mengenal pasti wujud pengaruh yang signifikan kesediaan perubahan terhadap kesediaan perkongsian maklumat ke arah peningkatan tahap profesionalisme firma

perkhidmatan di New Zealand. Sementara itu kajian oleh Santhidran, Borromeo dan Chandran (2013) mendapati faktor kesediaan perubahan mempengaruhi secara signifikan komitmen terhadap perubahan. Kajian tersebut turut mengenal pasti kesediaan perubahan bertindak sebagai mediator terhadap hubungan antara kepimpinan transformasional dan komitmen kepada perubahan. Manakala kajian oleh Susanto (2008) mengenal pasti impak kesediaan warga organisasi melaksanakan perubahan terhadap peningkatan motivasi kerja yang lebih optimum.

Secara umumnya berdasarkan dapatan kajian, kesediaan warga organisasi untuk melaksanakan perubahan mempunyai pengaruh positif yang kuat terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Hal ini selaras dengan dapatan kajian yang menunjukkan secara keseluruhannya pemboleh ubah kesediaan perubahan organisasi menyumbang sebanyak 41.8 peratus kepada varians amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Dapatan ini selari dengan kenyataan Dana (2010) dan Victoria Council (2006) yang menyatakan bahawa kesediaan perubahan warga organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Pemantauan aspek psikologi warga organisasi bagi mengenal pasti tahap komitmen terhadap perubahan dan efikasi perubahan perlu diterapkan dalam amalan kepimpinan bagi mendapatkan sokongan subordinat untuk mencapai matlamat perubahan yang dirancang. Justeru, dapatan ini sangat berfaedah dan membantu kepimpinan organisasi khususnya kepimpinan sekolah menengah agama di Malaysia untuk meningkatkan pengetahuan tentang aspek psikologi dan emosi. Seterusnya mengamalkan tingkah laku kepimpinan strategik dalam mengurus kualiti dan amalan penambahbaikan kualiti di sekolah.

### 5.12 Rumusan Kajian

Tujuan utama kajian ini ialah untuk memperjelaskan pengaruh kepimpinan strategik terhadap kesediaan organisasi melaksanakan perubahan dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Secara keseluruhannya, hasil kajian ini telah mencapai objektif dan menjawab persoalan kajian yang telah ditetapkan. Dengan terlaksananya kajian ini, terdapat satu sumbangan yang amat berguna kepada bidang kepimpinan dan pengurusan sekolah, serta pelbagai implikasi terhadap dasar dan amalan penambahbaikan kualiti di sekolah menengah agama. Hasil kajian menunjukkan bahawa kepimpinan strategik merupakan elemen penting yang mencorak amalan kepemimpinan dalam kalangan pemimpin dan guru-guru pada masa kini. Berdasarkan persepsi pemimpin guru sekolah menengah agama di Kelantan, kepentingan amalan kepimpinan strategik ini dilihat dari segi pengaruhnya terhadap pemimpin sekolah yang akan dapat meningkatkan kesediaan warga sekolah melaksanakan perubahan seterusnya meningkatkan kemahiran dan penguasaan amalan penambahbaikan kualiti secara berterusan.

Dapatan kajian secara keseluruhannya juga turut mendapati wujud perbezaan yang signifikan persepsi terhadap kepimpinan strategik dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan berdasarkan faktor kategori sekolah, umur dan jantina pemimpin guru sekolah menengah agama di Kelantan. Walau bagaimanapun tahap kesediaan perubahan organisasi hanya menunjukkan perbezaan signifikan berdasarkan faktor pengalaman mengajar dan umur sahaja. Sebaliknya tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan didapati tidak mempunyai perbezaan yang signifikan berdasarkan faktor pengalaman mengajar dan kursus kualiti. Sehubungan itu aspek-aspek pengaruh kepimpinan strategik terhadap dimensi-dimensi kesediaan perubahan

organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan ini boleh dipertingkatkan lagi melalui kefahaman dan komunikasi luas keupayaan strategik kualiti pada peringkat umur, kategori sekolah dan faktor jantina yang dikenal pasti berperanan dalam variabel berkenaan.

Hasil kajian juga menunjukkan kesediaan perubahan organisasi berperanan selaku mediator dalam hubungan antara kepimpinan strategik dengan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah. Kedua-dua dimensi kesediaan perubahan organisasi iaitu komitmen perubahan dan efikasi perubahan berperanan selaku mediator dalam hubungan antara kepimpinan strategik dengan amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Seterusnya kajian ini turut menjadi bukti empirikal bahawa amalan kepimpinan strategik dan kesediaan perubahan organisasi menjadi peramal kepada amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama. Dapatan kajian ini juga mengesahkan bahawa hubungan antara pembolehubah-pembolehubah ini menjadi satu keperluan dalam menentukan kejayaan pelaksanaan penambahbaikan kualiti di sekolah.

### **5.13 Implikasi Kajian – Teori**

Implikasi akademik bagi kajian ini dapat dilihat daripada aspek kesesuaian soal selidik dan teori yang digunakan. Boleh dinyatakan disini bahawa analisis faktor penerokaan yang dilaporkan, instrumen kajian yang digunakan dalam kajian ini adalah memuaskan. Di samping itu kaedah *backtranslation* yang digunakan turut membantu dan menyumbang kepada pemfaktoran dan kekukuhan nilai kebolehpercayaan serta kesahan instrumen kajian ini. Aspek ini secara tidak langsung dapat menyokong pandangan sarjana yang menyatakan bahawa instrumen-

instrumen yang dibentuk di negara barat boleh diaplikasikan dalam konteks masyarakat tempatan dengan langkah-langkah tertentu bagi menyesuaikan dengan keadaan dan budaya masyarakat di Malaysia.

Kajian ini juga turut menyediakan satu kerangka teori yang menunjukkan sumbangan kepimpinan strategik terhadap kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah. Di samping itu kajian ini juga turut menyumbang kepada teori-teori yang merupakan kerangka utama yang digunakan dalam kajian ini. Teori kepimpinan strategik meramalkan bahawa pemimpin strategik yang dicirikan oleh komponen keupayaan organisasi dan komponen ciri-ciri individu akan membawa kepada peningkatan organisasi melaksanakan perubahan seterusnya meningkatkan amalan penambahbaikan kualiti secara berterusan di sekolah menengah agama. Teori kesediaan perubahan organisasi pula menekankan kepada dua dimensi utama iaitu komitmen perubahan dan efikasi perubahan yang menjadi teras kepada pelaksanaan perubahan ke arah meningkatkan prestasi dan pencapaian organisasi. Manakala penekanan kepada amalan penambahbaikan kualiti berterusan pula merangkumi dimensi fokus pelanggan dalaman, kefahaman proses, penggunaan data, kefahaman kualiti dan kepimpinan kualiti.

Hasil kajian ini menunjukkan bahawa peningkatan dalam amalan kepimpinan strategik secara langsung turut meningkatkan tahap kesediaan perubahan organisasi di sekolah menengah agama. Sehubungan itu dapatan kajian ini menyokong kepada teori yang dikemukakan. Dapatan kajian ini juga memperincikan andaian-andaian berkaitan dengan teori ini dengan mengenalpasti dimensi-dimensi kepimpinan

strategik yang utama dalam memperkukuhkan tahap kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Bagi tahap kesediaan perubahan organisasi, terdapat tiga dimensi utama kepimpinan strategik dalam komponen keupayaan organisasi dalam memperkukuhkan tahap kesediaan perubahan iaitu dimensi orientasi strategik, tindakan strategik dan keupayaan strategik. Manakala bagi komponen ciri-ciri individu hanya dimensi adaptasi yang berperanan memperkukuhkan tahap kesediaan perubahan. Bagi tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan pula, dimensi kepimpinan strategik yang utama dalam meningkatkan amalan penambahbaikan kualiti ialah komponen keupayaan organisasi (dimensi penyelarasan strategik) manakala komponen ciri-ciri individu yang utama ialah dimensi adaptasi dan bijaksana. Dimensi-dimensi yang dikenalpasti ini menyumbang kepada memperincikan lagi komponen dan dimensi kepimpinan strategik yang mempertingkatkan kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan seperti yang diramalkan dalam teori kesediaan perubahan organisasi dan teori penambahbaikan kualiti secara berterusan.

#### **5.14 Implikasi Kajian – Amalan**

Hasil kajian ini telah memberikan sumbangan ilmu pengetahuan yang lebih bermanfaat ke arah memahami dimensi kepimpinan strategik yang perlu dipraktikkan oleh pemimpin organisasi. Kepimpinan strategik yang telah dikenalpasti mampu memberikan impak yang positif terhadap kecemerlangan organisasi telah pun diamalkan dalam kalangan pemimpin sekolah menengah agama. Namun tahap pangamalannya sahaja yang menunjukkan sedikit perbezaan berdasarkan kepada komponen dan dimensi kepimpinan strategik. Analisis terhadap dimensi kepimpinan strategik mendapati dimensi yang paling kerap diamalkan dan paling

kurang diamalkan adalah berbeza dalam kalangan sekolah menengah agama. Secara umumnya dimensi yang paling kerap diamalkan ialah dimensi keresahan diikuti dengan dimensi bijaksana dan dimensi adaptasi. Manakala dimensi yang paling kurang diamalkan ialah interaksi strategik. Ketidakseragaman pengamalan ini haruslah diberi perhatian yang sewajarnya ke arah memastikan semua sekolah menengah agama dapat bergerak seiring dalam usaha mencapai wawasan dan misi sekolah seterusnya meningkatkan prestasi dan kualiti pendidikan.

Hasil kajian ini memberikan sumbangan yang penting kepada pengamal kepimpinan pendidikan dan pembuat dasar pendidikan di Malaysia. Hal ini dapat dilihat dari sudut peranan kepimpinan strategik dan kesediaan perubahan organisasi terhadap amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Secara keseluruhannya, dapatan kajian menunjukkan bahawa kepimpinan strategik memainkan peranan penting dalam meningkatkan kesediaan perubahan organisasi seterusnya meningkatkan amalan penambahbaikan kualiti berterusan sekolah menengah agama di Kelantan. Sehubungan itu, untuk merancang program-program yang boleh meningkatkan tahap kemahiran dan pengukuhan kepimpinan serta penyampaian pensyarah, elemen-elemen penting seperti komponen keupayaan organisasi dan komponen ciri-ciri individu pemimpin strategik harus diberi perhatian yang sewajarnya.

Kajian ini juga turut menerangkan tentang dimensi-dimensi kepimpinan strategik dan kesediaan perubahan yang berpengaruh dan berkesan sebagai sumber pengukuhan amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Justeru, konsep dan falsafah kepimpinan strategik perlu diketengahkan dan disebarluaskan kepada semua peringkat pemimpin di sekolah. Hasil kajian mendapati dimensi utama yang memperkukuhkan kepimpinan strategik ialah dimensi penyelarasan strategik dan dimensi adaptasi serta

dimensi bijaksana. Sehubungan itu melalui pengetahuan dimensi kepimpinan strategik yang berpengaruh ini, dapat memungkinkan kepada peningkatan dan pengekalan kepimpinan strategik yang lebih berkualiti dan berketerampilan. Begitu juga dengan pengetahuan tentang dimensi komitmen perubahan dan efikasi perubahan bagi kesediaan perubahan organisasi yang berpengaruh kepada amalan penambahbaikan kualiti. Aspek-aspek ini perlu diberi penekanan bagi meningkatkan kemahiran dan memperkukuhkan tahap kualiti pendidikan dari semasa ke semasa. Aspek lain yang boleh dijadikan syor yang efektif ialah dengan sentiasa mengoptimumkan saluran komunikasi bagi memberikan maklumat yang jelas kepada setiap lapisan warga sekolah hingga ke akar umbi. Pemimpin sekolah disyorkan supaya lebih mendekati subordinat supaya timbul semangat setia kawan dan perasaan saling memerlukan antara satu sama lain ke arah mencapai visi dan misi sekolah.

Dapatan berkaitan dengan kepentingan kepimpinan strategik ini juga memungkinkan aktiviti-aktiviti dan latihan yang boleh meningkatkan tahap kemahiran strategik dalam kalangan pemimpin. Malah Adair (2010), Davies (2004), Davies dan Davies (2004), Eacott (2008, 2010), Hairuddin Mohd Ali (2012) dan Pisapia (2009) menegaskan bahawa kemahiran strategik adalah sesuatu yang perlu dikuasai, dan dipertingkatkan penguasaan dan kemahirannya. Di samping itu dapatan kajian ini diharap dapat membantu pihak Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM), Institut Aminuddin Baki (IAB), Majlis Agama Islam Negeri dan Yayasan Islam Negeri dalam membuat pemilihan pengetua yang berkelayakan, tidak hanya bersandarkan kepada kekananan dan kebolehan intelektual semata-mata tetapi turut menekankan kepada tahap kemahiran strategik seseorang pemimpin sekolah yang akan dilantik.

Malah maklumat hasil kajian ini merupakan sumber penting kepada KPM, Jabatan Pelajaran Negeri (JPN), IAB dan juga Pejabat-pejabat Pelajaran Daerah (PPD) untuk memperkukuhkan kepimpinan strategik dan kesediaan perubahan organisasi dalam usaha untuk meningkatkan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah.

### **5.15 Cadangan Kajian Akan Datang**

Hasil penelitian kajian ini sedikit sebanyak dapat menjawab beberapa persoalan kajian mengenai tahap amalan kepimpinan strategik, tahap kesediaan perubahan organisasi dan tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan serta hubungan yang wujud antara semua pemboleh ubah. Kajian ini juga telah berjaya mengenal pasti peramal kepada kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan ke arah pelaksanaan pengurusan kualiti yang lebih ampuh dan berkesan. Namun begitu masih banyak lagi persoalan dan pemboleh ubah serta dimensi yang perlu dikaji dalam aspek ini. Justeru berdasarkan kepada dapatan kajian, cadangan kajian akan datang meliputi peningkatan dari segi model kajian, kaedah kajian, dan variabel tambahan. Cadangan model kajian bagi tujuan kajian akan datang dipaparkan dalam Rajah 5.1 di bawah. Model tersebut boleh dijadikan panduan kepada pemimpin sekolah bagi meningkatkan kemahiran kepimpinan strategik ke arah melestarikan amalan penambahbaikan kualiti berterusan seterusnya memartabatkan sistem pendidikan yang berkualiti.



*Rajah 5.1.* Cadangan model pengaruh kepimpinan strategik kualiti terhadap pencapaian sekolah menengah agama.

Kajian ini hanya melihat pengaruh kepimpinan strategik terhadap kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan sahaja tanpa melihat kepada perkaitannya dengan amalan pengurusan kualiti dalam pengurusan sekolah secara keseluruhannya. Kajian lanjutan boleh dijalankan dengan menggunakan pemboleh ubah amalan pengurusan kualiti berdasarkan teori yang diadpatasikan daripada pelopor kualiti seperti 14 dimensi pengurusan kualiti Deming, trilogi Juran atau pun 14 prinsip pengurusan kualiti Crosby dengan tahap amalan kepimpinan strategik. Oleh itu dapatan kajian akan lebih bermakna dan mendalam.

Dapatan kajian ini juga turut memberi sumbangan kepada penyelidik-penyelidik untuk melihat perbezaan aspek-aspek demografi terutamanya kategori sekolah, pengalaman mengajar, jantina, umur, dan pengalaman kualiti pemimpin guru. Adalah dicadangkan kajian akan datang menerusi aspek-aspek demografi ini berkemungkinan boleh mengaplikasikan dimensi budaya, ekonomi, dan persekitaran sosial dari perspektif kategori sekolah dan jabatan pendidikan. Dapatan kajian ini boleh dijadikan asas kepada kajian yang berkaitan dengan kepimpinan strategik, kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan.

Memandangkan kajian yang dijalankan hanya mencakupi sekolah menengah agama di Kelantan dan terbatas kepada sekolah yang dikategorikan mengikut kategori SMKA dan SABK, beberapa kajian lain diperlukan untuk membantu aspek-aspek kajian yang tidak diberi tumpuan dalam kajian ini. Justeru satu kajian lanjutan dicadangkan dengan melibatkan semua sekolah menengah agama yang berprestasi tinggi, sederhana dan rendah di seluruh Malaysia termasuk sekolah swasta. Kajian tersebut diharapkan dapat memberikan maklumat secara komprehensif dan menyeluruh berkaitan pengaruh kepimpinan strategik terhadap kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan di sekolah menengah agama seluruh Malaysia.

Aspek metodologi memperlihatkan kajian ini hanya menggunakan kaedah kuantitatif yang melibatkan proses menjawab soal selidik bagi mendapatkan data kajian. Adalah perlu jika metodologi kajian ini dipelbagaikan bagi mendapatkan dapatan kajian yang lebih baik dan spesifik. Oleh itu, adalah dicadangkan agar kajian akan datang turut menggunakan pendekatan kualitatif dengan mengadakan temu bual

dengan semua peringkat lapisan warga sekolah menengah agama yang terpilih dari setiap kategori sekolah. Dengan itu dapatan yang diperoleh akan lebih kukuh lagi dan merangkumi skop yang lebih meluas.

### **5.16 Kesimpulan**

Secara keseluruhannya, bab ini telah menyentuh tentang ringkasan kajian, perbincangan, rumusan dapatan kajian, rumusan cadangan kajian, implikasi daripada dapatan-dapatan berkenaan dan cadangan kajian masa akan datang. Perhatian yang sewajarnya patut diberikan kepada penemuan kajian ini yang didapati amat penting, sesuai dan relevan dengan persekitaran dan budaya organisasi sekolah menengah agama. Semua pihak yang mempunyai kepentingan sama ada ahli lembaga pengarah, lembaga pentadbir dan badan penguatkuasa dari Kementerian Pendidikan Malaysia, Majlis Agama Negeri dan Yayasan Agama Negeri umumnya hingga ke peringkat sekolah dan setiap warga sekolah hendaklah menyedari tentang pentingnya amalan kepimpinan strategik diamalkan di sekolah menengah agama demi pemantapan pengurusan kualiti dan standard kualiti pendidikan ke arah merealisasikan peningkatan kecemerlangan sekolah. Amatlah diharapkan agar hasil kajian ini dapat dijadikan panduan ke arah penambahbaikan kualiti secara berterusan di sekolah menengah agama.

Hasil analisis dan dapatan kajian menunjukkan bahawa sekolah menengah agama mempunyai tahap amalan kepimpinan strategik, tahap kesiediaan perubahan organisasi dan tahap amalan penambahbaikan kualiti berterusan yang tinggi. Secara terperinci hasil analisis kajian mendapati sekolah kategori SMKA mencatatkan tahap yang tinggi bagi kesemua pemboleh ubah kajian berbanding sekolah kategori

SABK. Ini membuktikan bahawa teori yang menyatakan amalan kepimpinan strategik menyumbang kepada penambahbaikan kualiti berterusan dan penambahbaikan kualiti berterusan menyumbang kepada kecemerlangan prestasi organisasi adalah benar. Walau bagaimanapun wujud perbezaan yang signifikan bagi setiap pemboleh ubah kajian berdasarkan faktor demografi yang merangkumi kategori sekolah, pengalaman mengajar, umur, jantina dan pengalaman kualiti.

Selain itu kajian ini juga mendapati wujudnya hubungan yang signifikan antara kepimpinan strategik dengan kesediaan perubahan organisasi dan amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Hasil analisis kajian turut mengenal pasti dimensi kepimpinan strategik dan dimensi kesediaan perubahan organisasi yang menjadi peramal utama dan signifikan kepada pengukuhan dan peningkatan amalan penambahbaikan kualiti berterusan. Justeru dengan dapatan ini adalah diharapkan pihak pentadbir sekolah menengah agama akan memberi fokus yang padu dan lebih menitik beratkan kepada aspek kemahiran kepimpinan dan pelan penggantian kepimpinan. Dari perspektif kepustakaan ilmu pengetahuan, dapatan kajian ini diharapkan dapat memberi sumbangan ilmu baru yang bermakna ke arah melahirkan sekolah menengah agama yang berkualiti tinggi dan berkesan. Di samping itu cadangan kajian lanjutan dikemukakan agar kajian pada masa akan datang dapat membantu melengkapkan maklumat kajian yang sedia ada. Seterusnya kajian ini juga boleh dijadikan sumber maklumat dan rujukan bagi mereka yang akan meneruskan perjuangan sebagai penyelidik dalam bidang pengurusan pendidikan dan latihan pada masa akan datang.

## RUJUKAN

- Ab. Halim Tamuri, Kamarulzaman Abdul Ghani, Rosli Mokhtar, Zetty Nurzuliana Rashed, Mohd Asmadi Mustakim, & Zetty Nurakmal Azura Rashed. (2012). Penilaian pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran kurikulum Pendidikan Islam Bahagian Pendidikan Islam (JAIS) di sekolah-sekolah rendah agama Negeri Selangor. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan dan Pengajian Islam*, 1, 184 – 218. Dimuat turun daripada <http://rmc.kuis.edu.my>.
- Abd. Ghafar Mahmud. (2011). *Haluan kerja pendidikan: Merealisasikan agenda transformasi negara*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Abdel-Ghany, M. M. M. (2014). Readiness for change, change beliefs and resistance to change of extension personnel in the New Valley Governorate about mobile extension. *Annals of Agricultural Science*, 59(2), 297 – 303. doi:10.1016/j.aos.2014.11.019.
- Abdelgawad, S. G., Zahra, S. A., Svejnova, S., & Sapienza, H. J. (2013). Strategic leadership and entrepreneurial capability for game change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(4), 394 – 407. doi: 10.1177/1548051813475484.
- Abdullah Ahmad Badawi. (2003). Teks ucapan Perdana Menteri sempena Majlis Pelancaran Kolej Universiti Teknologi Dan Pengurusan Malaysia bertempat di Dewan Teater, Kampus Sementara Shah Alam, Selangor pada 8 April 2003.
- Abdul Hamid Elias. (1998). *Pelaksanaan TQM: Perancangan strategik kualiti dalam pengurusan pendidikan*. Tesis sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia.
- Abdul Jawi Abnoh Sawi, Mohd Yusof Abdullah & Anuar Din. (2010). Pengaruh perancangan strategik dan kepimpinan pentadbir terhadap pembentukan sekolah selamat. *Jurnal Pengajian Pendidikan*, 3, 1 – 24. Dimuat turun daripada <http://jpbu.upsi.edu.my>.
- Abdul Karim Mohd Nor. (1989). *Characteristic of effective rural secondary school in Malaysia*. Disertasi kedoktoran yang tidak diterbitkan, University of Wisconsin, Madison, USA.
- Abrell-Vogel, C. & Rowold, J. (2014). Leaders' commitment to change and their effectiveness in change – a multilevel investigation. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 900 – 921. doi:10.1108/JOCM-07-2012-0111.
- Abu Daud Silong, Madinah Mohamad, Zaharah Hassan, & Ismi Ariff. (2008). Changing roles and competencies for effective public sector leadership. *Jurnal Pengurusan Awam*, 7(1), 27-46.

- Abu Daud Silong. (2009). *Leadership theories, research, & practices: Framing future leadership thinking*. Syarahan Inaugural, 16 January 2009. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Abu Bakar Nordin & Ikhsan Othman. (2003). *Falsafah pendidikan dan kurikulum*. Quantum Books.
- Adair, J. (1988). *Effective Leadership: a modern guide to developing leadership skills*. London: Pan Books.
- Adair, J. E. (2010). *Strategic Leadership: How to think and plan strategically and provide direction*. London: Kogan Page.
- Adibah Ismail. (1999). *Persijilan MS ISO 9002 dan persepsi kakitangan terhadap amalan pengurusan kualiti: Satu kajian kes di Bintulu Port Sdn Bhd*. Disertasi sarjana yang tidak diterbitkan. Universiti Malaysia Sarawak.
- Adibah Abdul Latif, & Fatimah Harlina Mohd Taib. (2010). *Hubungan tingkah laku kesediaan pensyarah dengan tahap motivasi pelajar*. Kertas kerja yang tidak diterbitkan, Institut Repositori Universiti Teknologi Malaysia.
- Aguirre-Mar, M. (2012). Strategic footprints: Players' testimonies. *Journal of Strategic Leadership*, 4(1), 18 – 28.
- Ahmad Johari Sihes, & Mohamad Zuhairy Shaari. (2010). *Kepuasan kerja di kalangan guru teknikal di empat buah sekolah menengah teknik sekitar Johor Bahru*. Kertas kerja yang tidak diterbitkan Institutional Repository, Universiti Teknologi Malaysia.
- Ahire, S. L., Golhar, D. Y., & Waller, M. A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, 27(1), 23-56.
- Ahmad Mahdzan Ayob. (1992). *Socioeconomic research methods*. (2<sup>nd</sup> ed). DBP: Kuala Lumpur.
- Ahmad Zabidi Abdul Razak. (2005). Ciri-ciri sekolah berkesan: Implikasinya terhadap pengurusan sekolah agama. Dalam Sufean Hussin, Shahril Marzuki, Ahmad Zabidi Abdul Razak, Habib Md.Som dan Alina Ranee(ed). *Pentadbiran dalam pembangunan pendidikan*. Bentong: PTS Publications.
- Ah-Teck, J. C., & Starr, K. (2013). Principals' perceptions of "quality" in Mauritian schools using the Baldrige Framework. *Journal of Educational Administration*, 51(5), 680 – 704. doi:10.1108/JEA-02-2012-0022.

- Akma Abd. Hamid, Mohd. Dawi Ithnin, Khalijah Ibrahim, Indran Subrumaniam, & Hamizi Osman. (2013). Hubungan burnout dengan demografi pemimpin sekolah di Malaysia. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Kali ke-20* pada 2-4 Julai 2013.
- Al-Ahmadi, H., & Roland, M. (2005). Quality of primary health care in Saudi Arabia: a comprehensive review. *International Journal for Quality in Health Care*, 17(4), 331 – 346.
- Al-Touri, M. H. (1998). *The evaluation of quality performance in Saudi Arabian Hospitals*. Unpublished Ph.D. dissertation, University of Wales, Swansea, United Kingdom.
- Alarcon, G. M., Lyons, J. B., Schlessman, B. D., & Barelka, A. J. (2012). Leadership and coping among air forces officers. *Military Psychology*, 24, 29 – 47.
- Alas, R. (2007). The triangular model for dealing with organizational change. *Journal of Change Management*, 7(3-4), 255-271.
- Ali Ijaz Asim, Muhammad Waqas, Luqman Jamil Cheema. (2012). Mediating character of readiness to change between training & development and employees performance. *Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter)*, 2(1), 1 – 11.
- Alimuddin Mohd. Dom. (2006). *Outstanding leaders : Membina sekolah cemerlang*. Jemaah Nazir Sekolah, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Alireza Shokri, & Libenthal, A. (2014). Investigating the readiness of people in manufacturing SMEs to embark on LSS projects. Prosiding yang telah dibentangkan dalam: *5th International Conference on Lean Six Sigma*, 30 June 2014, Edinburgh - Scotland.
- Allen, N. J., & Meyer, J.P. (2000). Construct validation in organizational behaviour research: the case of organizational commitment, dalam Goffin, R.D. dan Helmes, E. (Eds), *Problems and solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at Seventy* (pp. 285 – 314). Kluwer, Norwell, MA.
- Allio, R. J. (2013). Leaders and leadership – many theories, but what advice is reliable? *Strategy & Leadership*, 41(1), 4 – 14. doi: 10.1108/10878571311290016.
- Altinkurt, Y. (2007). *Strategic leadership practice of strategic leaders in educational organizations and school principals*. Disertasi kedoktoran yang tidak diterbitkan. Üniversitesi Anadolu, Eskişehir.

- American Executive. (2011, January). *Change readiness*, 46 – 47. Dimuat turun daripada [www.americanexecutive.com](http://www.americanexecutive.com).
- Amin Senin. (2012). Pemikiran semula pembangunan kepimpinan sekolah. *Jurnal Pengurusan Awam*, 55 – 68.
- Anastasi, A. (1985). Psychological testing: Basic concepts and common misconceptions. Dalam Rogers, A. M., & Scheirer, C. J. (Ed). *The G. Stanley Hall lecture series*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). *Psychological testing* (7th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Anderson, J., Rungtusanatham, M., Schroeder, R., & Devaraj, S. (1995). A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: Preliminary empirical findings. *Decision Sciences*, 26(5), 637-658.
- Anderson, C., & Brown, C. E. (2010). The functions and dysfunctions of hierarchy. *Research in Organizational Behavior*. doi:10.1016/j.riob.2010.08.002
- Andreescu, V., & Vito, G. F. (2010). An exploratory study on ideal leadership behaviour: the opinions of American police managers. *International Journal of Police Science & Management*, 12(4), 567-583. doi: 10.1350/ijps.2010.12.4.207.
- Angelle, P. S., & DeHart, C. A. (2011). Teacher perceptions of teacher leadership: Examining differences by experience, degree, and position. *National Association of Secondary School Principals Bulletin*, 95(2), 141 – 160. doi: 10.1177/0192636511415397.
- Anis Amiza Adnan. (2012). *Hubungan kepimpinan ketua panitia mata pelajaran dengan kerja berpasukan ahli panitia di sekolah-sekolah menengah agama daerah Kota Setar*. Disertasi sarjana yang tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.
- Antonaros, R. A. (2010). *Continuous quality improvement, total quality management, and leadership*. Disertasi Doktor Falsafah, School of Business and Technology, Capella University, Minneapolis, USA.
- Applebaum, S.H., St-Pierre, N., & Glaves, W. (1998). Strategic organisational change: The role of leadership, learning, motivation and productivity. *Management Decision*, 35(5), 289 – 301.

- Applebaum, L., & Paese, M. (2012). What senior leaders do: The nine roles of strategic leadership. Dimuat turun daripada [http://www.principals.in/uploads/pdf/leadership/ddi\\_WhatSeniorLeadersDoTheNineRoles\\_wp.pdf](http://www.principals.in/uploads/pdf/leadership/ddi_WhatSeniorLeadersDoTheNineRoles_wp.pdf).
- Armenakis, A.A., Harris, S.G. & Mossholder, K.W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.  
doi: 10.1177/001872679304600601.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.  
doi: 10.1177/014920639902500303.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., Cole, M. S., Fillmer, J. L., & Self, D. R. (2007). A top management team's reactions to organizational transformation: The diagnostic benefits of five key change sentiments. *Journal of Change Management*, 7(3), 273 – 290. doi: 10.1080/14697010701771014.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009) Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142.  
doi: 10.1080/14697010902879079.
- Arnold, B. L., Gansneder, B. M., & Perrin, D. H. (2005). *Research methods in athletic training*. Philadelphia, PA: FA Davis.
- Asraf Mubarak Atan. (2013). *Beban tugas guru dalam pelaksanaan Pentaksiran Berasaskan Sekolah (PBS) di kalangan guru-guru Sekolah Kebangsaan di daerah Muar*. Laporan projek ilmiah yang tidak diterbitkan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Atallah Basheer Alnaweigah. (2013). Total quality management role in organizational change and development - Case study: Taif University. *International Journal of Business Administration*, 4(4), 55 – 67.
- Auguste, B., Kihn, P., & Miller, M. (2010, September). *Closing the talent gap: Attracting and retaining top-third graduates to careers in teaching*. Dimuat turun daripada [http://mckinseyonsociety.com/downloads/reports/Education/Closing the talent gap.pdf](http://mckinseyonsociety.com/downloads/reports/Education/Closing%20the%20talent%20gap.pdf)
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *Journal of the American Psychological Association*, 62(1), 25 – 33.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6, 199-218.

- Avolio, B. J., Dong, I. J., Sivasubramaniam, N., & Murray, W. D. (2002). A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance. *Group & Organization Management*, 27(1), 66 – 96.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421 – 449.
- Awang Had Salleh. (1977). Institusi pondok di Malaysia. Dalam *Masyarakat Melayu Antara Tradisi dan Perubahan*, disunting oleh Zainal Kling Kuala Lumpur: Jabatan Penerbitan Universiti Malaya.
- Awang Hepeni Awang Onget. (2000). *Persepsi kakitangan sokongan terhadap amalan pengurusan kualiti menyeluruh: Kajian kes di pejabat residen, pejabat-pejabat daerah Samarahan, Serian dan Simunjan*. Disertasi sarjana yang tidak diterbitkan. Universiti Malaysia Sarawak.
- Awais Imam, Abdus Sattar Abbasi, Saima Muneer, & Mubashar Majeed Qadri. (2013). Organizational culture and performance of higher educational institutions: The mediating role of individual readiness for change. *European Journal of Business and Management*, 5(20), 23 – 34. Dimuat turun daripada <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/7295/7453>
- Aydin, M. K., Güçlü, N., & Pisapia, J. (2015). The relationship between school principals' strategic leadership actions and organizational learning. *American Journal of Educational Studies*, 7(1), 5-25. Dimuat turun daripada <https://www.researchgate.net/publication/283441917>.
- Aziah Ismail & Abdul Ghani Kanesan Abdullah. (2014). Amalan autonomi dan akauntabiliti di sekolah berautonomi dan impaknya terhadap kesediaan guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 1(1), 41 – 52.
- Azizi Yahaya, Shahrin Hashim, Jamaludin Ramli, Yusof Boon, & Abdul Rahim Hamdan. (2007). *Menguasai penyelidikan dalam pendidikan: Teori, analisis & interpretasi data*. PTS: Kuala Lumpur.
- Azizi Yahaya, Shahrin Hashim, Yusof Boon, & Mohd Fazli Abu Bakar. (2007). *Pendidikan agama, keseimbangan kognitif dan tingkah laku positif di kalangan pelajar darjah khas sekolah agama di Johor Bahru*. Kertas kerja yang tidak diterbitkan, Institut Repositori Universiti Teknologi Malaysia, 1-19.
- Azizi Yahaya, Halimah Maalip, Noordin Yahaya, & T. T. Lim, (2011). Hubungan gaya kepimpinan guru besar dengan faktor-faktor kepimpinan di sekolah cemerlang. *Journal of Educational Management*, 1, 48-70.

- Azizi Umar, Ezad Azraai Jamsari, Wan Zulkifli Wan Hassan, Adibah Sulaiman, Nazri Muslim & Zulkifli Mohamad. (2012). Appointment as principal of government-aided religious school (SABK) in Malaysia. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(10), 417 - 423.
- Azizi Umar, Supyan Hussin, Shaharuddin Pangilun, Ikmal Zaidi Hashim, Imran Kamal Basah Mohd. Kamal Radiman, & Abdul Fattah Pardon. (2013). Masalah pengurusan dan keperluan sekolah agama rakyat/kelas al-Quran dan fardhu ain persendirian di Selangor. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan dan Pengajian Islam*, 1(5), 136 – 161.
- Azizi Umar. (2010). Sekolah agama rakyat (SAR) dalam dasar pendidikan kebangsaan: Realiti, cabaran dan masa depan. Kertas kerja ini dibentangkan di *Konvensyen Pendidikan Islam Malaysia* pada 25 - 26 Disember 2010 bertempat di Grand Bluewave Hotel, Shah Alam.
- Azizi Umar & Supyan Hussin. (2009). Pendaftaran sekolah agama rakyat sebagai sekolah bantuan kerajaan: Kajian implikasinya ke atas perlembagaan persekutuan dan Akta Pendidikan 1996. Kertas kerja yang telah dibentangkan di *International Conference on Islamic Research in Islamic Laws* pada 15 – 16 Julai 2009, Universiti Malaya.
- Azizi Umar & Supyan Hussin. (2010). Status sekolah agama rakyat (SAR) dalam sistem pendidikan kebangsaan: Satu cadangan model penyelesaian. Prosiding yang telah dibentangkan dalam Seminar Kebangsaan Pendidikan Negara Kali Ke-4 pada 3 – 4 Ogos 2010 di Institut Latihan KWSP, Bangi.
- Azizi Umar & Supyan Hussin. (2012). Cabaran penyelarasan kuasa antara kerajaan negeri dan persekutuan dalam mengurus sekolah agama bantuan kerajaan (SABK). *Journal of Islamic and Arabian Education*, 4(1), 21 – 30.
- Azlin Norhaini Mansor. (2006). *Amalan pengurusan pengetua: Satu kajian kes*. Tesis kedoktoran yang tidak diterbitkan. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Backstrom, I., Ingelsson, P., & Wiklund, H. (2011). Learning from others to adapt quality management to the future. *Total Quality Management*, 22(2), 187 – 196. doi:10.1080/14783363.2010.530800.
- Baharom Mohamad, Mohamad Johdi Salleh, & Che Noraini Hashim. (2009). Kepimpinan pendidikan berkesan. Dalam Prosiding “Seminar Kepengetuaan Kebangsaan Ke-V1” – *Halatuju Kepemimpinan Sekolah Untuk Penambahbaikan Yang Mapan*. Institut Kepengetuaan, Kampus Kota, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.

- Baird, K., Hu, K.J. & Reeve, R. (2011). The relationship between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 31(7), 789 – 814.
- Balogun, J. (2001). Strategic change. *Management Quaterly. Part 10*. Dimuat turun daripada <http://www.tomorrowsleaders.com>.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9, 75-78.
- Barber, V. A. (2010). *A study of change readiness: Factors that influence the readiness of frontline workers towards a nursing home transformational change initiative*. Disertasi kedoktoran yang tidak diterbitkan. St. John Fisher College.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), 1139 – 1160.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press: New York.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications* (3rd Edition). New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. (2007). Executive and strategic leadership. *International Journal Of Business*, 12(1), 33 – 52.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications, Inc.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. CA, Mind Garden.
- Beatty, K. (2010, October 27). The three strengths of a true strategic leader. *Forbes*. Dimuat turun daripada <http://www.forbes.com>.

- Beavers, A. S., Lounsbury, J. W., Richards, J. K., Huck, S. W., Skolits, G. J., & Esquivel, S. L. (2013). Practical considerations for using exploratory factor analysis in educational research. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 18(6), 1–13. Dimuat turun daripada <http://pareonline.net/pdf/v18n6.pdf>.
- Bedi, K. (2008). *Quality management*. New Delhi: Oxford University Press.
- Beer, M., & Nohria, N. (eds) (2000a). *Breaking the code of change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000b). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133 – 141.
- Beerel, A. (1997). The strategic planner as prophet and leader: A case study concerning a leading seminary illustrates the new planning skills required. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(3), 136 – 144.
- Bellei, C., Vanni, X., Valenzuela, J. P., & Contreras, D. (2015). School improvement trajectories: An empirical typology. *School Effectiveness And School Improvement*, 26(4), 1 – 18. doi: 10.1080/09243453.2015.1083038.
- Bergman, B., & Klefsjö, B. (2010). *Quality from customer needs to customer satisfaction* (3rd ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Bernerth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, 3, 36-52.
- Bessant, J. & Francis, D. (1999). Developing strategic continuous improvement capability. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(11), 1106 – 1119. doi:10.1108/01443579910291032.
- Besterfield, D. H., Besterfield-Michna, C., Glen H. Besterfield, G. H., & Besterfield-Sacre, M. (2008). *Total quality management* (3rd ed.). Pearson Prentice Hall: Delhi.
- Bhasah Abu Bakar. (2003). *Asas pengukuran bilik darjah [Basic Classroom Assessment]*. Tanjong Malim: Quantum.
- Bhat, K. S. & Rajashekar, J. (2009). An empirical study of barriers to TQM implementation in Indian industries. *The TQM Magazine*, 21(3), 261 – 272.
- Bhuiyan, N., & Baghel, A. (2005). An overview of continuous improvement: from the past to the present. *Management Decision*, 43(5), 761 – 771.

- Bhuiyan, N., & Baghel, A. (2006). A sustainable continuous improvement methodology at an aerospace company. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(8), 671 – 687.
- Biggs, J., & Tang, C. (2011). *Teaching for quality learning at university*. McGraw-Hill International.
- Birky, V. D., Shelton, M. & Headley, S. (2006). An administrator's challenge: Encouraging teachers to be leaders. *NASSP Bulletin*, 90(2), 87-101.
- Black, J. A. & Boal, K. B. (1996) Assessing the organizational capacity to change, dalam : Heene, A., & Sanchez, R. (Eds) *Competence-based strategic measurement*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Blackiston, G. H. (1996). A barometer of trends in quality management. *National Productivity Review*, 16, 15 – 23.
- Blackman, D., O'Flynn, J. & Ugyel, L. (2013). A diagnostic tool for assessing organisational readiness for complex change. Kertas kerja yang telah dibentangkan dalam *Australian and New Zealand Academy of Management Conference*, Hobart, Australia. Dimuat turun daripada <https://www.anzsog.edu.au>.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston, TX: Gulf.
- Blake, R., & Mouton, J. (1974). What's new with the grid? *Training and Development Journal*, 25(5), 473–476.
- Blake, R., & Mouton, J. (1978). *The new managerial grid*. Houston, TX: Gulf.
- Blake, R., & Mouton, J. (1981). Management by grid: Principles or situationalisme: which? *Group & Organization Management*, 6(4), 439-455.
- Blake, R., & Mc Canse, A. (1991). *Leadership dilemmas—Grid solutions*. New York: Blake/Mouton Grid Management and Organization Development Series.
- Blake, S. C., Kohler, S. S., Culler, S. D., Hawley, J., & Rask, K. J. (2013). Designing effective healthcare quality improvement training programs: Perceptions of nursing and other senior leaders. *Journal of Nursing Education and Practice*, 3(5), 66 – 77. doi: 10.1186/1748-5908-8-20.
- Bloir, K. L. (2014). *A study of Ohio State University extension employees' readiness for change in relation to employee-supervisor relationship quality, basic psychological needs satisfaction, and dispositional resistance to change*. Disertasi kedoktoran yang tidak diterbitkan. The Ohio State University.

- Bloodgood, J. M., & Morrow, J. L. (2003). Strategic organizational change: Exploring the roles of environmental structure, internal conscious awareness and knowledge. *Journal of Management Studies*, 40(7), 1761 – 1782.
- Bouckennooghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), 500-531.
- Boal, K. B. (2004). Strategic leadership. Dalam G. R. Goethals, G. J. Sorenson, & J. M. Burns (Eds.), *Encyclopedia of leadership* (1497-1504). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Boal, K. B. (2007). Strategic leadership, organizational learning, and network ties. Dalam R. Hooijberg, J. G. Hunt, J. Antonakis, K. B. Boal, & N. Lane (Eds.), *Being There Even When You Are Not: Leading Through Strategy, Structures, and Systems* (69-86), Monographs in Leadership and Management. London: Elsevier.
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *Leadership Quarterly*, 11, 515-549.
- Boga, I. & Ensari, N. (2009). The role of transformational leadership and organizational change on perceived organizational success. *The Psychologist-Manager Journal*, 12(4), 235-251. doi:10.1080/10887150903316248.
- Bonte, W., Falck, O. & Heblich, S. (2007). *Demography and innovative entrepreneurship*. CSEifo Working Paper 2115 Munich. Dimuat turun daripada [https://ideas.repec.org/p/ces/ceswps/\\_2115.html](https://ideas.repec.org/p/ces/ceswps/_2115.html).
- Boyd, B., Finkelstein, S., & Gove, S. (2005). How advanced is the strategy paradigm? The role of particularism and universalism in shaping research outcomes. *Strategic Management Journal*, 26 (9), 841- 854.
- Brinkman, W.-P. (2009). Design of a questionnaire instrument, *Handbook of Mobile Technology Research Methods*, 31-57. Nova Publisher.
- Brennan, S. E., Bosch, M., Buchan, H. and Green, S. E. (2013). Measuring team factors thought to influence the success of quality improvement in primary care: a systematic review of instruments. *Implementation Science*, 8(20). doi: 10.1186/1748-5908-8-20.
- Brislin, R. W., Lonner, W., & Thorndike, R. M. (1973). *Cross-cultural research methods*. New York: John Wiley.

- Brong, J. (2002) . Delivering quality, safety and security in aviation. *Quality Progress*, 35(6), 27 – 37.
- Brown, P. B. (2013). *Change is hard: Remembering these 2 things will make it easier*. Dimuat turun daripada laman sesawang [www.forbes.com](http://www.forbes.com).
- Brown, J. F., & Marshall, E. L. (2008). Continuous quality improvement: An effective strategy for improvement of program outcomes in a higher education setting. *Nursing Education Perspectives*, 29(4) 205-211. doi: 10.1043/1536-5026(2008)029[0205:CQIAES]2.0.CO;2
- Brown, C.E., Wickline, M.A., Ecoff, L., & Glaser, D. (2009). Nursing practice, knowledge, attitudes and perceived barriers to evidence-based practice at an academic medical center. *Journal of Advance Nurse*, 65(2), 371 – 381. doi: 10.1111/j.1365-2648.2008.04878.
- Burton, L. J., & Mazerolle, S. M. (2011). Survey instrument validity part I: principles of survey instrument development and validation in athletic training education research. *Athletic Training Education Journal*, 6(1), 27 – 35.
- By, R.T. (2007). Ready or not. *Journal of Change Management*, 7(1), 3-11.
- By, R.T., Diefenbach, T., & Klarnier, P. (2008). Getting organizational change right in public services: The case of European higher education. *Journal of Change Management*, 8(1), 21-35.
- Burnes, B., & Jackson, P. (2011). Success and failure in organisational change: An exploration of the role of values. *Journal of Change Management*, 11(2), 133 – 162.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Caldwell, R. (2003). Change leaders and change managers: Different or complementary? *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 285 – 293. doi:10.1108/01437730310485806.
- Caldwell, B.J., & Spinks, J.M. (1988). *The self managing school*. London: Falmer Press.
- Caldwell, D. F., Chatman, J., O'Reilly, C. A., Ormiston, M. & Lapid, M. (2008). Implementing strategic change in a health care system: The importance of leadership and change readiness. *Health Care Management Review*, 33(2), 124-133. Dimuat turun daripada <http://faculty.haas.berkeley.edu>.

- Caldwell, C., Hayes, L. A., & Tien Long, D. (2010). Leadership, trustworthiness, and ethical stewardship. *Journal of Business Ethics*, 96(1), 497-512. doi:10.1007/s10551-010-0489-y.
- Cameron, B. H., & Moore, M. M. (2005). Investigating the efficacy of organizational effectiveness tools in it projects. *Journal of Information Technology Management*, XVI(1), 10 – 20. Dimuat turun daripada <http://jitm.ubalt.edu/XVI-1/article2.pdf>.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 81 – 105. Dimuat turun daripada <http://marces.org/EDMS623>.
- Cappelleri, J. C., Darlington, R. B., & Trochim, W. M. K. (1994). The power analysis of cutoff-based randomized clinical trials. *Evaluation Review*, 18(2), 141 – 152. doi: 10.1177/0193841X9401800202.
- Carmeli, A., & Sheaffer, Z. (2009). How leadership characteristics affect organizational decline and downsizing. *Journal of Business Ethics*, 86(3), 363-378. Dimuat turun daripada <http://www.jstor.org/stable/40294895>.
- Carmichael, J., Collins, C., Emsell, P., & Haydon, J. (2011). *Leadership & management development*. Oxford: Oxford University Press.
- Carpinetti, L. C. R., Buosi, T. & Gerolamo, M. C. (2003). Quality management and Improvement: A framework and a business-process reference model. *Business Process Management Journal*. 9 (4), 543-554.
- Carter, C., Clegg, S. R., & Kornberger, M. (2008). Strategy as practice? *Strategic Organization*, 6(1), 83- 100. doi: 10.1177/1476127007087154.
- Cavaliere, V., Lombardi, S., & Giustiniano, L. (2015). Knowledge sharing in knowledge-intensive manufacturing firms: An empirical study of its enablers. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1124 – 1145.
- Chan, S.C., Chan, C.C., Siu, A.M., Poon, P.K. (2007). Stage of change in self-management of chronic diseases: Psychometric properties of the Chinese version of the University of Rhode Island Change Assessment (C-URICA) scale. *Rehabilitation Psychology*, 52(1), 103-112.

- Chapman, R., & Hyland, P. (2000). Strategy and continuous improvement in small-to-medium Australian manufacturers. *Integrated Manufacturing Systems*, 11(3), 171 – 179.
- Charlesworth, K., Cook, P., & Crozier, G. (2003). *Leading change in the public sector: Making the difference*. London: Chartered Institute of Management.
- Chemers, M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 27-43.
- Cheng, Y.C. (1994). Teacher leadership style: A classroom level study. *Journal of Educational Administration*. 32(3), 54-71. doi:10.1108/09578239410063111.
- Cheng, Y.C. (2000). Strategic leadership for educational transformation in the new millennium. *Chulalongkorn Educational Review*, 6(2), 15 – 32.
- Chilton, B. (2010). *Employee change readiness and the success of planned change*. Kertas projek ilmiah sarjana yang tidak diterbitkan. School of Business and Management, Pepperdine University.
- Chinnammai, S. (2005). Effects of globalization on education and culture. Kertas kerja yang telah dibentangkan dalam *The International Council for Open and Distance Education (ICDE) International Conference*, New Delhi, India. Dimuat turun daripada <http://distance-educator.com/category/conferences/>
- Christensen, C. M., & Donovan, T. (2000). The process of strategy development and implementation. *Harvard Business School Working Paper*, No. 00-075. Dimuat turun daripada <http://www.hbs.edu>.
- Chua, C. (2004). Perception of quality in higher education. *Proceedings of the Australian Universities Quality Forum*. AUQA Occasional Publication.
- Chua, L. C. (2006). Sample size estimation using Krejcie and Morgan and Cohen statistical power analysis: A comparison. *Jurnal Penyelidikan IPBL*, 7, 78 – 86.
- Chuzairy Hanri, & Mohammad Yusof Arshad. (2013). Ke arah pendidikan yang lebih berkualiti: Pengamalan pengajaran guru kimia dalam menggalakkan kreativiti. *Prosiding 2nd International Seminar on Quality and Affordable Education*.
- Clarke, N. (2010). Emotional intelligence and learning in teams. *Journal of Workplace Learning*, 22(3), 125-145. doi: 10.1108/13665621011028594.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum.

- Cohen, J. (1992). Quantitative methods in psychology: A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159. Dimuat turun daripada <http://web.mit.edu>.
- Cohen, J. (2007). A power primer. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 3(2), 79. Dimuat turun daripada <http://www.tqmp.org/RegularArticles>.
- Cohen, W. & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research methods in education*. London: Routledge.
- Collins, J.C. (2001). *From good to great: Why some companies make the leap and others*. NY: Harper Business, Inc.
- Colton, D. (2000). Quality improvement in health care: conceptual and historical foundations. *Evaluation and the Health Professions*, 23(1), 7-42.
- Combe, M. (2014). *Change readiness: Focusing change management where it counts*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute.
- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 10(7), 1–9. Dimuat turun daripada <http://pareonline.net/pdf/v10n7.pdf>
- Crainer, S. & Dearlove, D. (2014). *Strategy: the art and science of strategy creation and execution*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Solution. Developing Organizations Series. London: McGraw-Hill.
- Cranston, N. (2000). The impact of school based management on primary school principals: An Australian perspective. *Journal of School Leadership*, 10 (3), 214 – 232.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Los Angeles: Sage.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*, (4th ed). Boston: Pearson.
- Creswell, J. W. (2014). *Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*, (4th ed.). Pearson new international edition. Harlow, Essex : Pearson Education Limited.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free*. New York: McGraw-Hill.

- Crosby, P. B. (1984). *Quality without tears*. New York: McGraw-Hill.
- Crosby, P. B. (1986). *Running things: The art of making things happen*. New York: McGraw-Hill.
- Crosby, P. B. (1987). *Quality process improvement management college*. San Jose, CA: Philip Crosby Associates, Inc.
- Crowther, F., Hann, L., & Andrews, D. (2002). Rethinking the role of the school principal: Successful school improvement in the post industrial era. *The Practicing Administrator*, 24 (2), 10–13.
- Crowther, F., Kaagan, S., Ferguson, M., & Hann, L. (2002). *Developing teacher leaders: how teacher leadership enhances school success*. California: Sage.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization development and change* (9th ed.). Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Cunningham, I. (1994). *The wisdom of strategic learning: The self managed learning solution*. London: McGraw-Hill
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377-392.
- Daft, R. L. (2011). *Leadership*. Vanderbilt University: Cengage Learning.
- Damanhour, A. M. (2002). *Considering total quality management in Ministry of Health Hospitals in Jeddah City in Saudi Arabia*. Disertasi Doktor Falsafah, Aberystwyth University, Wales, United Kingdom.
- Dana, B. (2004). Continuous quality improvement climate survey process and tool. American Health Care Association.
- Dana, B. (2010). Continuous quality improvement climate survey process and tool. American Health Care Association.
- Danielson, C. (2006). *Teacher leadership that strengthens professional practice*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Dansereau, F., Graen, G.B., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78. doi: 10.1016/0030-5073(75)90005-7.
- Davis, J. A. (1971). *Elementary survey analysis*. New Jersey: Prentice Hall.

- Davis, C. S., Gallardo, H. P., & Lachlan, K. A. (2012). *Straight talk about communication research methods* (2nd ed.). Dubuque, IA: Kendall Hunt.
- Davies, B. (2003). Rethinking strategy and strategic leadership in schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 31(3) 295–312.
- Davies, B. (2004). Developing the strategically focused school, *School Leadership & Management*, 24(1), 11–27.
- Davies, B. (2006). *Leading the strategically-focused School for success and sustainability*. London: Sage.
- Davies, B. J. & Davies, B. (2004). Strategic leadership, school leadership and management. *Formerly School Organisation*, 24(1), 29-38,
- Davies, B. J., & Davies, B. (2005). Strategic dimensions of leadership. Dalam Davies, B., Ellison, L., & Bowring-Carr, C. (ed). *School leadership in the 21st century: Developing a strategic approach*. London: RoutledgeFalmer.
- Davies, B.J. & Davies, B. (2006). Developing a model for strategic leadership in schools. *Educational Management, Administration & Leadership*, 34 (1), 121 – 139.
- Davies, B. & Davies, B.J. (2009). Strategic leadership. Dalam B. Davies (ed.), *The Essentials of School Leadership*. London: Paul Chapman.
- Davies, B., & Davies, B.J. (2010). The nature and dimensions of strategic leadership. *International Studies in Educational Administration*, 38 (1), 5 – 21. Dimuat turun daripada <https://gseuphsdlibrary.files.wordpress.com>.
- Davies, B. & Ellison, L. (2003). *The new strategic direction and development of the school*. London: Routledge Falmer.
- de Menezes, L.M. (2012). Job satisfaction and quality management: An empirical analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(3), 308 – 328.
- de Winter, J. C. F., Dodou, D. & Wieringa, P. A. (2009). Exploratory factor analysis with small sample sizes. *Multivariate Behavioral Research*, 44, 147–181.
- Dedhia, N. S. (2007). Quality, Culture and Social Responsibility. Kertas kerja yang telah dibentangkan dalam *Asia Pacific Quality Organization International Conference*. Shanghai, China.

- Dedhia, N., (2008), *Continuous Improvement Requires a Quality Culture*. Dimuat turun daripada halaman sesawang <https://www.scribd.com/doc/10203505/Continuous-Improvement-Requires-a-Quality-Culture>
- Delgado-Rico, E., Carretero-Dios, H., & Ruch, W. (2012). Content validity evidences in test development: An applied perspective. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 12(3), 449 – 460.
- Deming, W.E. (1982). *Quality productivity and competitive position*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.
- Deming, W.E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Deming, W. (1994). *The new economics*. 2nd edn. MIT Press, Cambridge, MA.
- Donabedian, A. (2005). Evaluating the quality of medical care. *The Milbank Quarterly*, 83(4), 691 – 729.
- Drzensky, F., Egold, N., & Van Dick, R. (2012). Ready for a change? A longitudinal study of antecedents, consequences and contingencies of readiness for change. *Journal of Change Management*, 12(1), 95 – 111. doi:10.1080/14697017.2011.652377.
- Dubrin, A.J. (2004). *Leadership: research finding, practice, and skills* (4th ed). Houghton Mifflin, Boston, MA.
- DuFour, R., & Mattos, M. (2013). How do principals really improve schools? *The Principalship*, 70(7), 34 – 40. Dimuat turun daripada <http://www.cisdctl.com/uploads/1/3/3/4/133401/st-dufour-mattos-article.pdf>.
- Dumais, P. A. (2010). Strategic leadership: Get ready for fundamental changes.. *Public Utilities Fortnightly*, 148(5), 48-49, 62. Dimuat turun daripada <http://search.proquest.com.eserv.uum.edu.my>.
- Dzvimbo, K. P., & Kholeka Constance Moloi, K. C. (2013). Globalization and the internationalization of higher education in sub-Saharan Africa. *South African Journal of Education*, 33(3), 1 – 16.
- Eacott, S. (2006, November 17). Strategic leadership: An educational leader imperative. *Perspectives on Educational Leadership*, 16(6), 1-2. Dimuat turun daripada <http://hdl.handle.net/1959.13/44901>.
- Eacott, S. (2007). Strategy and the school principal. *Journal of Catholic School Studies*, 79(2), 3-18. Dimuat turun daripada <https://www.academia.edu/2989547>.

- Eacott, S. (2008). Strategy and educational leadership: In search of unity. *Journal of Educational Administration*, 46(3), 353-375. doi:10.1108/09578230810869284.
- Eacott, S. (2010). Tenure, functional track and strategic leadership. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 448 – 458. doi:10.1108/09513541011056009.
- Eacott, S. (2011). Leadership strategies: Reconceptualising strategy for educational leadership. *School Leadership & Management*, 31(1), 35-46. doi: 10.1080/13632434.2010.540559.
- Eby, L. T., Adam, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to implementation of team based selling. *Human Relations*, 53(1), 419 – 442. doi: 10.1177/0018726700533006.
- Edmonds, C. (2007). Continuous quality improvement: integrating best practice into teacher education. *International Journal of Educational Management*, 21(3), 232 – 237. doi: 10.1108/09513540710738674.
- Edmonds, J. (2011). Managing successful change. *Industrial and Commercial Training*, 43(6), 349 – 353. doi: 10.1108/00197851111160478.
- Edvardsson, I. R., & Durst, S. (2014). Outsourcing of knowledge processes: A literature review. *Journal of Knowledge Management*, 18(4), 795 – 811. doi:10.1108/JKM-01-2014-0033.
- Ehigie, B. O., & Akpan, R. C. (2004). Roles of perceived leadership styles and rewards in the practice of total quality management. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(1), 24 – 40. doi:10.1108/01437730410512750.
- Eimuhi, J. O. (2014). The role of school managers in curriculum implementation in Nigerian secondary schools. *Journal of the Faculty of Education*, 14(1), 187 – 199. Dimuat turun daripada <http://foeaa.com/?p=742>.
- Ellis, T. J., & Levy, Y. (2009). Towards a guide for novice researchers on research methodology: Review and proposed methods. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 6, 323 – 337. Dimuat turun daripada <http://iisit.org/Vol6/IISITv6p323-337Ellis663.pdf>.
- Ellis, C., & Castle, K. (2010). Teacher research as continuous process improvement. *Quality Assurance in Education*, 18(4), 271 – 285. doi: 10.1108/09684881011079134.

- Elenkov, D. S., Judge, W. & Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal*, 26(7), 665 – 682.
- Ettorchi-Tardy, A., Levif, M. & Michel, P. (2012). Benchmarking: A method for continuous quality improvement in health. *Healthcare Policy*, 7(4), 101 – 109.
- Fadi El-Jardali, Diana Jamal, Hani Dimassi, Walid Ammar & Tchaghchaghian, V. (2008). The impact of hospital accreditation on quality of care: perception of Lebanese nurses. *International Journal for Quality in Health Care*, 20(5), 363 – 371. doi: 10.1093/intqhc/mzn023.
- Fairchild, A. J., & McQuillin, S. D. (2010). Evaluating mediation and moderation effects in school psychology: A presentation of methods and review of current practice. *Journal of School Psychology*, 48, 53–84.
- Faridah Yahya. (1998). *Keberkesanan pengurusan sekolah agama rakyat daerah Kuala Muda, Yan, Kedah*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia.
- Fariza Rusly, Sun, P. Y., & Corner, J. L. (2014). The impact of change readiness on the knowledge sharing process for professional service firms. *Journal of Knowledge Management*, 18(4), 687 – 709. doi:10.1108/JKM-01-2014-0007.
- Fauzi Hussin, Jamal Ali & Mohd Saifoul Zamzuri Noor. (2014). *Kaedah penyelidikan & analisis data SPSS*. Universiti Utara Malaysia Press, Sintok.
- Fazli Idris, & Khairul Anuar. (2008). The impacts of leadership style and best practices on company performances: Empirical evidence from business firms in Malaysia. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(1), 165-173. doi: 10.1080/14783360701602130.
- Feigenbaum, A. V. (2005). *Total quality control: Achieving productivity, market penetration and advantage in the global economy*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Feigenbaum, A. V. (2008). *Total quality control*. New Delhi: I.K International Publishing House.
- Fellows, B. (2015). The psychology and self efficacy of strategic leaders: Movements beyond management. *Journal of Psychology and Clinical Psychiatry*, 3(2), 00127.
- Fening, F. A. (2012). Impact of Quality Management Practices on the Performance and Growth of Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) in Ghana. *International Journal of Business and Social Science*, 3(13), 1 – 13.

- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th ed). London: Sage.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership, effectiveness. Dalam L. Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology, 1*. New York: Academic Press.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness* . New York: McGraw-Hill.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. Minneapolis/St. Paul, MN: West Publishing.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management team and boards*. New York, NY: Oxford University Press.
- Flumerfelt, S., & Green, G. (2013). Using Lean in the flipped classroom for at risk students. *Educational Technology & Society, 16*(1), 356–366.
- Flury, B., & Riedwyl, H. (1988). *Multivariate Statistics: A practical approach*. London: Chapman and Hall.
- Ford, J.D., Ford, L.W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review, 33*(2), 362-377. Dimuat turun daripada <http://www.aom.pace.edu/amr>.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (2012). The leadership of organization change: A view from recent empirical evidence. Dalam Rami Shani, A. B., Pasmore, W. A., & Woodman, R. W. (Eds.). *Research in Organizational Change and Development* (1 – 36). Emerald Group Publishing Limited.
- Foster, R.D. (2010). Resistance, justice, and commitment to change. *Human Resource Development Quarterly, 21*(1), 3 – 39.
- Foster, T. S. (2013). *Managing quality: Interpreting the supply chain* (5th ed.). Pearson: New York.
- Foster, D. W. (2013). Readiness to change and gender: Moderators of the relationship between social desirability and college drinking. *Journal of Alcohol Drug Depend, 2*, 1 – 19. doi:10.4172/2329-6488.1000141.
- Foster, D. A., Khalil, G. A., Farris, S. G., Bärnighausen, T. W., & Prokhorov, A. V. (2015). Effects of readiness to change, quit history, and health perceptions on depressive symptoms among young adult smokers. *International Journal of Psychology and Psychoanalysis, 1*(1), 1 – 6.

- Freedman, M., & Tregoe, B. B. (2003). *Art of Strategic Leadership*. Helsinki: Rastor.
- Fryer K., Antony J., & Douglas A. (2007). Critical success factors of continuous improvement in the public sector: a literature review and some key findings. *The TQM Magazine*, 19 (5), 497-517.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. New York: Teachers College Press.
- Fullan, M. (2009). *The challenge of change*. California: Corwin Press.
- Fullan, M. (2010). *All systems go: The change imperative for whole system reform*. California: Corwin Press.
- Fullan, M., & Knight, J. (2011). Coaches as system leadership. *Educational Leadership*, 6(2), 50 – 53.
- Furst, S., & Cable, D. (2008). Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 453-462.
- Galli, B. J., & Handley, H. (2014). The right approach to six sigma leadership. *Industrial Management*, 56(3), 25 – 30.
- Gagnon, M.A., Jansen, K.J., & Judd, M.H. (2008). Employee alignment with strategic change: A study of strategy-supportive behaviour among blue-collar employees. *Journal of Managerial Issues*, XX(4), 425– 445.
- Garg, N. (2015). Readiness of India Inc. for modern HRM practices. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, XIV (1), 58 – 76. Dimuat turun daripada <http://search.proquest.com/openview/ed85c6e641116cc563204316a9b8a000/1?pq-origsite=gscholar>
- Geboers, H., Grol, R., Bosch, W., Hoogen, H., Mookink, H., Montfort, P. & Oltheten, H. (1999). A model for continuous quality improvement in small scale practices. *Quality in Health Care*. 8, 43 – 48.
- Gemmil, E. (February 08, 2012). *Analysis of a manager's leadership style and readiness for change*. (Doctoral dissertation). Dimuat turun daripada ProQuest Dissertations and Theses database. UMI 3536875.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, (8), 1027- 1054.

- Getty, R. L., & Getty, J. (1999). Ergonomics oriented to processes becomes a tool for continuous improvement. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 5(2), 161-194.
- Gharibvand, S. (2012). The relationship between Malaysian organizational culture, participative leadership style, and employee job satisfaction among Malaysian employees from semiconductor industry. *International Journal of Business and Social Science*, 3(16), 289 – 298.
- Ghasemi, A., & Zahediasl, S. (2012). Normality tests for statistical analysis: A guide for non-statisticians. *International Journal of Endocrinology & Metabolism*, 10(2), 486 – 489.
- Gibbons, S. (1994). Three paths, one journey. *The Journal for Quality and Participation*, 17(6), 36 – 45.
- Gilani, S. & Gilani, B. E. O. (2015). From vision to strategy achievement - A strategic leadership case in focus: HH Sheikh Mohammed bin Rashid Al Maktoum, Ruler of Dubai. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 9(22), 24 – 48. Dimuat turun daripada <http://ajbasweb.com/old/ajbas/2015>.
- Gilley, A., Dixon, P., & Gilley, J.W. (2008). Characteristics of leadership effectiveness: Implementing change and driving innovation in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 19(2), 153-169. doi: 10.1002/hrdq.1232.
- Gilley, A., McMillan, H. S., & Gilley, J. W. (2009). Organizational change and characteristics of leadership effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 38-47. doi: 10.1177/1548051809334191.
- Githendu, M. W. (1996). *An evaluation of perceptions of total quality management (TQM) livestock practices of Iowa 4-H' ers who received new instructional materials*. Disertasi kedoktoran yang tidak diterbitkan. Iowa State University.
- Goetsch, D. & Davis, S. (2006). *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services*, (5th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2013). *Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Goksoy, A. (2012). The impact of job insecurity role ambiguity self monitoring and perceived fairness of previous change on individual readiness for change. *Journal of Global Strategic Management*, 11, 102 – 111.

- Goksoy, A. (2014) The impact of human resource management practices on employee readiness for change during mergers and acquisitions. *Argumenta Oeconomica Cracoviensia*, 11, 47 – 62.
- Goldberg, J. S., & Cole, B. R. (2002). Quality management in education: Building excellence and equity in student performance. *Quality Management Journal*, 9(4), 8-22. Dimuat turun daripada <http://rube.asq.org/edu/brazosport-isd-texas-success-story.pdf>.
- Golden, B. R., & Zajac, E. J. (2001). When will boards influence strategy? Inclination  $\times$  power = strategic change. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1087 – 1111.
- Goldman, E. F. (2012). Leadership practices that encourage strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 5(1), 25 – 40.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A., (2002). *Primal leadership: Learning to lead with emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership, with a new preface by the authors: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.
- Gomes, D. R. (2009). Organizational change and job satisfaction: The mediating role of affective organizational commitment. *Exedra Journal*, 1, 177 - 195. Dimuat turun daripada <http://www.exedrajournal.com/docs/01/177-196.pdf>.
- Gonzalez, I. (2009). School counselor dispositions as predictors of data usage. *Professional School Counseling*, 12(5), 343 – 351.
- González-Torrente, S., Pericas-Beltrán, J., Bennasar-Veny, M., Adrover-Barceló, R. (2012). Perception of evidence-based practice and the professional environment of Primary Health Care nurses in the Spanish context: A cross-sectional study. *Biomedical Center Health Services Research*, 12(227), 1 – 9.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of the leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Grandy, G. (2013). An exploratory study of strategic leadership in churches. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(7), 616 – 638. doi: 10.1108/LODJ-08-2011-0081.

- Grayson, C. J. (2009). *The achilles heel of education and how to fix it*. Houston, TX: APQC Education. Dimuat turun daripada [http://www.apqceducation.org/index.php/knowledge-base/download-documents/doc\\_details/1-white-paper-the-achilles-heel-of-education-and-how-to-fix-it](http://www.apqceducation.org/index.php/knowledge-base/download-documents/doc_details/1-white-paper-the-achilles-heel-of-education-and-how-to-fix-it)
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, NY: Paulist Press.
- Gressgård, L. J., Amundsen, O., Aasen, T. M., & Hansen, K. (2014). Use of information and communication technology to support employee-driven innovation in organizations: A knowledge management perspective. *Journal of Knowledge Management*, 18(4), 633 – 650. doi:10.1108/JKM-01-2014-0013.
- Guerrero, E. G. & Kim, A. (2013). Organizational structure, leadership and readiness for change and the implementation of organizational cultural competence in addiction health services. *Evaluation and Program Planning*, 40, 74 – 81. doi:10.1016/j.evalprogplan.2013.05.002.
- Guillot, W. M. (2003). Strategic leadership: defining the challenge. *Air & Space Power Journal*, Winter. Dimuat turun pada daripada <http://www.airpower.maxwell.af.mil>.
- Gunnarsdóttir, Y. (2012). The greatest barriers to continuous improvement. *American Productivity & Quality Center*. Dimuat turun daripada <http://www.apqc.org/knowledge-base/documents/greatest-barriers-continuous-improvement>.
- Guo, Y., Piasta, S.B., Justice, L.M. & Kaderavek, J.N.(2010). Relations among preschool teachers' self-efficacy, classroom quality and children's language and literacy gains. *Teaching and Teacher Education*, 26(4), 1094 – 1103. doi:10.1016/j.tate.2009.11.005.
- Haber, P. (2012). Perceptions of leadership: An examination of college students' understandings of the concept of leadership. *Journal of Leadership Education*, 11(2), 26 – 51. Dimuat turun daripada <http://www.leadershipeducators.org>.
- Habib Ismail & Zaimah Ramli. (2012). Amalan kepimpinan transformasi pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru. Dalam *Persidangan Kebangsaan Ekonomi Malaysia ke VII (PERKEM VII) Transformasi Ekonomi dan Sosial Ke Arah Negara Maju* (1471 – 1478). Ipoh, Perak.
- Hadi Mohammad Pour & Yeshodhara, K. (2009). Total quality management (TQM) in education – perception of secondary school teachers. *E-journal of All India Association for Educational Research*, 21(1), 1 – 7. Dimuat turun daripada <http://www.aiaer.net/ejournal>.

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publication, London.
- Hair, Jr. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper saddle River, New Jersey: Pearson Education International.
- Hairunnizam Wahid, Jaffary Awang, Rozmi Ismail, Kamaruddin Salleh & Mohamad Alinor Abdul Kadir. (2006). Pembangunan modal insan melalui pendidikan sekolah agama: Satu kajian awal di Sekolah Menengah Agama Bandar Baru Salak Tinggi, Selangor. Kertas kerja yang telah dibentangkan dalam *Persidangan Kebangsaan Ekonomi Malaysia*. Pusat Pengajian Ekonomi, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Hairunnizam Wahid, Jaffary Awang, Kamaruddin Salleh & Rozmi Ismail. (2009). Persepsi guru terhadap tingkah laku murid sekolah agama: Kajian di sekolah menengah agama negeri Selangor. Kertas kerja yang telah dibentangkan dalam *The 7th World Conference on Muslim Education. Globalization: Its Impacts on & Challenges to Education in the Muslim World*. Kuala Lumpur, Malaysia.
- Hairuddin Mohd Ali. (2012). The quest for strategic Malaysian Quality National Primary School Leaders. *International Journal of Educational Management*, 26 (1), 83 – 98.
- Hairuddin Mohd Ali & Muhammad Bustaman Abdul Manaf. (2009). *Perancangan strategik sekolah*. Kuala Lumpur: PTS Profesional.
- Hairuddin Mohd Ali, & Aniyath Ali. (2015). Do strategic leadership and self efficacy among school leaders make a difference? *Asian Social Science*, 11(27), 219 – 234.
- Halbesleben, J. R., & Rathert, C. (2008). The role of continuous quality improvement and psychological safety in predicting work-arounds. *Health Care Management Review* 33(2), 134 – 144.
- Hallgrimsson, T. (2008). *Organizational change and change readiness: employees' attitudes during times of proposed merger*. Disertasi sarjana yang tidak diterbitkan. The Arctic University of Norway.
- Hallinger, P. (2009). Leadership for 21st century schools: From instructional leadership to leadership for learning. Dalam *Prosiding 1st Regional Conference on Educational Leadership and Management*. Institut Aminuddin Baki: Kementerian Pelajaran Malaysia.

- Hallinger, P., & Heck, R. R. (2010). Collaborative leadership and school improvement: understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 30(2), 95-110.
- Hallinger, P., & Lee, M. (2013). Exploring principal capacity to lead reform of teaching and learning quality in Thailand. *International Journal of Educational Development*, 33 (4), 305 – 315.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193-206. Dimuat turun daripada <http://www.jstor.org>.
- Hambrick, D. & Pettigrew, A. (2001). Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy. *Academy of Management Executive*, 15(3): 36–44.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (2005). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 67(3): 148–161.
- Hana, J., & Kirkhaug, R. (2014). Physicians' leadership styles in rural primary medical care: How are they perceived by staff? *Scandinavian Journal of Primary Health Care*, 32, 4 – 10. doi: 10.3109/02813432.2013.874083.
- Hansen, C. D. & Kontoghiorghes, C. (2004). Identification of key predictors of rapid change adaptation in a service organization: An exploratory study that also examines the link between rapid change adaptation and organizational capability. *Andrew Young School of Policy Studies Faculty Publications*. Paper 1. Dimuat turun [http://scholarworks.gsu.edu/aysps\\_facpub/1](http://scholarworks.gsu.edu/aysps_facpub/1).
- Hardman, B. K. (2011). *Teacher 's perception of their principal's leadership style and the effects on student achievement in improving and non-improving schools*. Disertasi kedoktoran yang tidak diterbitkan. University of South Florida, Florida.
- Harkness, J. (2003). *Questionnaire translation*. Dalam J.A. Harkness, F.J.R. van de Vijver, & P.Ph. Mohler (eds), *Cross-cultural Survey Methods*, New York: John Wiley.
- Harrison, C., & Killion, J. (2007). Ten roles for teacher leaders. *Teachers as Leaders Pages*, 65(1), 74 – 77.
- Hastings, H. R. (2006). *The effects of family background and religion on leadership*. Tesis program kepujian yang tidak diterbitkan. Liberty University. Dimuat turun daripada <http://digitalcommons.liberty.edu/honors/170>.

- Hawkins, J. & Dulewicz, V., (2009). Relationships between leadership styles, the degree of change experienced, performance and follower commitment in policing. *Journal of Change Management*. 9 (3), 251 – 270.  
doi: 10.1080/14697010903125498.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, NY: The Guilford Press.
- Healy, H. (2011). *Implementing curriculum change in religious education: A study of the perceptions of primary school religious educators in the Archdiocese of Hobart*. Tesis kedokteran yang tidak diterbitkan. Australian Catholic University.
- Helvaci, M. A. (2009). An evaluation of changes in the curriculum in elementary school level in Turkey. *Education*, 130, 308 – 322.
- Hemphill, J.K., & Coons, A.E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. Dalam R.M. Stogdill, & A.E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: The Ohio State University, Bureau of Business Research, Monograph No. 88.
- Hendrickson, R. N., Lane, J. E., Harris, J. T. & Dorman, R. H., (2012). *Academic leadership and governance of higher education: A guide for trustees, leaders, and aspiring leaders of two- and four-year institutions*. New York: Stylus Publishing.
- Heracleous, L. (2003). *Strategy and organization: Realizing strategic management*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S. D., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational leadership and change leadership on employees' commitment to a change: A multi-level study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346 – 357. doi:10.1037/0021-9010.93.2.346.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 942 – 951.  
Dimuat turun daripada <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17638456>.
- Herrell, J. L. (2008). *The implementation impact of continuous quality improvement (CQI) on teacher perceptions of CQI categories*. Disertasi kedokteran yang tidak diterbitkan. University of Missouri – Columbia.
- Herscovitch, L., & Meyer, J.P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474 – 487.

- Higgs, M. J. & Rowland, D. (2000). Building change leadership capability: The quest for change competence. *Journal of Change Management*, 1(2), 116 – 131.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management*, 5(2), 121 – 151.
- Hills, H. (2007). *Team-based learning*. Burlington, VT: Gower.
- Hirschhorn, L. (2002). Campaigning for change. *Harvard Business Review*, 80(7), 98 – 104.
- Hitt, M. A. & Ireland, M. A. (2002). The essence of strategic leadership: Managing human and social capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 9 (3), 3 – 14. doi: 10.1177/107179190200900101.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (7th Ed), Cincinnati: South-Western / Thomson Learning.
- Hitt, M. A., Haynes, K. T., & Serpa, R. (2010). Strategic leadership in the twenty-first century. *Business Horizons*, 53(5), 437-453.
- Hirtz, P. D., Murray, S. L., & Riordan, C. A. (2007). The effects of leadership on quality. *Engineering Management Journal*, 19(1), 22 – 27.
- Hogarty, K. Y., Kromrey, J. D., Ferron, J. M., & Hines, C. V. (2004). Selection of variables in exploratory factor analysis: An empirical comparison of a stepwise and traditional approach. *Psychometrika*, 69, 593–611.
- Hogarty, K., Hines, C., Kromrey, J., Ferron, J., & Mumford, K. (2005). The quality of factor solutions in exploratory factor analysis: The influence of sample size, communality, and overdetermination. *Educational and Psychological Measurement*, 65(2), 202 – 26.
- Hogan, R., Curphy, G., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493-504.
- Hogan, J., & Hogan, R., (2002). Leadership and socio-political intelligence. Dalam: R. Riggio & S. Murphy (Eds.), *Multiple intelligences and leadership. LEA's organization and management series*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hogan, R. T. & Curphy, G. J. (2004). *Leadership matters: Values and dysfunctional dispositions*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255. doi: 10.1177/0021886306295295.
- Holt, D. T. (2002). *Readiness for change: the development of a scale*. Tesis kedoktoran yang tidak diterbitkan. Dimuat turun daripada ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3070767).
- Hopkins, D., Stringfield, S., Harris, A., Stoll, L., & Mackay, T. (2014). School and system improvement: A narrative state-of-the-art review. *School Effectiveness and School Improvement*, 25(2), 257 – 281. doi: 10.1080/09243453.2014.885452.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321 – 328. doi: 10.2307/2391905.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323 – 352. doi:10.1016/s1048-9843(96)90024-7.
- Howitt, D., & Cramer, D. (2005). *Introduction to research methods in psychology*. Harlow, UK: Pearson.
- Hoy, W. K. (2010). *Quantitative research in education: A primer*. Los Angeles: Sage.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice*. New York: McGraw-Hill.
- Hrebiniak, L.G. (2005). *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
- Hughes, A., & Kitson, M. (2012). Pathways to impact and the strategic role of universities: New evidence on the breadth and depth of university knowledge exchange in the UK and the factors constraining its development. *Cambridge Journal of Economic*, 36(3), 723-750. doi: 10.1093/cje/bes017
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2012). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. Singapore: McGraw-Hill.
- Hunter, S. B., Ober, A. J., Paddock, S. M., Hunt, P. E. & Levan, D. (2014). Continuous quality improvement (CQI) in addiction treatment settings: design and intervention protocol of a group randomized pilot study. *Addiction Science & Clinical Practice*, 9(4), 1 – 11.

- Hussien Ahmad Al-Tarawneh. (2010). Total quality management and leadership an experimental investigation of ISO certified companies in Jordan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(1), 382-398.
- Hussein Mahmood. (2005). Kepimpinan profesionalisme: Satu utopia? *Pemimpin*, 5, 39- 51.
- Huseyin Durmaz. (2007). *Officer attitudes toward organizational change in the Turkish National Police*. Disertasi kedoktoran yang tidak diterbitkan. University Of North Texas.
- Hyun, W. J., & Doolen, T. L. (2014). A comparison of Korean and US continuous improvement projects. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(4), 384 – 405. doi: 10.1108/IJPPM-01-2013-0012.
- Iftikhaar Ahmad Wani. (2014). Perception of secondary school teachers towards total quality management in education. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 3(6), 65 – 70. Dimuat turun daripada [www.ijhssi.org](http://www.ijhssi.org).
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill Publishing Company, New York NY.
- Ingersoll, R., Merrill, L., & Stuckey, D. (2014). *Seven trends: the transformation of the teaching force*. CPRE Report (#RR-80). Philadelphia: Consortium for Policy Research in Education, University of Pennsylvania.
- Iran Herman (2004). *Analisis data aplikasi SPSS for windows*. Sintok: Penerbitan USTARA.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Managing strategic alliances to achieve a competitive advantage. *Journal of Management*, 28, 413-441.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 13(1), 43-57. doi:10.5465/AME.1999.1567311.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). Achieving and mantaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive Journal*, 19(4), 63 – 77. doi:10.5465/AME.2005.19417908.
- Irfan Ullah & Robina Yasmin. (2013). The influence of human resource practices on internal customer satisfaction and organizational effectiveness. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 18(2), 1 – 28.

- Isen, A. M., Clark, M. & Schwartz, M. F. (1976). Duration of the effect of good mood on helping: 'Footprints on the sands of time'. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, (3), 385-93.
- Isen, A.M., Daubman, K.A. & Nowicki, G.P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 122-131.
- Isen, A. M., Johnson, M. S., Mertz, E. & Robinson, G. F. (1985). The influence of positive affect on the unusualness of word associations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 413-426.
- Isen, A.M., Shalker, T.E., Clark, M. & Karp, L. (1978). Affect, accessibility of material in memory, and behavior: A cognitive loop? *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 1-12.
- Ismail Ibrahim. (2012). *Hati - hati belajar agama di luar negara*. Dimuat turun daripada halaman sesawang Portal Rasmi Institut Kefahaman Islam Malaysia.
- Ismail Mustari, Selamat Hashim, Azmi Shah Suratman, Abd. Basit Abd. Samat, Abdul Rahman Hamzah & Abdul Hafiz Abdullah. (2003). *Kajian sahsiah pelajar-pelajar sekolah menengah agama kerajaan Johor Kluang, Johor*. Laporan projek yang tidak diterbitkan. Universiti Teknologi Malaysia.
- Israilidis, J., Siachou, E., Cooke, L., & Lock, R. (2015). Individual variables with an impact on knowledge sharing: The critical role of employees' ignorance. *Journal of Knowledge Management*, 19 (6), 1109 – 1123. doi:10.1108/JKM-04-2015-0153.
- Jabatan Pendidikan Kelantan. (2015). *Direktori sekolah menengah negeri Kelantan*. Dimuat turun daripada Portal Rasmi Jabatan Pendidikan Kelantan di <http://jpnkelantan.moe.gov.my/v1/index.php/direktori-4/sekolah>.
- Jabatan Pengajian Tinggi Malaysia. (2010). *Hala tuju pengajian Islam di Malaysia*. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Jacobs, G., Witteloostuijn, A. V., & Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 772 – 792. doi:10.1108/JOCM-09-2012-0137.
- Jaffary Awang, Rozmi Ismail, Kamaruddin Salleh & Hairunnizam Wahid. (2008). sosialisasi agama di kalangan pelajar sekolah agama di Selangor. *Kertas kerja dibentangkan di National Seminar Science, Technology and Social Science 2008* (117 – 129). Kuantan, Pahang.

- Jagdeep Singh, & Harwinder Singh. (2013). Continuous improvement strategies: An overview. *The IUP Journal of Operations Management*, XII(1), 32 – 57. Dimuat turun daripada <http://ssrn.com/abstract=2255815>.
- Jainabee Md Kassim & Jamelaa Bibi Abdullah. (2011). Promoting learning environment and attitude towards change among secondary school principals in Pahang Malaysia: Teachers' perceptions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 28, 45 – 49.
- Jamelaa Bibi Abdullah & Jainabee Md Kassim. (2011). Instructional leadership and attitude towards organizational change among secondary schools principal in Pahang, Malaysia. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 15, 3304 – 3309.
- Jamelaa Bibi Abdullah & Jainabee Kassim. (2012). Promoting learning environment among the Islamic school principals in the state of Pahang, Malaysia. *Multicultural Education & Technology Journal*, 6(2), 100 – 105. doi: 10.1108/17504971211236290.
- Jamelaa Bibi Abdullah & Jainabee Md Kasim. (2013). Sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua sekolah negeri Pahang. Kertas kerja yang telah dibentangkan dalam *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-20*, Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Jekel, J.F., Katz, D.L., Elmore, J.G. (2007). *Epidemiology, biostatistics, and preventive medicine* (3rd ed.). Dimuat turun daripada <http://books.google.com>.
- Jelenc, L., Pisapia, J., Ivanušić, N. (2015). Demographic variables influencing individual entrepreneurial orientation and strategic thinking capability. Dalam Dinko Primorac, Igor Pihir, Kristina Detel (Ed.), *Proceeding- Economic and Social Development*. Varaždin: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, Varazdin, Croatia and University North, Koprivnica. Dimuat turun daripada <http://ssrn.com/abstract=2715121>.
- Jemaah Nazir Sekolah dan Jaminan Kualiti. (2010). *Standard kualiti pendidikan Malaysia 2010*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Jimmieson, N. L., Peach, M., & White, K. M. (2008). Utilizing the theory of planned behavior to inform change management: An investigation of employee intentions to support organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science* 44(2), 237 – 262. Dimuat turun daripada <http://eprints.qut.edu.au/13573>.
- John, A. G. (2014). Market orientation, organisational learning capabilities and strategic competitiveness: An inquiry into the causes of sustain competitive success. *International Business Research*, 7(10), 179 – 186. doi:10.5539/ibr.v7n10p179.

- Johnson, B. (March 2001). Toward a new classification of nonexperimental quantitative research. *Educational Researcher*, 30(2), 3-13. Dimuat turun daripada <http://edr.sagepub.com/>
- Johnson, B., & Christensen, L. (2014). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches* (5<sup>th</sup> ed). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Johnson, C. E. (2009). *Meeting the ethical challenges of leadership: Casting light or shadow* (3rd ed.). Los Angeles: Sage.
- Johansson, B., Fogelberg-dahm, M, & Wadensten, B. (2010). Evidence-based practice: the importance of education and leadership. *Journal of Nursing Management*, 18, 70–77.
- Joiner, B.L. & Scholtes, P.R. (1985). *Total quality leadership versus management by control*. Madison, WI: Joier Associates.
- Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P., Gallois, C., & Callan. V. J. (2008). Employee perceptions of organizational change: impact of hierarchical level. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(4), 294 – 316. doi:10.1108/01437730810876122
- Jones, M. (2009). Back-translation: the latest form of plagiarism. *The 4th Asia Pacific Conference on Educational Integrity*, 1-7. Wollongong, Australia: University of Wollongong. Dimuat turun daripada <http://ro.uow.edu.au/commpapers/668>.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361-386.
- Jooste, C. & Fourie. B. (2009). The role of strategic leadership in effective strategy implementation. *Southern African Business Review*, 13(3), 51 – 68.
- Jorgensen, H.H., Owen, L., & Neus, A. (2008). Making change work. *IBM Corporation*. 1-43. Dimuat turun daripada <http://www.ibm.com/gbs/makingchangework>
- Joyce, P. (2012). *Strategic leadership in the public services*. London: Routledge.
- Judge, T., Thoresen, C., Pucik, V., & Welbourne, T. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 107-122.

- Judith, A., Lucas, J. A., Avi-Itzhak, T., Robinson, J. P., Morris, C. G., Koren, M. J., & Reinhard, S. C. (2005). Continuous quality improvement as an innovation: Which nursing facilities adopt it? *The Gerontologist*, 45(1), 68 – 77.
- Juergensen, T. (2000). *Continuous improvement: Mindsets, capability, process, tools and results*. The Juergensen Consulting Group, Inc., Indianapolis, IN.
- Jung, I. (2012). Asian learners' perception of quality in distance education and gender differences. *The International Review of Research In Open And Distributed Learning*, 13(2), 1 – 25. Dimuat turun daripada <http://www.irrodl.org/>.
- Jung, S., & Lee, S. (2011). Exploratory factor analysis for small samples. *Behavioral Resources*, 43, 701-709.
- Juran, J.M. (1986). The quality trilogy. *Quality Progress*, 9(8), 19-24.
- Juran, J.M. (1988). *Juran on planning for quality*. New York: The Free Press.
- Juran, J. M. (1989). *Juran on leadership for quality: An executive handbook*. New York: Free Press.
- Juran, J. M. (1994). *Managerial breakthrough*, (rev ed.) New York: McGraw-Hill.
- Juran, J. M. & Gryna, F. M. (1988). *Juran's quality control handbook* (4th ed). New York: McGraw-Hill.
- Juran, J. M. & Godfrey, A. B. (1999). *Juran's quality handbook*. McGraw Hill, New York.
- Jusoh Ahmad. (2008). *Hubungan pengurusan kualiti menyeluruh dengan tahap pemindahan teknologi: Suatu kajian empirikal mengikut perspektif penyelidik universiti*. Tesis kedoktoran yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia.
- Kabcenell, A., Nolan, T. W., Martin, L. A., & Gill, Y. (2010). *The pursuing perfection initiative: lessons on transforming health care*. Cambridge, MA: Institute for Healthcare Improvement. Dimuat turun daripada <http://www.ihl.org/resources/Pages/IHIWhitePapers/PursuingPerfectionInitiativeWhitePaper.aspx>.
- Kaehler, C., Busatto, F., Becker, G. V., Hansen, P. B., & Santos, L. S. (2014). Relationship between adaptive capability and strategic orientation: An empirical study in a Brazilian company. *iBusiness*, 6, 1 – 9.
- Kaliappen, N., & Haim Hilman. (2013). Validity and reliability of the strategic factors and organizational performance scales. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 16(12), 1719 – 1724.

- Kamariah Ismail, Wafa Khurram, & Syed Khurram Ali Jafri. (2011). Role of leaders' behavioral integrity in determining successful TQM implementation and organizational performance: A study on public hospitals of Pakistan. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(10), 236 – 241.
- Kamarudin Kasim. (2015). *Pengaruh kompetensi emosi dan kepimpinan visionari ke atas kualiti pensyarah Kolej Komuniti Malaysia*. Tesis kedoktoran yang tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.
- Kamarul Shukri Mat Teh, & Mohamed Amin Embi. (2009). Korelasi strategi dengan motivasi dalam pembelajaran Bahasa Arab. *Jurnal Pendidik dan Pendidikan*, 24, 109–123.
- Kania, J., & Kramer, M. (2011). Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review*, 72.
- Kaplan, R.M., & Saccuzzo, D.P. (1982). *Psychological Testing: Principles, Applications and Issues*. California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Kaplan, H. C., Brady, P. W., Dritz, M. C., Hooper, D. K., Linam, W. M., Froehle, C. M., & Margolis, P. (2010). Quality improvement success in health care. *The Milbank Quarterly*, 88(4), 500 – 559. doi: 10.1111/j.1468-0009.2010.00611.x.
- Karp, T., & Helgo, T. (March 2008). From change management to change leadership: Embracing chaotic change in public service organizations. *Journal of Change Management*, 8(1), 85-96.
- Kasim Randeree, & Abdul Ghaffar Chaudhry. (2012). Leadership – style, satisfaction and commitment: An exploration in the United Arab Emirates' construction sector. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 19(1), 61 – 85.
- Katsaros, K. K., Tsirikas, A. N., & Bani, S. N. (2014). Exploring employees' perceptions, job-related attitudes and characteristics during a planned organizational change. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 9(1), 36 – 50. Dimuat turun daripada <http://www.business-and-management.org/library/2014>.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Keidel, R. W. (2010). *The geometry of strategy, concepts for strategic management*. New York: Routledge.

- Kementerian Pendidikan Malaysia. (1992). *Kajian Trend Perkembangan Pendidikan Islam Sekolah-Sekolah Agama di Malaysia*. Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan dan Bahagian Pendidikan Islam: Kuala Lumpur.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2001). *Education in Malaysia : A journey to excellence.*: Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan Kementerian Pendidikan Malaysia Kuala Lumpur
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2001). *Falsafah Pendidikan Kebangsaan: Matlamat dan misi*. Putrajaya, Malaysia: Pusat Perkembangan Kurikulum.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2008). *Education in Malaysia : A journey to excellence*. Kuala Lumpur : Kementerian Pendidikan Malaysia Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2012a). *Laporan awal pelan pembangunan pendidikan Malaysia 2013-2025*. Putrajaya; Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2012b). *Pengenalan, falsafah dan fungsi utama Bahagian Pendidikan Islam*. Dimuat turun daripada laman sesawang [http://www.moe.gov.my/my/Pengenalan- Falsafah- Fungsi - BPI](http://www.moe.gov.my/my/Pengenalan-Falsafah-Fungsi-BPI)
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Laporan tahunan pelan pembangunan pendidikan Malaysia*. Putrajaya; Kuala Lumpur.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2015). *Laporan tahunan 2014 pelan pembangunan pendidikan Malaysia*. Putrajaya; Kuala Lumpur.
- Kementerian Pengajian Tinggi. (2010). *Hala tuju pengajian Islam di Malaysia*. Putrajaya; Kuala Lumpur.
- Kerwar, M. (2014). Strategic leadership versus traditional organizational management today. *Researchjournali's Journal of Management*, 2(11), 1 – 9. Dimuat turun daripada <http://docplayer.net/8859271>.
- Kesenwa, A., Oima, D. O., & Oginda, M. (2015). Strategy formation, execution capability, and innovation- performance relationship to farms' strategic orientation: A study of Safaricom, Nairobi, Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 6(6), 146 – 158.
- Khairiah Sulaiman. (2014). *Amalan-amalan Islam dan kesannya terhadap pelajar aliran agama : Kajian di Sekolah Menengah Agama Parit Raja, Batu Pahat, Johor*. Kertas Projrk Ilmiah Sarjana Muda yang tidak diterbitkan, Open University Malaysia.

- Khalaf Al'Abri. (2011). The impact of globalization on education policy of developing countries: Oman as an example. *Literacy Information and Computer Education Journal*, 2(4), 491 – 502.
- Khalil Al-Jammal & Norma Ghamrawi. (2013). Total quality management: Effectiveness in Lebanese schools perceptions of school leaders and teachers. *International Journal of Management Sciences*, 1(12), 488 – 509. Dimuat turun daripada <https://www.academia.edu/6785803>.
- Khaliq Ahmad & Fontaine, R. (2011). Islamic leadership at the International Islamic University Malaysia. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 19(2), 121 – 135. Dimuat turun daripada <http://journals.iium.edu.my/enmjurnal>.
- Khan, M.A. (2011). Total quality management and organizational performance-moderating role of managerial competencies. *International Journal of Academic Research*, 3(5), 453-458. Dimuat turun daripada <http://web3.apiu.edu>.
- Khan, S., Timmings, C., Moore, J. E., Marquez, C., Pyka, K., Gheihman, G., & Sharon, S. E. (2014). The development of an online decision support tool for organizational readiness for change. *Implementation Science*, 9(56), 1 – 7.
- Kim, J., & Mueller, C. W. (1978). *Factor analysis : statistical methods and practical issues*. Beverly Hills, Calif.: Sage Publications.
- Kim, A., & Maubourgne, R.A. (1992). Parables of leadership. *Harvard Business Review*, 123. Dimuat turun daripada <http://hbr.org/>.
- Kirk, D. J., & Jones, T. L. (2004). *Effective schools*. Dimuat daripada [www.pearsonassessments.com/NR/.../EffectiveSchools\\_Final.pdf](http://www.pearsonassessments.com/NR/.../EffectiveSchools_Final.pdf).
- Kitto, S. C., Bell, M., Goldman, J., Peller, J., Silver, I., Sargeant, J., & Reeves, S. (2013). (Mis)perceptions of continuing education: Insights from knowledge translation, quality improvement, and patient safety leaders. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 33(2), 81 – 88.
- Klein, K.J., & Kozlowski, S.W.J. (2000). From micro to meso: critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*, 3(3), 211 – 236.
- Kloppenborg, T. J., & Laning, L. J. (2012). *Strategic leadership of portfolio and project management*. New York: Business Expert Press.
- Knights, D., & Mueller, F. (2004). Strategy as a 'project': Overcoming dualisms in the strategy debate. *European Management Review* 1, 55 – 61.

- Kołodziej, S. (2010). The role of achievement motivation in educational aspirations and performance. *General and Professional Education, 1*, 42 – 48. Dimuat turun daripada [http://genproedu.com/paper/2010-01/full\\_042-048.pdf](http://genproedu.com/paper/2010-01/full_042-048.pdf).
- Kool, M. & Dierendonck, D.V. (2012). Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism. *Journal of Organizational Change Management, 25*(3), 422 – 433. doi:10.1108/09534811211228139.
- Kotter, J. P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review, 68*(3), 103 – 111. Dimuat turun daripada <https://hbr.org/2001/12/what-leaders-really-do>.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review, March-April*, 59-67. Dimuat turun daripada <http://hbr.org/>.
- Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review, 85*–96. Dimuat turun daripada <http://hbr.org/>.
- Kotter, J. P. (2008). *A sense of urgency*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2012). *The hearts of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review, 130* – 139. Dimuat turun daripada <http://hbr.org/>.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2003). *Academic Administrator's Guide to Exemplary Leadership*. John Wiley and Sons, San Francisco, CA.
- Kruger, M., & Zhovtobryukh, Y. (2013). Rethinking strategic leadership: Stars, clans, teams and networks. *Journal of Strategy and Management, 6*(4), 411 – 432. doi: 10.1108/JSMA-09-2012-0051.
- Kroeger, T. A., Davidson, N. J., & Cook, S. C. (2014). Understanding the characteristics of quality for software engineering processes: A Grounded Theory investigation. *Information & Software Technology, 56*(2), 252 – 271. doi:10.1016/j.infsof.2013.10.003.
- Kruglanski, A., Pierro, A., & Higgins, E.T. (2007). Regulatory mode and preferred leadership styles: how fit increases job satisfaction. *Basic & Applied Social Psychology, 29*(2), 137-49.
- Lahtero, T. J., & Kuusilehto-Awale, L. (2013). Realisation of strategic leadership in leadership teams' work as experienced by the leadership team members of basic education schools. *School Leadership & Management, 33*(5), 457 – 472. doi:10.1080/13632434.2013.813464.

- Lakens, D. (2013). Calculating and reporting effect sizes to facilitate cumulative science: a practical primer for *t*-tests and ANOVAs. *Frontiers in Psychology*, 4(863), 1 – 12
- Lamotte, O. & Colovic, A. (2013). Innovation and internationalization of young entrepreneurial firms. *Management International*, 18(1), 87-103. Dimuat turun daripada <https://www.erudit.org/revue/mi/2013/v18/n1/1022222ar.pdf>.
- Lancer, J. R. (2015) The meaning of quality professional learning for school improvement: Articulating a coherent vision rooted in a theoretical perspective on learning. *School Effectiveness and School Improvement*, 26(4), 639 – 667. doi:10.1080/09243453.2014.971821.
- Landrum, N. E., Howell, J. P., & Paris, L. (2000). Leadership for strategic change. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 150 – 156.
- Langley, G.L., Moen, R., Nolan, K.M., Nolan, T.W., Norman, C. L., & Provost, L.P. (2009). *The improvement guide: A practical approach to enhancing organizational performance* (2nd ed.). San Francisco, California, USA: Jossey-Bass Publishers.
- Laohavichien, T., Fredendall, L.D., & Cantrell, R.S. (2009). The effects of transformational and transactional leadership on quality improvement. *The Quality Management Journal*, 16(2), 7-24.
- Laohavichien, T., Fredendall, L. D., & Cantrell, R. S. (2011). Leadership and quality management practices in Thailand. *International Journal of Operations and Production Management*, 31(10), 1048 – 1070. doi:10.1108/01443571111172426
- Larsson, J., Bäckström, I. & Wiklund, H. (2009). Leadership and Organizational Behaviours – Similarities between three award-winning organisations. *International Journal of Management Practice*, 3(4), 327-345.
- Laura-Georgeta, T. (2008). Change management – resistance to the change. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 17(4), 622-624.
- Laurie, B. L. (2011). *Job satisfaction and organizational commitment: An empirical investigation of the effects of servant leadership in distance education programs*. Tesis kedoktoran yang tidak diterbitkan. Capella University, San Antonio.
- Lebret, H. (2014). Age and experience of high-tech entrepreneurs. *Journal of Business and Economics*, 5(12), 2327-2336. doi:10.2139/ssrn.2416888.

- Lee, T. L. (2007). School principal's effectiveness and leadership quality in education management. Dalam *Proceedings The 5th ASEAN Symposium on Educational Management and Leadership (ASEMAL 5)*, 18-19 August 2007. Legend Hotel, Kuala Lumpur.
- Lee, S., Choi, K., Kang, H., Cho, W., & Chae, Y. M. (2002). Assessing the factors influencing continuous quality improvement implementation: experience in Korean hospitals. *International Journal for Quality in Health Care*, 14(5), 383 – 391. doi:10.1093/intqhc/14.5.383.
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. New York: The Wallace Foundation.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28, 27–42.
- Leithwood, K., & Massey, L. (2010). Developing leadership to improve student outcomes. Dalam B. Davies & M. Brundrett (Eds.), *Studies in Educational Leadership: Developing Successful Leadership*, 11, 77–98. Dordrecht: Springer.
- Lemay, L. (2009). The practice of collective and strategic leadership in the public sector. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 14(1), 1 – 19. Dimuat turun daripada <http://innovation.cc/scholarly-style/lemay2.pdf>.
- Levesque, M., & Minniti, M. (2006). The effect of aging on entrepreneurial behavior. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 177 – 194. doi: 10.1016/j.jbusvent.2005.04.003.
- Levesque, D. A., Prochaska, J. M., Prochaska, J. O., Dewart, S. R., Hamby, L. S., & Weeks, W. B. (2001). Organizational stages and processes of change for continuous quality improvement in health care. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 139 – 153.
- Levy, P. (2006). *Industrial/organizational psychology: Understanding the workplace*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-279.
- Lewin, K. & Lippitt, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note. *Sociometry*, 1, 292-300.
- Li, F., Liu, L., & Xi, B. (2014). Evaluating strategic leadership based on the method of fuzzy analytic network process. *Applied Mathematics & Information Sciences*, 8(3), 1461-1466. Dimuat turun daripada <http://www.naturalspublishing.com>.

- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Lita, S. C., & Grigoras, M. (2007). The role of personality traits in police leader's behaviour. *Polish Journal of Applied Psychology*, 1(5), 81 - 96. Dimuat turun daripada <http://www.pjap.psychologia.uni.wroc.pl/?q=pjap>.
- Liu, Y. (2010). *When change leadership impacts commitment to change and when it doesn't: A multi-dimensional investigation*. Disertasi kedoktoran yang tidak diterbitkan. George Institute of Technology, USA.
- Louw, L. & Venter, P. (2006). *Strategic Management Winning in the Southern African Workplace*. Cape Town: Oxford University Press Southern Africa.
- Lyons, J. B., Swindler, S. D., & Offner, A. (2009). The impact of leadership on change readiness in the US Military. *Journal of Change Management*, 9(4), 459–475.
- Lucas, J. A., Avi-Itzhak, T., Robinson, J. P., & Reinhard, S. (2005). Continuous quality improvement as an innovation: Which nursing facilities adopt it? *The Gerontologist* 45(1), 68 – 77. doi: 10.1093/geront/45.1.68.
- Lucy, C. M. H. (2007). Breaking away from exam-oriented mentality through presentations in EST lessons. Kertas kerja yang dibentangkan dalam *Seminar Penyelidikan Pendidikan IPBL 2007 pada 5-6 September 2007*, Merdeka Palace, Kuching, Sarawak.
- Lunenburg, F. C. (2011). Self-efficacy in the workplace: Implications for motivation and performance. *International Journal Of Management, Business, And Administration*, 14(1), 1 – 6. Dimuat turun daripada <http://www.nationalforum.com>.
- Lupton, N., & Beamish, P. (2014). Organizational structure and knowledge-practice diffusion in the MNC. *Journal of Knowledge Management*, 18(4), 710 – 727. doi:10.1108/JKM-11-2013-0448.
- Maddux, J. E. (1993). Social cognitive models of health and exercise behavior: An introduction and review of conceptual issues. *Journal of Applied Sport Psychology*, 5, 116-140. doi:10.1080/10413209308411310.
- Madinah Mohamad, Abu Daud Silong, & Zaharah Hassan. (2009). Participative and effective community leadership practice in Malaysia. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 5(1), 139 – 148.

- Madsen, S., Miller, D., & John, C. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213–234. doi: 10.1002/hrdq.1134.
- Mahire Aslan, Kadir Beycioglu & Necdet Konan. (2008). Principals' openness to change in Malatya, Turkey. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 12(8), 1 – 14. Dimuat turun daripada <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ940565.pdf>.
- Mahdi, O. R., & Almsafir, M. K. (2014). The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment. Dalam Raja Suzana Raja Kasim & Fatemeh Emdad (Eds), *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 289-296. DOI:10.1016/j.sbspro.2014.03.679.
- Malaysia. (1996). *Akta pendidikan 1996 (Akta 550)*. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Malaysia Berhad.
- Malmuzzammil Yasin & Lokman Mohd Tahir. (2013). Strategic leadership actions and success of leaders in Malaysian and American universities. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 2(8), 25 – 30.
- Mangundjaya, W. L. H. (2013). Leadership, readiness to change, and commitment to change. Dalam *Proceeding of the 7th International Management Conference: New Management for the New Economy* (199 – 205). Bucharest, Romania.
- Mangundjaya, W. L. H., & Gandakusuma, I. (2013). The role of leadership & readiness for change to commitment to change. *Romanian Economic Business Review*, 8(4.1), 192 – 197. Dimuat turun daripada <http://www.rebe.rau.ro/RePEc/rau/journal/WI13S/REBE-WI13S-A18.pdf>.
- Mangundjaya, W. L., Utoyo, D. B., & Wulandari, P. (2015). The role of leadership and employee's condition on reaction to organizational change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 471 - 78. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.01.385.
- Marangu, W. N., Rebecca, O., & Egessa, R. (2015). An assessment of the effect of leadership style on the performance of public health service providers: A case of Western Kenya. *European Journal of Business and Management*, 7(19), 1 – 7.
- Mariam Md. Salleh, Mohammed Sani Ibrahim, & Siti Rahayah Ariffin. (2009). Kepimpinan dan pengurusan strategik di institusi pendidikan MARA. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 34 (1), 219 – 233. Dimuat turun daripada <http://www.ukm.my/jurfpPEND>.

- Markides, S. (2001). Strategy as Balance: From "Either-Or" to "And"-. *Business Strategy Review*, 12(3), 1 – 10.
- Marrewijk, M. V. (2010). Strategic orientations: Multiple ways for implementing sustainable performance. *Technology and Investment*, 1, 85-96.
- Marten, E., & Prosser, M. (1998). What constitutes high quality teaching and learning and how to assure it. *Quality Assurance in Education*, 6(1), 28 – 36. doi:10.1108/09684889810200368.
- Martin, R. L. (2013, Februari). Don't let strategy become planning. *Harvard Business Review*, 2. Dimuat turun daripada <https://hbr.org>.
- Martin, A., & Bal, V. (2006). *The state of teams: CCL research report*. Greensboro. NC: Center for Creative Leadership.
- Mathieu, J. M., & Taylor, S. R. (2006). Clarifying conditions and decision points for mediational type inferences in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1031 – 1056.
- Mathew, G., Sulphrey, M. M., & Rajasekar, S. (2014). Organizational performance and readiness for change in public sector undertakings. *African Journal of Business Management*, 8(19), 852-863. doi: 10.5897/AJBM2014.7520.
- Matsunaga, M. (2010). How to factor-analyse your data right: Do's dont's, and how-to's. *International Journal of Psychological Research*, 3(1), 97–110.
- Matsuo, M. (2015). Human resource development programs for knowledge transfer and creation: the case of the Toyota Technical Development Corporation. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1186 – 1203.
- Maura, M. (2007). Strategies and tools for managing change. *Journal of Nursing Administration*, 37(9), 405 – 413.
- Mayers, A. (2013). *Introduction to Statistics and SPSS in Psychology*. Pearson Education Limited, United Kingdom.
- Mc Guire, J. B., Palus, C. J., Pasmore, W., & Rhodes, G. B. (2015). *Transforming Your Organization*. Center for Creative Leadership. Dimuat turun daripada <http://insights.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/TYO.pdf>.
- McFarlane, D. A. (2014). Contemporary Barriers To Excellence in Business Education. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(2), 125 – 136.

- McKay, K., Kuntz, J. R. C., & Näswall, K. (2013). The effect of affective commitment, communication and participation on resistance to change: The role of change readiness. *New Zealand Journal of Psychology*, 42(1), 55 – 66.
- McMillan, J. H. (2004). *Educational research: Fundamentals for the consumer (4th ed)*. Boston, MA: Pearson, Allyn & Bacon,.
- McMillan, J., & Schumacher, S. (2006). *Research in education: Evidence-based inquiry (6th ed.)*. New York: Pearson.
- Md Mahbubul Haque. (2008). *A study of the relationship between the learning organization and organizational readiness for change*. Tesis kedokteran yang tidak diterbitkan. Pepperdine University, Los Angeles.
- Mehmet Kemal, A., Nezahat, G., & Pisapia, J. (2015). The relationship between school principals' strategic leadership actions and organizational learning. *American Journal of Educational Studies*, 7(1), 5 – 37. Dimuat turun daripada <https://www.researchgate.net/publication/279758227>.
- Mellat-Parast, M. dan Digman, L. A. (2007). A framework for quality management practices in strategic alliances. *Management Decision*, 45(4), 802 – 818.
- Merideth, E. (2007). *Leadership strategies for teachers*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Merve Zayim. (2010). *Investigating the relationship between primary and secondary level public school teachers' readiness for change and perceived organizational trust*. Disertasi sarjana yang tidak diterbitkan. Middle East Technical University.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J.B. & Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 185 – 211.
- Meyers, L. S., Gamst, G. C., & Guarino, A. J. (2006). *Applied multivariate research: Design and interpretation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyers, L. S., Gamst, G. C., & Guarino, A. J. (2013). *Applied multivariate research: Design and interpretation (2nd ed)*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Miller, K. D. (2002). Competitive strategies of religious organizations. *Strategic Management Journal*, 23, 435-456.

- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1995). *Strategic thinking as seeing*. D a l a m Garratt, B. (ed). Developing strategic thought. London: McGraw-Hill.
- Mishra, S. (2010). Internal marketing- a tool to harness employees' power in service organizations in India. *International Journal of Business and Management*, 5(1), 185 – 193.
- Mohamad Abdillah Royo & Zul Azli Zainun. (2010) *Faktor-faktor yang mempengaruhi kualiti keputusan peperiksaan dalam mata pelajaran lukisan kejuruteraan di Sekolah Menengah Teknik Perdagangan Johor Bahru*. Kertas kerja yang tidak diterbitkan. Universiti Teknologi Malaysia Institutional Repository.
- Mohamad Fuad Ishak, Sapie Sabilan, Suhana Mohamed Lip, Mohamad Amin Azwin Jaafar, Mohd Shahril Ahmad Razimi, & Mohd Zam Zam Saroni. (2014). Kepuasan kerja guru-guru agama sekolah rendah agama (SRA) Jabatan Agama Islam Selangor. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan dan Pengajian Islam*, 1, 184 – 218.
- Mohamad Johdi Salleh & Nazifah Alwani Mohamad. (2015). An analysis of effectiveness of individual competences in strategic leadership among principals of excellent secondary schools Malaysia. *Journal Of Creative Writing*, 1(1), 1 – 12.
- Mohamad Najib Abdul Ghafar. (2003). *Penyelidikan pendidikan*. Johor Bahru: Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohamed Haffar. (2012). Individual readiness for change as a mediator of the effect of organisational culture on TQM implementation: an empirical analysis. *Kertas kerja yang dibentangkan di Doctoral Symposium pada 27 dan 28 Mac 2012*. London: Brunel Business School.
- Mohammed Alharbi, & Rushaimi ZienYusoff. (2012). Leadership styles and their relationship with quality management practices in public hospitals in Saudi Arabia. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(10), 59-67.
- Mohammad Khammarnia, Mahsa Mohammadi, Zahra Amani, Shahab Rezaeian & Fatemeh Setoodehzadeh. (2015). Barriers to implementation of evidence based practice in Zahedan teaching hospitals, Iran, 2014. *Nursing Research and Practice*, Article ID 357140, 1 – 5.

- Mohd Ezli Mashut. (2015, 13 Ogos). *Sekolah aliran agama persepsi dulu bukan sekarang*. Rencana pilihan Selangorku. Dimuat turun daripada <http://bm.selangorku.com/79065/sekolah-aliran-agama-persepsi-dulu-bukan-sekarang/>.
- Mohd. Hairudin Amin & Kamarul Azmi Jasmi. (2012). *Sekolah agama di Malaysia: sejarah, isu & cabaran*. Penerbit UTM, Skudai, Johor Bahru.
- Mohd. Hairudin Amin. (2011). *Sekolah agama : penjana generasi berakhlak*. Penerbit UTM, Skudai, Johor Bahru.
- Mohd. Hanif Mat Nor. (2003). Sekolah agama rakyat – Mengapa menjadi pilihan ibu bapa? *Dewan Agama dan Falsafah*, 3(3), 14 – 17.
- Mohd Khalit Othman. (2006). Model pengurusan kualiti bagi perkhidmatan teknologi maklumat: Fokus kepada bahagian perkhidmatan pengguna sektor awam. *International Journal of Management Studies*, 14 (1), 145-162.
- Mohd. Majid Konting. (2004). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd. Najib Abdul Razak. (2012). *Transformasi: Sebuah perjalanan*. Teks ucapan sempena Majlis Pelancaran Laporan Tahunan GTP dan ETP 2011 pada 2 April 2012, Kuala Lumpur.
- Mohd. Najib Abdul Razak. (2013). Nota daripada perdana menteri. *Laporan Tahunan program Transformasi Kerajaan*. Pemandu, Jabatan Perdana Menteri Malaysia.
- Mohd Napiah Abdullah. (1989). Pengajian hadis di institusi pondok: Satu kajian di daerah Baling, Kedah. *Islamiyyat*, 10, 31 – 42.
- Mohd Rafi Yaacob. (2013). *SPSS for Business and Social Science Students*. Kota Bharu: Eduserve Resource.
- Mohd Sidek Hassan. (2011). *Teks ucapan di majlis perdana perkhidmatan awam Ke-12* pada 22 Mac 2011.
- Mokhtar Ismail. (2011). *Kaedah penyelidikan kuantitatif dalam pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Pustaka.
- Moore, D.S., McCabe, G.P., & Craig, B.A. (2012). *Introduction to the practice of statistics* (7th ed). New York: W.H. Freeman.
- Morgeson et al. (2009). Leadership in teams: a functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*. XX(X), 1-39.

- Mosadeghrad, A.M. (2003). The role of participative management (suggestion system) in hospital effectiveness and efficiency. *Research in Medical Sciences*, 8(3), 85 – 89.
- Mrayyan, M. T., Rola Modallal, Khitam Awamreh, Maysoun Atoum, Muna Abdullah, & Samah Suliman. (2008). Readiness of organizations for change, motivation and conflict-handling intentions: Senior nursing students' perceptions. *Nurse Education in Practice*, 8, 120–128.
- Muhammad Faizal A. Ghani, Saedah Siraj, Radzuan Kassim, Husaina Banu Kenayathulla, Shahril@Charil Marzuki, & Faisol Elham. (2013). Amalan sekolah cemerlang di sekolah berasrama penuh dan sekolah menengah kebangsaan agama: Satu perbandingan. *The Online Journal of Islamic Education*, 1(2), 30 – 50.
- Muhammad Faizal A. Ghani & Crow, G. M. (2015). Challenges in implementing improvement school practices in developed country: School leaders of low performing schools perspectives. Dalam Mohamad Zaid Mustafa, Yee Mei Heong, Mohd Noor Hashim & Omar Motaji (Ed.), *Prosiding Seminar Kebangsaan Majlis Dekan-Dekan Pendidikan Universiti Awam* (pp. 171-180), Batu Pahat: Universiti Tun Hussein Onn Malaysia.
- Muhammad Iqbal & Muhammad Zafar Iqbal. (2011). Educational leadership for managing quality: Problems, issues and ethical behaviour. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(14), 16-169. Dimuat turun daripada <http://www.ijhssnet.com>.
- Muhammad Madi Abdullah, Zainal Ariffin Ahmad, & Azman Ismail. (2008). The importance of soft factors for quality improvement: Case study of electrical and electronics firms in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 3(12), 60 – 69.
- Muhammad Shahnawaz Adil. (2014). Impact of leader's change-promoting behavior on readiness for change: A mediating role of organizational culture. *Journal of Management Sciences*. 1(2), 113 – 150. Dimuat turun daripada <https://www.researchgate.net/publication/273462668>.
- Muhammad Uthman El-Muhammadi. (1984). Pondok education as indigenous education. *Jurnal pendidikan Islam*, 1(1), 52 – 65.
- Muhyiddin Mohd Yassin. (2010a). Teks ucapan Timbalan Perdana Menteri pada Majlis Pecah Tanah Epsom College Malaysia di Bandar Enstek, Nilai, Negeri Sembilan pada 2 Ogos 2010.

- Muhyiddin Mohd Yassin. (2010b). Teks ucapan Timbalan Perdana Menteri pada majlis perasmian Sekolah Agama Menengah Tinggi Sultan Hisamuddin, Klang, Selangor. Pada hari Khamis 26 Oktober 2010.
- Muhyiddin Mohd Yassin. (2012). *Kerajaan pusat komited bantu sekolah agama rakyat*. Teks ucapan sempena Majlis Pertemuan Dengan Kepimpinan Sekolah Agama Rakyat dan Pondok Tahfiz Seluruh Kedah bertempat di Sekolah Menengah Agama Taufikiah Khairiah Alhalimiah, Padang Lumat, Kedah.
- Muhyiddin Mohd Yassin. (2013). Nota daripada timbalan perdana menteri. *Laporan Tahunan program Transformasi Kerajaan*. Pemandu, Jabatan Perdana Menteri Malaysia.
- Muhyiddin Mohd Yassin. (2015a). Teks ucapan Timbalan Perdana Menteri merangkap Menteri Pendidikan Malaysia di Majlis Perutusan Tahun Baharu 2015, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Muhyiddin Mohd Yassin. (2015b). Teks ucapan pada majlis perasmian Persidangan Kebangsaan Pengurusan Pendidikan Pengetua Sekolah Malaysia ke 54 pada 5 – 8 April 2015 bertempat di Seremban, Negeri Sembilan.
- Muijs, D., & Harris, A. (2007). Teacher leadership in (In) action: Three case studies of contrasting schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 35(1), 111-134. doi: 10.1177/1741143207071387.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S., & Marks, M. A. (2000). Leadership skills: Conclusions and future directions. *Leadership Quarterly*, 11(1), 155–170.
- Munirul Abidin. (2015). Being strategic leader in Indonesian Islamic school: An overview. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 20(2), 45 – 51. doi: 10.9790/0837-20214551.
- Muntlin, A., Gunningberg, L., & Carlsson, M. (2008). Different patient groups request different emergency care - a survey in a Swedish emergency department. *International Emergency Nursing*, 16, 223 – 232. doi: 10.1016/j.ienj.2008.07.006.
- Murphy, K.R. & Davidshofer, C.O. (2001). *Psychological Testing: Principles and Applications* (5th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Murray, M. E., Douglas, S., Girdley, D., & Jarzemsky, P. (2010). Teaching quality improvement. *Journal of Nurse Education*, 49(8), 466-469. doi: 10.3928/01484834-20100430-09.

- Musca, G., Perez, M., Rouleau, L., & Giordano, Y. (2009). A practice view of strategic leadership in a highly risky and ambiguous environment: The Darwin expedition in Patagonia. *Les Cahiers de recherche du GÉPS*, 3(1).
- Naimatullah, S. & Syed Ghulam, S. S. (2010). Relationship between employee readiness for organizational change, supervisor and peer relations and demography. *Journal of Enterprise Information Management*, 23(5), 640 – 652.  
doi:10.1108/17410391011083074.
- Nakhleh, R. E. , Souers, R. J., Bashleben, C. P., Talbert, M. L., Karcher, D. S., Meier, F. A., & Howanitz, P. J. (2014). Fifteen years' experience of a college of American Pathologists Program for continuous monitoring and improvement. *Archives of Pathology & Laboratory Medicine*, 138, 1150 – 1155.  
doi: 10.5858/arpa.2014-0148-OA.
- Nasser Fegh-hi Farahmand. (2013). Quality improvement by qualified managers. *Business Management Dynamics*, 2(7), 28 – 43.
- Newton, J. (2002). Barriers to effective quality management and leadership: Case study of two academic department. *Higher Education*, 44, 185 – 212.
- Ng, P. K., Goh, G. G., & Eze, U. C. (2010). Leadership: An Exploratory Study on Leadership in a Semiconductor Manufacturing Firm's Performance. *International Journal of Business Management Science* , 3(2), 231-250.
- Nilsson-Witell, L., Antoni, M., & Dahlgaard, J. J. (2005). Continuous improvement in product development: Improvement programs and quality principles. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(8), 753 – 768.  
doi: 10.1108/02656710510617210.
- Nohria, N., & Khurana, R. (2010). Advancing leadership theory and practice, dalam Nohria, N. & Khurana, R. (Eds), *Handbook of Leadership Theory and Practice: A Harvard Business School Centennial Colloquium* (3-26), Harvard Business Press, Boston, MA.
- Noor Erma Abu, & Leong, K. E. (2014). Hubungan antara sikap, minat, pengajaran guru dan pengaruh rakan sebaya terhadap pencapaian Matematik Tambahan Tingkatan 4. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, 2(1), 1-10.
- Nor Azni Abdul Aziz, Foo Say Fooi, Soaib Asimiran & Aminuddin Hassan. (2014). Kepimpinan instruksional pengetua dalam pelaksanaan pentaksiran berasaskan sekolah (PBS). Dalam *Prosiding Global Summit on Education GSE 2014* (516 – 525), Kuala Lumpur.

- Nor Raudah Siren, Azrin Ab Majid, & Siti Jamiaah Ab Jalil. (2013). Pengurusan sekolah agama rakyat di Malaysia. *Prosiding International Seminar On Islamic Malay World*, Bandung, 206 – 221.
- Noraini Idris. (2010). *Penyelidikan dalam pendidikan*. Kuala Lumpur: McGraw Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Norbahiah Misran, Siti Salasiah Mokri, Hafizah Husain and Wan Mimi Diyana Wan Zaki. (2011). Continual quality improvement process for undergraduate programs. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 18, 565–574.
- Norsidah Mohammed Noordin. (2008). *Relationship between emotional intelligence, leadership behaviour and organizational commitment with organizational readiness for change in Malaysian Institute of Higher Learning*. Tesis kedoktoran yang tidak diterbitkan. Universiti Putra Malaysia.
- Norshidah Nordin. (2011). The influence of emotional intelligence, leadership behaviour and organizational commitment on organizational readiness for change in higher learning institution. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 129 – 138. doi:10.1016/j.sbspro.2011.11.217.
- Norshah Hafeez Shuaib, Adzly Anuar, Ramesh Singh & Mohd Zamri Yusoff. (2009). Implementing continual quality improvement (CQI) process in an outcome-based education (OBE) approach. *Prosiding dalam The 2<sup>nd</sup> International Conference of Teaching and Learning (ICTL 2009)*. INTI University College, Malaysia.
- Nosheen Sarwat, Khansa Hayat, Javeria Ashfaq Qureshi & Mehwish Ali. (2011). Impact of strategic leadership on organizational performance, in the context of job satisfaction and organizational commitment, evidence form educational institutions of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(4), 658 – 675.
- Norusis, M. J. (1999). *Guide to data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Northouse, P.G. (2001). *Leadership: Theory and practice*. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nyabadza, G. W. & Nkomo, S. M. (2011). The lived experience of the strategic leader: What effective CEOs do, how they do it and an exploration into how they think about it. *Asia Pacific Journal of Business and Management*, 2(1), 37 – 50.
- OECD. (2009). *Creating effective teaching and learning environments: First results from TALIS – Executive summary*. Paris: OECD.

- OECD. (2014). TALIS 2013 results: *An international perspective on teaching and learning*. OECD Publishing. doi:10.1787/9789264196261-en.
- O'Mahony, K. & Garavan, T. N. (2012). Implementing a quality management framework in a higher education organisation: A case study. *Quality Assurance in Education*, 20(2) 184 – 200.
- O'Neill, M. A., Palmer, A. (2004). Importance-performance analysis: A useful tool for directing continuous quality improvement in higher education. *Quality Assurance in Education*, 12(1), 39 – 52. doi:10.1108/09684880410517423.
- O'Reilly, C. A., & Main, B. G. (2010). Economic and psychological perspectives on CEO compensation: A review and synthesis. *Industrial and Corporate Change*, 19, 675 – 712.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., Lapid, M., & Self, W. (2010). How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation. *The Leadership Quarterly*, 21, 104–113. doi:10.1016/j.leaqua.2009.10.008.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California Management Review*, 53, 1-18.
- Oakland, J. (2011). Leadership and policy deployment: the backbone of TQM. *Total Quality Management*, 22(5), 517 – 534. doi:10.1080/14783363.2011.579407.
- Oakland, J., & Tanner, S. (2007). Successful change management & business. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18, (1/2), 1-19.
- Ong Mee Nee. (2001). *Stail kepimpinan pengetua dan hubungannya dengan tekanan kerja guru*. Tesis sarjana yang tidak diterbitkan. Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Othman Napiah, & Munada Mohamad Rodi. (2011). *Persepsi pelajar sekolah agama terhadap mata pelajaran Pendidikan Islam : Kajian di Sekolah Menengah Al-Amin Gombak, Selangor*. Kertas Kerja yang tidak diterbitkan, Institut Repositori Universiti Teknologi Malaysia.
- Ovretveit, J. (2005). *The leaders role in quality and safety improvement: A review of research and guidance*. The “Improving Improvement Action Evaluation Project”, Fourth Report. Swedish Association of Local Authorities and Regions.
- Ozolins, U. (2009). Back translation as a means of giving translator a voice. *The International Journal for Translation & Interpreting Research*, 1(2), 1 – 13.

- Pajunen, K. (2006). The more things change, the more they remain the same? Evaluating strategic leadership in organizational transformations. *Leadership* 2(3): 341–366
- Pallant, J. (2014). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS*. Maidenhead: Open University Press/McGraw-Hill.
- Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2009). *Managing organizational change: A multiple perspective approach* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Parand, A., Dopson, S., & Vincent, C. (2013). The role of chief executive officers in a quality improvement initiative: A qualitative study. *BMJ Open*, 3, 1 – 15. doi:10.1136/bmjopen-2012-001731.
- Park, S., Hironaka, S., Carver, P., & Nordstrum, L. (2013). *Continuous improvement in education*. Stanford, CA: Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
- Pearce, J.A. & Robinson, R.B. (2007). *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*, 9th ed. Boston, MA: McGraw-Hill Irwin.
- Peccei, R., Giangreco, A., & Sebastiano, A. (2011). The role of organisational commitment in the analysis of resistance to change: Co-predictor and moderator effects. *Personnel Review*, 40, 185 - 204.
- Pemandu. (2010). *Government transformation programme: The roadmap*. Jabatan Perdana Menteri: Kuala Lumpur.
- Pemandu. (2015). *Government transformation plan: annual report 2014*. Jabatan Perdana Menteri: Kuala Lumpur.
- Pennings, J. M. (1985). Introduction: on the nature and theory of strategic decisions. Dalam J. M. Pennings (Ed.). *Organizational Strategy and Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Phipps, K. A. (2012). Spirituality and strategic leadership: The influence of spiritual beliefs on strategic decision making. *Journal of Business Ethics*, 106, 177-189. doi:10.1007/s10551-011-0988-5.
- PKPA.(1992). Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam, Bil. 1/1992. Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Bagi PerkhidmatanAwam.

- Pisapia, J., Nicholas Sun-Keung Pang, Tie Fatt Hee, Ying Lin, & Morris, J. D. (2008). *A comparison of the use of strategic thinking skills of aspiring school leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai, and the United States: An exploratory study*. Kertas kerja yang dibentangkan pada Commonwealth Council for Educational Administration and Management (CCEAM) 2008 Conference, ICC Durban, South Africa.
- Pisapia J. (2009). *The strategic leader new tactics for a globalizing world*. Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Postlethwaite, T. N. (2005). *Educational research: Some basic concepts and terminology*. Paris: International Institute for Educational Planning/UNESCO.
- Punch, K. F. (2005). *Introduction to social research: Quantitative & qualitative approaches*. London: Sage.
- Punia B. K., & Rani Rekha. (2011). Change readiness behaviour of employees across demographic variables. *Asia Pacific Journal of Research in Business Management*, 2(2), 46 – 55. Dimuat turun daripada <https://www.researchgate.net/publication/264973388>.
- Putti, J.M. & Tong, A.C.(1992). Effects of leader behaviour on subordinate satisfaction in a civil service-Asian context. *Public Personnel Management*, 21(1), 53-62. doi: 10.1177/009102609202100105.
- Quong, T., & Walker, A. (2010). Seven principles of strategic leadership. *International Studies in Educational Administration*, 38(1), 22-34. Dimuat turun daripada <https://www.ied.edu.hk/>.
- Rad, A.M.M., & Yarmohammadian, M.H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services Journal*, 19(2), 11-28.
- Radawski, D. (1999). Continuous quality improvement: Origins, concepts, problems and applications. *Perspective of Physician Assistant Education*. 10(1), 12 – 16.
- Radhakrishna, R. B. (2007). Tips for developing and testing questionnaires/instruments. *Journal of Extension*, 45(1), 1 – 4.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154 – 1162.

- Rafferty, A. E., Jimmieson N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(39), 110 – 135.  
doi: 10.1177/0149206312457417.
- Ramaswamy, S. K., & Mosher, G. A. (2015). Perceptions of agricultural college students on the relationship between quality and safety in agricultural work environments. *Journal of Agricultural Safety and Health*, 21(1), 47 – 64.  
doi: 10.13031/jash.21.10804.
- Randolph, G. D., & Lea, C. S. (2012). Quality improvement in public health: Moving from knowing the path to walking the path. *Journal of Public Health Management and Practice*, 18(1), 4-8.
- Rashid Mohamed Bax. (1994). *An assessment of the quality improvement climate as perceived by community college leadership in Iowa*. Disertasi kedoktoran yang tidak diterbitkan. Iowa State University
- Rashidah Mokhtar, Nur Huda Jaafar, Safura Adeela Sukiman & Azizah Abd. Rahman. (2012). Continuous quality improvement (CQI) readiness towards Malaysian Quality Assurance (MQA). Dalam *Proceeding of the International Conference On Management, Economics and Finance (ICMEF)* (231 – 241). Kuching, Sarawak, Malaysia.
- Raykov, T. (2011). Evaluation of convergent and discriminant validity with multitrait–multimethod correlations. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 64(1), 38 – 52.
- Rebeka, E. & Indradevi, R. (2015). A study on perception of employees during change in an organization *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 72 – 79.  
Dimuat turun daripada  
<http://www.mcser.org/journal/index.php/mjss/article/viewFile/5437/5245>
- Rebore, R. W., & Walmsley, A. L. E. (2007). *An evidence based approach to the practice of educational leadership*. Boston, MA; Pearson Education, Inc.
- Regmi, K., Naidoo, J., & Pilkington, P. (2010). Understanding the processes of translation and transliteration in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 9(1), 16 – 26.
- Reinfield, W. (2009), The meaning and importance of leadership in strategic alliances, dalam W. H. Mobley, Ying Wang, Ming Li (Ed.), *Advances in Global Leadership* (pp.159 – 194). Emerald Group Publishing Limited.
- Restine, L . N. (1997). Experience, meaning and principal development. *Journal of Educational Administration*, 35(3), 253 – 267.  
doi:10.1108/09578239710170146.

- Reusser, J., Butler, L., Symonds, M., Vetter, R., & Wall, T. J. (2007). An assessment system for teacher education program quality improvement. *International Journal of Educational Management*, 21(2), 105 – 113.  
doi: 10.1108/09513540710729908.
- Riwo-Abudho, M., Njanja L., & Ochieng, I. (2012). The role of strategic leadership during strategic change. *KCA Journal of Business Management*, 4(1), 48-61.
- Rizwan U. Farooqui, & Syed M. Ahmed (2009). Assessment of Deming's philosophy for implementing total quality management in U.S. Construction. Seventh LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2009). *Energy and technology for the Americas: Education, innovation, technology and practice*. June 2-5, 2009, San Cristóbal, Venezuela.
- Robert Coe. (2009). School improvement: reality and illusion. *British Journal of Educational Studies*, 57(4), 363-379.  
doi: 10.1111/j.1467-8527.2009.00444.x
- Roberts, H.V. (1993). Using personal checklists to facilitate TQM. *Quality Progress*, 26(6), 51-56. Dimuat turun daripada <http://asq.org/qic/display-item/?item=12705>.
- Roffe, I. M. (1998). Conceptual problems of continuous quality improvement and innovation in higher education. *Quality Assurance in Education*, 6(2), 74 – 82.  
doi:10.1108/09684889810205723.
- Rohlin, M., Schaub, R. M., Holbrook, P. , Leibur, E., Le'vy, G., Roubalikova, L., Nilner, M., Roger-Leroi, V., Danner, G., Iseri, H., & Feldman. C. (2002). Continuous quality improvement. *European Journal Of Dental Education*, 6(3), 67 – 77.
- Ronquillo, J. C. (2011). Servant, transformational and transactional leadership. Dalam K. A. Agard (Ed.), *Leadership in nonprofit organizations: A reference handbook* (345-353). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rondeau, K. V., & Wagar, T. H. (2002). Organizational learning and continuous quality improvement: Examining the impact on nursing home performance. *Health care Management Forum*, 15(2), 17 – 23.
- Rosnarizah Abdul Halim, Amin Senin & Abdul Razak Manaf. (2009). *Innovation in educational management and leadership: high impact competency for Malaysian school leaders*. Dimuat turun daripada [http://www.seameo.org/vl/library/dlwelcome/projects/jasper/jasper09/fullpaper .pdf](http://www.seameo.org/vl/library/dlwelcome/projects/jasper/jasper09/fullpaper.pdf).

- Rossen Din, Mazalah Ahmad, M. Faisal KZ, Norhaslinda Mohamad Sidek, Aidah Abdul Karim, Nur Ayu Johari, Kamaruzaman Jusoff, Mohamad Shanudin Zakaria, Khairul Anwar Mastor & Siti Rahayah Ariffin. (2009). Validity and reliability of the e-learning style questionnaire (eLSE) version 8.1 using the rasch measurement model. *Jurnal Pengukuran Kualiti dan Analisis*, 5(2), 15-27.
- Ross Chapman, R., & Hyland, P. (2000). Strategy and continuous improvement in small-to-medium Australian manufacturers. *Integrated Manufacturing Systems*, 11(3), 171 – 179. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09576060010320399>.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953– 983. doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x.
- Rouse, M. E. (2005). *Leadership practices: Perceptions of principals and teachers in Sullivan County*. Disertasi kedoktoran yang tidak diterbitkan. East Tennessee State University
- Rowan, B., Bossart, S. T. & Dwyer, D. C. (1983). Research on effective schools: A cautionary note. *Educational Researcher*, 12(4), 24-31. doi:10.3102/0013189X012004024.
- Rowe, W.G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94. doi: 10.5465/AME.2001.4251395.
- Rubenstein, L. V., Danz, M. S., Crain, A. L., Glasgow, R. E., Whitebird, R. R., & Solberg, L. I. (2014). Assessing organizational readiness for depression care quality improvement: Relative commitment and implementation capability. *Implementation Science*, 9(173), 1 – 10. doi: 10.1186/s13012-014-0173-1.
- Ruhaya Atan & Faziyatun Mohamed Yahya. (2014). Accrual accounting change: Malaysian public sector readiness. *Journal of Management Research*, 7(2), 459 – 467. doi:10.5296/jmr.v7i2.6978.
- Rusaw, R. & Swanson, E. (2004). *The Externally Focused Church*. Group Loveland, CO.
- Sallis, E. (2005). *Total quality management education* (3rd ed.). Kogan Page: London, UK.
- Salman Tahir, Nazia Malik, Haq Nawaz, & Norina Jabeen. (2014). Teachers' perceptions towards impact of continuous professional development program on quality education in Division Gujranwala. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(4), 395 – 400. doi: 10.5901/ajis.2014.v3n4p395.

- Santhidran, S. Chandran, V. G. R. & Borromeo, J. (2013). Enabling organizational change – Leadership, commitment to change and the mediating role of change readiness. *Journal of Business Economics & Management*, 14(2), 348 – 363. doi:10.3846/16111699.2011.642083.
- Sany Izan Ihsan, Meftah Hrairi & Khalifa Othman Omar. (2013). Course continual improvement (CQI) implementation of outcome-based education (OBE) in engineering education: The kulliyyah of engineering, IIUM experience. Dalam *Prosiding International Conference on Engineering Education*, Madinah, Kingdom of Saudi Arabia.
- Sany Sanuri Mohd Mokhtar, Rushami ZienYusoff, Zakaria Abas, Hartini Ahmad, Muhammad Nasri Md Hussain & Wazin Man @ Othman. (2011). *Aplikasi sistem pengurusan kualiti dari perspektif Islam*. UUM Press: Sintok.
- Sapora Sipon & Justina Esther Gubud. (2002). Gaya kepimpinan pengetua dengan kepuasan kerja guru: Ke arah perkembangan profesion perguruan. Dalam *Prosiding Seminar Profesion Perguruan Kebangsaan: Profesion perguruan cabaran pendidikan masa kini* (234 – 240). Bangi: Selangor.
- Sattam Jumah Al-Sardia & Hartini Ahmad (2013). Evolutionary process change factor on internal customer satisfaction in telecommunication companies Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 4(17), 180 – 193. Dimuat turun daripada <http://ijbssnet.com/journals>.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). Harlow: FT/Prentice Hall.
- Saunders, I. W., & Preston, A. P. (1994). A model and a research agenda for total quality management. *Total Quality Management*, 5(4), 185 – 202.
- Savage, A., & Sales, M. (2008). The anticipatory leader: Futurist, strategist and integrator. *Strategy & Leadership*, 36(6), 28 – 35. doi:10.1108/10878570810918331.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schildkamp, K. & Kuiper, W. (2010). Data-informed curriculum reform: Which data, what purposes, and promoting and hindering factors. *Teaching and Teacher Education*, 26(3), 482 – 496.
- Schoemaker, P. J., Krupp, S., & Howland, S. (2013). Strategic leadership: the essential skills. *Harvard Business Review Business Review*.

- Schroeder, D. M., & Robinson, A. G. (1991). America's most successful export to Japan: Continuous Improvement programs. *Sloan Management Review*, 32(3), 67-81.
- Seetharaman, A., Sreenivasan, J., & Boon, P. L. (2006). Critical success factors of total quality management. *Quality & Quantity*, 40, 675–695.
- Sekaran, U. (2006). *Research method for business: A skill building approach*. United Kingdom: John Wiley & sons, Inc.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research methods for business: A skill business approach* (5th ed.). West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research methods for business: A skill business approach* (6th ed.). West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Sekerka, L. E., Zolin, R., & Smith, J. G. (2009). Be careful what you ask for : how inquiry strategy influences readiness mode. *Organization Management Journal*, 6(2), 106 – 122.
- Self, D. R. (2007). Organizational change – overcoming resistance by creating readiness. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 21(5), 11 – 13. doi: 10.1108/14777280710779427.
- Sergiovanni, T. (1987). The theoretical basis for cultural leadership. Dalam Sheive, L. & Schoenheit, M. (Eds.), *Leadership: Examining the elusive* (pp. 16-29). Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Serina Al-Haddad, & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: A model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234 – 262. doi:10.1108/JOCM-11-2013-0215.
- Shah, N., & Shah, S. G. S. (2010). Relationships between employee readiness for organisational change, supervisor and peer relations and demography. *Journal of Enterprise Information Management*, 23(5), 640 – 652. doi:10.1108/17410391011083074.
- Shamas-ur-Rehman Toor & Ogunlana, T. (2009). Ineffective leadership: Investigating the negative attributes of leaders and organizational neutralizers. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 16(3), 254 – 272. doi:10.1108/09699980910951663.
- Sharma, S., Sun, H., & Kannan, S. (2012). A comparative analysis on leadership qualities of school principals in China, Malaysia and India. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(3), 536 – 543. Dimuat turun daripada [http://www.iojes.net/userfiles/Article/IOJES\\_862.pdf](http://www.iojes.net/userfiles/Article/IOJES_862.pdf).

- Shea, C.M., Jacobs, S. R., Esserman, D. A., Bruce, K., & Weiner, B. J. (2014). Organizational readiness for implementing change: a psychometric assessment of a new measure. *Implementation Science*, 9(7), 1 – 7.
- Shoba, K. (2007) *Faktor-faktor yang mempengaruhi kemerosotan disiplin di kalangan pelajar sekolah menengah di Johor*. Tesis peringkat sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Sibbald, S. L., McPherson, C. & Kothari, A. (2013). Ontario primary care reform and quality improvement activities: an environmental scan. *BMC Health Services Research*. 13(209), 1 – 11.
- Silow-Carroll, S., Alteras, T., & Meyer, J. A. (2007). *Hospital quality improvement: Strategies and lessons from U.S. hospitals*. New York: Commonwealth Fund.
- Silva, A. (2014). What do we really know about leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 1 – 4.
- Sirkin, H., Keenan, P., & Jackson, A. (2005). The hard side of change management. *Harvard Business Review*, 83(10), 108 – 118.
- Siti Mardziah Aziz. (2013). *Kesediaan guru sekolah menengah agama terhadap penggunaan teknologi maklumat dan Komunikasi (ICT) dalam pengajaran dan pembelajaran*. Tesis sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia.
- Siti Noor Ismail. (2011). *Hubungan antara amalan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) dengan iklim sekolah dalam kalangan sekolah-sekolah menengah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah di negeri Kelantan*. Tesis kedoktoran yang tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.
- Siti Noor Ismail. (2014). Total quality management (TQM) practices and school climate amongst high, average and low performance secondary schools. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, 11, 41-58. Dimuat turun daripada <http://mjli.uum.edu.my>.
- Siti Noor Ismail & Yahya Don. (2015). Amalan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) dan hubungannya dengan gaya kepimpinan pengetua. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 2(1), 1 – 13.
- Siti Noorbiah Md Rejab, Najahudin Lateh, dan Hanifah Musa Fathullah Harun. (2015). Pembentukan model insan soleh seimbang (MISS): Ssrotan falsafah pendidikan Islam. Dalam *Proceeding of the 3 rd Global Summit on Education GSE 2015* (664 – 671). Kuala Lumpur, Malaysia.

- Sivasubramaniam et al. (2002). A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance. *Group & Organizational Management*, 27(1), 66 – 96.
- Skogan, W.G. (2008). Why reforms fail. *Policing & Society*, 18(1), 23-34.
- Slavin, R. E. (2005). Sand, bricks, and seeds: School change strategies and readiness for reform. Dalam D. Hopkins (Ed.), *The Practice and Theory of School Improvement* (pp. 265-279). Netherlands: Springer.
- Smit, B., & Wandel, J. (2006). Adaptation, adaptive capacity and vulnerability. *Global Environmental Change*, 16(3), 282 – 292.
- Smith, I. (2005). Achieving readiness for organisational change. *Library Management*, 26(6/7), 408 – 412.
- Smith, L., & Riley, D. (2012) School leadership in times of crisis. *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 32(1), 57-71.
- Smith, R. E. (2013). *Insecure commitment and resistance: An examination of change leadership, self-efficacy, and trust on the relationship between job insecurity, employee commitment, and resistance to organizational change*. Dimuat turun daripada University of Minnesota Digital Conservancy, <http://purl.umn.edu/161089>.
- Smollan, R. K. & Parry, K. W. (2011). Follower perceptions of the emotional intelligence of change leaders: A qualitative study. *Leadership*, 7(4), 437- 464. doi: 10.1177/1742715011416890.
- Sokovic, M., Jovanovic, J., Krivokapic, Z & Vujovic, A. (2009). Basic quality tools in continuous improvement process. *Journal of Mechanical Engineering*, 55(5), 1 – 9.
- Sollecito, W.A. & Johnson. J.K (2013). *McLaughlin and Kaluzny's Continuous Quality Improvement in Health Care*. 4th ed. Burlington, MA: Jones & Bartlett.
- Solomons, N. M. & Spross, J. A. (2011). Evidence-based practice barriers and facilitators from a continuous quality improvement: an integrative review. *Journal of Nursing Management*, 19, 109 – 120.
- Sosik, J. J. (2004). *The dream weavers: strategy-focused leadership in technology-driven organizations*. Greenwich: Information Age Pub.
- Sosik, J. J., & Dionne, S. D. (1997). Leadership styles and Deming's behavior factors. *Journal of Business and Psychology*, 11(4), 447 – 462.

- Sosik, J. J. & Megerian, L. E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance. *Group & Organization Management*, 24, 367-390.
- Stacey, R. (1996). Management and the science of complexity: if organisational life is non-linear, can business strategies prevail? *Research and Technology Management*, 39(3), 2–5. doi:10.1080/08956308.1996.11671056.
- Stam, W., & Elfring, T. (2008). Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra- and extra industry social capital. *Academy of Management Journal*, 51(1), 97–111. Dimuat turun daripada <http://www.bm.ust.hk/mgmt/staff/papers>.
- Stein, L. A. R., Minugh, P. A., Longabaugh, R., Wirtz, P., Baird, J., Ted D. Nirenberg, T. D., Woolard, R. F., Carty, K., Christina Lee, Michael Mello, Bruce Becker, & Aruna Gogineni. (2009). Readiness to change as a mediator of the effect of a brief motivational intervention on posttreatment alcohol-related consequences of injured emergency department hazardous drinkers. *Psychology of Addictive Behaviors*, 23(2), 185–195.
- Stentz, J. E., Plano, V. L., & Matkin, G. S. (2012). Applying mixed methods to leadership research: A review of current practices. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 1173 – 1183.
- Stephenson, J., & Yorke, M. (Eds.). (2012). *Capability and quality in higher education*. New York: Routledge.
- Stewart, V. (2012). *A world-class education: Learning from international models of excellence and innovation*. Alexandria, Va: ASCD. Dimuat turun daripada <http://www.ascd.org/publications/books/111016.aspx>.
- Stogdill, R. (1963). Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire—Form XII. Columbus, OH: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership* (1st ed.). New York: Free Press.
- Su, C.-T., & Parham, L. D. (2002). Case report - Generating a valid questionnaire translation for cross-cultural use. *American Journal of Occupational Therapy*, 56, 581–585.
- Sufean Hussin (2004). Pendidikan di Malaysia: Sejarah, sistem dan falsafah. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Sullivan, G. M. (2011). A primer on the validity of assessment instruments. *Journal of Graduate Medical Education*, 119 – 120.

- Sun, J. & de la Rosa, R. (2015). Faculty training and student perceptions: Does quality matter? *Internet Learning*, 4(1), 56 – 71. Dimuat turun daripada <http://digitalcommons.apus.edu>.
- Supriyadi, F. (2013) *The Influence of Strategic Leadership on Firm Inventive and Innovative Performance*. Disertasi kedoktoran yang tidak diterbitkan, University of Pittsburgh.
- Supyan Hussein. (2007). Kesiediaan sekolah-sekolah agama Islam di selatan Thailand dalam melaksanakan jaminan kualiti pendidikan daripada aspek proses. *Jurnal Pendidikan* 32, 19 – 38. Dimuat turun daripada [http://www.ukm.my/jurfpemd/journal/vol%2032%202007/J Pendidikan32/Jpend32\[02\].pdf](http://www.ukm.my/jurfpemd/journal/vol%2032%202007/J Pendidikan32/Jpend32[02].pdf).
- Supyan Hussin. (2014). *Definisi Falsafah Pendidikan Islam dan Falsafah Pendidikan di Malaysia*. Dimuat turun daripada halaman sesawang <https://supyanhussin.wordpress.com/2014/01/16/definisi-falsafah-pendidikan-islam/>
- Susanto, A. B. (2008). Organizational readiness for change: A case study on change readiness in a manufacturing company in Indonesia. *International Journal of Management Perspectives*, 2(1), 1307 – 1629. Dimuat turun daripada [http://ib-ts.org/spring2008/A\\_B\\_Susanto.pdf](http://ib-ts.org/spring2008/A_B_Susanto.pdf).
- Sushil. (2012). Flowing stream strategy: Managing confluence of continuity and change. *Journal of Enterprise Transformation*, 2(1), 26-49.
- Swanson, R. A. (2013). *Theory Building in Applied Disciplines*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Swarnalatha, V. (2014). A study on employee resistance towards organizational change with special reference towards prosper exports, Tirupur, India. *Research Journal of Management Sciences*, 3(1), 1 – 5. Dimuat turun daripada <http://www.isca.in/IJMS>.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson/Allyn & Bacon.
- Tajul Ariffin Noordin, & Noraini Ahmad. (2002). *Pendidikan dan pembangunan manusia: Pendekatan Bersepadu*. Bandar Baru Bangi: As-Syabab Media.
- Tang Keow Ngang, & Abdul Ghani Kanesan 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.
- Temponi, C. (2005), Continuous improvement framework: Implications for academia. *Quality Assurance in Education*, 13(1), 17-36.

- Testani, M. V., & Ramakrishnan, S. (2012). Lean leadership readiness for change: A methodology for lean change readiness and continuous improvement. Dalam G. Lim an J.W. Herrmann, (Eds), *Proceedings of the 2012 Industrial and Systems Engineering Research Conference*. Orlando: Florida.
- The British Assessment Bureau. (2012). *The 8 principles of quality management*. Dimuat turun pada September 21, 2013, daripada <http://www.british-assessment.co.uk/articles>.
- Thomas, H. & Thomas, L. (2011). Perspectives on leadership in business schools. *Journal of Management Development*, 30(5) , 526 – 540.
- Thompson, S. K. (2012). *Sampling* (3rd ed.). Hoboken, N.J.: Wiley.
- Thrash, A. (2012). Leadership in higher education. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(13), 1 – 12.
- Timmor, Y., & Zif, J. (2010). Change readiness: An alternative conceptualization and an exploratory investigation. *EuroMed Journal of Business*, 5 (2), 138 – 165. doi:10.1108/14502191011065482.
- Tremblay, M. A. (2010). Fairness perceptions and trust as mediators on the relationship between leadership style, unit commitment, and turnover intentions of Canadian forces personnel. *Military Psychology*, 22, 510 – 523.
- Toor, S. & Ogunlana, S.O. (2009). Construction professionals' perception of critical success factors for large-scale construction projects. *Construction Innovation*, 9(2), 149 – 167.
- Tuah Ishak & Mohini Mohamed. (2010). Pengajaran dan pembelajaran sains dan matematik dalam Bahasa Inggeris (PPSMI): Suatu isu berulang. *Jurnal Teknologi*, 53(Sains Sosial), 95 – 106.
- Uğurluoğlu, Ö. (2009). *Evaluation of the strategic leadership of the hospital administrator*. Disertasi kedoktoran yang tidak diterbitkan. Üniversitesi Hacettepe, Ankara.
- Ülker, M. (2009). *Teachers' perceptions regarding the strategic leadership of school administrators*. Disertasi sarjana yang tidak diterbitkan. Üniversitesi Kocaeli, Kocaeli.
- Vainio, S. (2012). *Strategic change management readiness evaluation in organizations*. Disertasi sarjana yang tidak diterbitkan. School Of Business International Marketing, Lappeenranta University Of Technology.

- Vakola, M., Tsaousis, L., & Nikolaou, L. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 88 – 110.
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change. *Employee Relations*, 27(2), 160 – 174. Doi:10.1108/01425450510572685.
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3) 195 – 209. DOI 10.1108/LODJ-05-2012-0064.
- Van Loveren, R. K. (2007). *The effects of decision-making and leadership styles on relationships and perceived effectiveness in the university development context*. Tesis sarjana yang tidak diterbitkan. University of South Florida.
- Vanleeuw, E. (2014). *Change readiness of a religious order An exceptional organizational story...* Disertasi sarjana yang tidak diterbitkan. Vlerick Business School, Leuven.
- Vesterinen, S., Suhonen, M., Isola, A., Paasivaara, L., & Laukkala, H. (2013). Nurse managers' perceptions related to their leadership styles, knowledge, and skills in these areas—A viewpoint: Case of health centre wards in Finland. *International Scholarly Research Notices Nursing*, 1 – 8. doi:10.1155/2013/951456.
- Vicere, A. A. (1992). The strategic leadership imperative for executive development. *Human Resource Planning*, 15(1), 15 – 31.
- Victorian Quality Council. (2006). Better quality, better health care – a safety and quality improvement framework for Victorian health services. *Department of Human Services*.
- Visagie, C. M., & Steyn, C. (2011). Organisational commitment and responses to planned organisational change: An exploratory study. *Southern African Business Review*, 15(3), 98 – 121. Dimuat turun daripada [http://www.unisa.ac.za/contents/faculties/service\\_dept/docs/SABVIEW15\\_3\\_C HAP5.pdf](http://www.unisa.ac.za/contents/faculties/service_dept/docs/SABVIEW15_3_C HAP5.pdf)
- Waikar, A. & Nichols, P. (1997). Aviation safety: a quality perspective. *Disaster Prevention and Management*, 6(2). 87 – 93.
- Walinga, J. (2008). Toward a theory of change readiness: The roles of appraisal, focus, and perceived control. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 44(3), 315-347. doi: 10.1177/0021886308318967.

- Walker, H. J., Armenakis, A. A. & Bernerth, J. B. (2007). Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), 761-773. doi:10.1108/09534810710831000.
- Walsh, J. M. (2012). Co-teaching as a school system strategy for continuous improvement. *Preventing School Failure*, 56(1), 29–36. doi: 10.1080/1045988X.2011.555792
- Wanasika, I. (2009). In search of global leadership. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 1, 2 – 17.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132 – 142.
- Wardhanita, V., Utarinib, A., Dijkc, J. P. V., & Postc, D. (2009). Determinants of quality management systems implementation in hospitals. *Health Policy*, 89, 239–251.
- Weber, P. S. & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 291 – 300. DOI: 10.1108/01437730110403222.
- Weeks, W. A., Roberts, J., Chonko, L. B., & Jones, E. (2004). Organizational readiness for change, individual fear of change, and sales manager performance: An empirical investigation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(1), 7 – 17. DOI: 10.1080/08853134.2004.10749012
- Weiner, B.J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 67. doi:10.1186/1748-5908-4-67.
- Weiner B. J., Lewis, M. A., & Linnan L. A. (2009). Using organizational theory to understand the determinants of effective implementation of worksite health promotion programs. *Health Education Research*. 24(2), 292 – 30. doi: 10.1093/her/cyn019.
- Weiner, B. J., Belden, C. M., Bergmire, D. M., & Johnston, M. (2011). The meaning and measurement of implementation climate. *Implementation Science*, 6(78), 1 – 7. Dimuat turun daripada <http://www.implementationscience.com>.
- Weiner, B.J., Amick, H. , & Lee, S.Y. (2008). Conceptualization and measurement of organizational readiness for change: a review of the literature in health services research and other fields. *Med Care Res Rev* 65(4), 379 – 436. doi: 10.1177/1077558708317802.

- Whelan-Berry, K. S., & Somerville, K. A. (2010). Linking change drivers and the organizational change process: A review and synthesis. *Journal of Change Management*, 10(2), 175 – 193.
- Wild, D., Grove, A., Martin, M., Eremenco, S., McElroy, S., Verjee-Lorenz, A., & Erikson, P. (2005). Principles of good practice for the translation and cultural adaptation process for patient-reported outcomes (PRO) measures: Report of the ISPOR Task Force for translation and cultural adaptation. *Value in Health*, 8(2), 94 – 104.
- Wilka, M., & Cohen, J. (2013). *It's not just about the model: Blended learning, innovation, and Year 2 at Summit Public Schools*. San Francisco, CA: FSG. Dimuat turun daripada [http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Blended\\_Learning\\_Innovation.pdf](http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Blended_Learning_Innovation.pdf)
- Williams, B., T. Brown, T., & Onsmom, A. (2010). Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices. *Australasian Journal of Paramedicine*, 8(3).
- Witt, L.A., & Ferris, G. R. (2003). Social skill as moderator of the conscientiousness-performance relationship: Convergent results across four studies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 812 – 815.
- Wittenstein, R. D. (2008). *Factors influencing individual readiness for change in a health care environment*. Disertasi kedoktoran yang tidak diterbitkan. The George Washington University.
- Worden, S. (2005). Religion in strategic leadership: A positivistic, normative/theological, and strategic analysis. *Journal of Business Ethics*, 57(3), 221 – 239. DOI 10.1007/s10551-004-6943-y.
- Yaakob Daud. (2007). *Budaya Sekolah Rendah: Hubungannya Dengan Kepemimpinan, Komitmen Organisasi Dan Pencapaian Akademik*. Tesis kedoktoran yang tidak diterbitkan, Universiti Sains Malaysia.
- Yahya Don (2009). *Korelasi dan pengaruh kompetensi emosi terhadap kepimpinan sekolah: Perbandingan antara sekolah berkesan dengan sekolah kurang berkesan*. Tesis kedoktoran yang tidak diterbitkan, Universiti Malaya.
- Yamada, T. T., Poltroniere, C. F., Gambi, L. N. & Gerolamo, M. C. (2013). Why does the implementation of quality management practices fail? A qualitative study of barriers in Brazilian company. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 81, 366 – 370.
- Yared Mulat Tadesse. (2013). *An assessment of employees' perception towards organizational change in Adama Science and Technology University*. Disertasi sarjana yang tidak diterbitkan. Addis Ababa University, Addis Ababa, Ethiopia.

- Yavuz Akbulut, Abdullah Kuzu, Colin Latchem & Ferhan Odabasi. (2007). Change readiness among teaching staff at Anadolu University, Turkey. *Distance Education*, 28(3), 335 – 350.
- Yayasan Islam Kelantan. (2015). *Senarai 89 sekolah Yayasan Islam Kelantan*. Dimuat turun daripada Portal Rasmi Yayasan Islam Kelantan di <http://www.yik.edu.my/v3/index.php/my/component/content/article/12-mengenai-kami>.
- Yong, A. G., & Pearce, S. (2013). A beginner's guide to factor analysis: Focusing on exploratory factor analysis. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 9(2), 79 – 94.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting. *Personnel Review*, 29(5), 567 – 592.
- Yukl, G. (1971). Toward a behavioral theory of leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 414 – 440.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organization*. (5th ed). New Jersey: Prentice Hall
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*, (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. (8th ed.). Upper Saddle River, N.J: Pearson Education.
- Yukongdi, V. (2010). A study of Thai employees' preferred leadership style. *Asia Pacific Business Review*, 16( 1–2), 161–181.
- Zaccaro, S.J., Rittman, A.L., & Marks, M.A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12( 4), 451-483.
- Zaccaro, S. J., & Banks, D. (2004). Leader visioning and adaptability: Bridging the gap between research and practice on developing the ability to manage change. *Human Resource Management*, 43(4), 367 – 380. doi: 10.1002/hrm.20030.
- Zahid Salman, Adnan Riaz, Muhammad Saifullah, & Majed Rashid. (2011). Leadership styles and employee performance (A case study of Shakarganj Mills Limited Jhang Pakistan). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(6), 257 – 267.

- Zainab Seyed Saleki, Hani Samimi Sabet, Benoush Roumi, & Amin Dezfoulian. (2012). Main factors influencing TQM in educational industry. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 4(4), 110 – 133.
- Zainudin Abu Bakar, & Dineshkumar S. H., (2011) *Pencapaian akademik di sekolah jenis kebangsaan (Tamil) yang berstatus sekolah kurang murid (SKM) di daerah Kota Tinggi, Johor*. Kertas kerja yang tidak diterbitkan, Institut Repositori Universiti Teknologi Malaysia.
- Zamor, R. L. (1998). *Measuring and improving organizational change readiness in the Libertyville Fire Department: Strategic management of change*. Kertas projek Executive Fire Officer Program yang tidak diterbitkan. National Fire Academy, Chicago.
- Zawiyah Mohammad Yusof & Mariah Lambak. (2008). Pengurusan sistem maklumat pendidikan: Implikasi pengautomasian ke atas pengajaran dan kebolegunaan data. *Akademika* 74, 89 – 113.
- Zoogah, D. B. (2009). Cultural value orientation, personality, and motivational determinants of strategic leadership in Africa. *International Journal of Leadership Studies*, 4(2), 202 – 222.
- Zulkafli Mohd. Yusof, Noor Saliza Zainal, Kamis Ismail, & Abdul Basir Awang @ Mohd. Ramli, (2005). *Persepsi ibu bapa terhadap Sekolah Menengah Agama Rakyat (SMAR) : Kajian kes di Negeri Kedah*. Laporan projek yang tidak diterbitkan, Institute of Research, Development and Commercialization, Universiti Teknologi MARA.
- Zulnaidi Yaacob. (2008). Kesan pengurusan kualiti terhadap prestasi perkhidmatan pihak berkuasa tempatan. *Jurnal Kemanusiaan*, 12, 1 – 13.
- Zulnaidi Yaacob. (2009). Komitmen kakitangan sebagai pemoderat hubungan antara amalan pengurusan kualiti dan kepuasan pelanggan. *Jurnal Kemanusiaan*, 14, 1 – 19.
- Zuraidah Juliana Mohamad Yusoff, Yahya Don, & Siti Noor Ismail. (2014). Kompetensi emosi pemangkin keberkesanan amalan kepimpinan guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 1(3), 1 – 13.
- Zuraidah Abdullah & Mohd Helmee Firdaus Salehudin (2011). Penambahbaikan sekolah melalui komuniti pembelajaran profesional. Dalam Zawawi Ismail, Muhammad Faizal A. Ghani, Mohd Helmee Firdaus Salehudin, Hailan Salamun, Norfariza Mohd Radzi & Aminah Ma Ping (eds). *Educational transformational towards world class education* (54-70). Kuala Lumpur: Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya.

Zuraidah Abdullah, Rahimah Ahmad & Faizal Ab Ghani (2014). Sebuah Sorotan Terhadap Komuniti Pembelajaran Profesional Sebagai Asas Penambahbaikan Sistem Pendidikan. *Jurnal Peradaban* Jilid 7, Pusat Dialog Peradaban Universiti Malaya.

Zuraini Dahari, Umi Kalthum Ngah & Norizah Mohamad. (2012). Continuous quality improvement (CQI) implementation in electrical & electronic engineering final year projects. Dalam *Proceeding of the 4th International Congress on Engineering Education* (1 – 5). Penang, Malaysia.  
doi: 10.1109/ICEED.2012.6779273.

Zu'bi M. F. Al-Zu'bi, Musa Al-Lozi, Samer E. Dahiyat, Muhammad Alshurideh & Ahmed Al Majali. (2012). Examining the effects of quality management practices on product variety. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 51, 10 – 19.

Zygouris-Coe, V., Swan, B. & Ireland, J. (2009). Online learning and quality assurance. *International Journal on E-Learning*, 8(1), 127 – 146.

