

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.



**HUBUNGAN KEPIMPINAN *SERVANT* DENGAN KEYAKINAN
DAN KOMITMEN GURU TERHADAP GURU BESAR**



**IJAZAH DOKTOR FALSAFAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2017**



Awang Had Salleh
Graduate School
of Arts And Sciences

Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA TESIS / DISERTASI
(Certification of thesis / dissertation)

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(We, the undersigned, certify that)

LINGGOH @ LINGGOH ANAK UNTAN

calon untuk Ijazah _____ PhD
(candidate for the degree of)

telah mengemukakan tesis / disertasi yang bertajuk:
(has presented his/her thesis / dissertation of the following title):

**HUBUNGAN KEPIMPINAN SERVANT DENGAN KEYAKINAN DAN KOMITMEN GURU
TERHADAP GURU BESAR**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis / disertasi.
(as it appears on the title page and front cover of the thesis / dissertation).

Bahawa tesis/disertasi tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh calon dalam ujian lisan yang diadakan pada: **03 Ogos 2016.**

That the said thesis/dissertation is acceptable in form and content and displays a satisfactory knowledge of the field of study as demonstrated by the candidate through an oral examination held on: August 03, 2016.

Pengerusi Viva:
(Chairman for VIVA)

Assoc. Prof. Dr. Yahya Don

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Luar:
(External Examiner)

Prof. Dr. Wan Mohd Rashid Wan Ahmad

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Dalam:
(Internal Examiner)

Assoc. Prof. Dr. Mohd Hasani Dali

Tandatangan
(Signature)

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia:
(Name of Supervisor/Supervisors)

Assoc. Prof. Dr. Abd Latif Kasim

Tandatangan
(Signature)

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia:
(Name of Supervisor/Supervisors)

Dr. Ishak Sin


Tandatangan
(Signature)

Tarikh:

(Date) August 03, 2016

Kebenaran Mengguna

Tesis ini diserahkan sebagai memenuhi syarat sepenuhnya untuk ijazah lanjutan Universiti Utara Malaysia. Dalam pada itu, saya bersetuju supaya pihak perpustakaan Universiti Utara Malaysia boleh secara bebas membenarkan sesiapa sahaja untuk memeriksa. Saya juga bersetuju bahawa penyelia saya atau jika ketiadaannya, Dekan Sekolah Siswazah diberi kebenaran untuk membuat sesalinan tesis ini dalam sebarang bentuk, sama ada keseluruhannya atau sebahagiannya bagi tujuan kesarjanaan. Adalah dimaklumkan bahawa sebarang penyalinan atau penerbitan atau kegunaan tesis ini sama ada sepenuhnya atau sebahagian daripadanya bagi tujuan kewangan, tidak dibenarkan kecuali setelah mendapat kebenaran bertulis daripada saya. Juga dimaklumkan bahawa pengiktirafan harus diberi kepada saya dan Universiti Utara Malaysia dalam sebarang kegunaan kesarjanaan petikan daripada tesis saya. Sebarang permohonan untuk menyalin atau mengguna mana-mana bahan dalam tesis ini, sama ada sepenuhnya atau sebahagiannya, hendaklah dimaklumkan kepada:



Dekan Awang Had Salleh Graduate School of Arts and Sciences
UUM College of Arts and Sciences
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman

Universiti Utara Malaysia

Abstrak

Komitmen guru dikatakan mempunyai hubungan yang kuat dengan kepemimpinan serta keyakinan (kepercayaan) guru-guru terhadap guru besar. Oleh itu, penyelidikan ini bertujuan untuk mengkaji hubungan kepemimpinan *servant* guru besar dengan keyakinan (kepercayaan) dan komitmen guru terhadap guru besar. Selain itu, kajian ini juga bertujuan untuk mengenal pasti tahap kepemimpinan *servant* guru besar, keyakinan (kepercayaan) dan komitmen guru terhadap guru besar di samping meneliti perbezaan tahap komitmen guru berdasarkan faktor demografi iaitu taraf pendidikan, umur dan pengalaman. Penyelidikan ini menggunakan kaedah kuantitatif iaitu dijalankan melalui tinjauan dengan menggunakan soal selidik sebagai instrumen untuk mendapatkan data daripada responden. Seramai 310 orang guru daripada 93 buah sekolah rendah Bahagian Betong, Sarawak telah dipilih sebagai responden kajian ini. Instrumen *Organizational Leadership Assessment* (OLA) yang dibina oleh Laub (1999) digunakan untuk mengukur kepemimpinan *servant* guru besar, *Faculty Trust Scale* oleh Tschannen-Moran & Hoy (2003) untuk mengukur keyakinan (kepercayaan guru) terhadap guru besar dan *TCM Employee Commitment Survey* yang dibangunkan oleh Meyer dan Allen (2004) adalah digunakan untuk mengukur komitmen guru terhadap guru besar. Data yang dikutip dianalisis dengan statistik Ujian-t, ANOVA, Korelasi Pearson, Analisis Regresi Pelbagai dan Analisis Regresi Hierarki. Dapatan kajian menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap komitmen guru terhadap guru besar berdasarkan demografi seperti taraf pendidikan dan umur kecuali pengalaman. Seterusnya, kajian ini menunjukkan terdapatnya hubungan positif yang signifikan kepemimpinan *servant* dan keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar dengan komitmen guru terhadap guru besar. Hasil analisis regresi pelbagai menunjukkan kepemimpinan *servant* guru besar dan keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar merupakan peramal kepada komitmen guru terhadap guru besar. Walau bagaimanapun, melalui Ujian regresi hierarki yang dijalankan mendapati keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar tidak berfungsi sebagai perantara antara kepemimpinan *servant* guru besar dengan komitmen guru terhadap guru besar. Kepimpinan *servant* guru besar didapati memberi kesan secara langsung kepada komitmen guru terhadap guru besar. Oleh itu, dicadangkan supaya para guru besar mengamalkan kepemimpinan *servant* dalam kepemimpinan mereka untuk mendapatkan keyakinan (kepercayaan) daripada guru-guru yang seterusnya menjadikan mereka lebih komited terhadap sekolah. Disamping itu, dicadangkan juga supaya penyedia-penyedia latihan di Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pelajaran Negeri dan Pejabat Pelajaran Daerah, mengelolakan kursus-kursus khas berkaitan kepemimpinan *servant* kepada pemimpin-pemimpin sekolah, untuk mendedah dan meeningkatkan kefahaman mereka tentang kepemimpinan ini. Kesimpulannya, kajian ini menghasilkan satu kerangka teori yang signifikan bagi menunjukkan sumbangan kepemimpinan *servant* dan keyakinan (kepercayaan) guru kepada komitmen guru terhadap guru besar.

Kata Kunci : Kepimpinan *servant*, Keyakinan, Komitmen, Demografi, Regresi

Abstract

It was said that teachers' commitment has strong relationship with the leadership styles and teachers' confidence (trust) toward the headmasters. The purpose of this study was to examine the significant relationship between the practice of servant leadership of the headmasters and teachers' commitment. It also attempted to determine the role of confidence (trust) as a mediator between the variables. This study employed quantitative technique by using questionnaires to collect the data from the respondents. There were 310 teachers from 93 primary schools in Betong Division participated in this survey. The instruments, Organizational Leadership Assessment (OLA) developed by Laub (1999) was used to measure the practice of servant leadership of the headmasters, Faculty Trust Scale developed by Tschannen-Moran & Hoy (2003) was used to measure teachers' confidence (trust) toward the headmasters while TCM Employee Commitment Survey developed by Meyer and Allen (2004) was used to measure teachers' commitment toward the headmaster. The findings indicated that the practice of servant leadership of the headmasters and the teachers' confidence (trust) toward the headmasters predicted and correlated significantly with teachers' commitment toward the headmasters. The finding also showed that there were no significant differences between teachers' level of commitment toward the headmasters based on demographic factors such as the level of education and age except teaching experience. The results from the regression analyses indicated that teachers' confidence (trust) toward the headmasters did not served as a mediator between servant leadership of the headmaster and teachers' commitment toward the headmasters. The servant leadership of the headmasters itself was found had a direct impact on teachers' commitment toward the headmasters. Therefore, the headmasters should adopt servant leadership style in order to obtain confidence (trust) from the teachers and make them more committed toward the school. Beside that, it was suggested that the training provider like Ministry of Education, State Education Department and District Education Department to organize special course in servant leadership for the school leaders so that it will help them to understand this leadership style better. As a conclusion, this study has produced a significant theoretical frame that shows the contributions of servant leadership and teachers' confidence (trust) toward teachers' commitment to their headmasters.

Keywords: Servant leadership, Trust, Commitment, Demographic, Regression

Penghargaan

Bersyukur kepada Tuhan kerana dengan izinNya saya dapat menyiapkan tesis PhD ini sebagai memenuhi syarat penganugerahan Ijazah Kedoktoran Falsafah di Universiti Utara Malaysia, Sintok Kedah.

Dengan kesempatan ini saya ingin mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih yang tidak terhingga kepada kedua orang penyelia saya iaitu Profesor Madya Dr Abd Latif bin Kasim dan Dr Ishak Sin yang telah banyak membantu saya dengan memberi nasihat dan bimbingan sehingga saya berjaya menyiapkan tesis ini. Ucapan penghargaan ini juga saya tujukan kepada dua orang pensyarah UUM, Dr Dzahir bin Kasa kerana telah membimbing saya memproses data dan Dr Arumugam Rahman yang telah membantu saya menerbitkan artikel.

Penghargaan ini juga saya tujukan kepada Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak kerana telah memberi kebenaran kepada saya untuk menjalankan penyelidikan ini di sekolah-sekolah rendah di Bahagian Betong, Sarawak. Tidak dilupakan juga, semua guru besar dan guru-guru yang terlibat kerana telah memberi kerjasama yang sangat baik ketika pengutipan data dilakukan.

Akhir sekali, setinggi-tinggi terima kasih dan penghargaan saya tujukan khas buat isteri tercinta, Puan Jata anak Unjah di atas segala pengorbanan, bantuan dan sokongan yang telah diberikan kepada saya. Tidak lupa juga buat dua orang puteri saya, Amilia Atasha (Pelajar Perubatan UNIMAS) dan Camelia Natasha (Guru Pelatih IPG Kampus Rajang), semoga kejayaan ini menjadi pendorong kepada mereka berdua untuk meneruskan perjuangan menuntut ilmu tanpa mengenal batasan usia. Penghargaan ini juga saya tujukan khas buat kedua ibu bapa saya iaitu Encik Untan anak Lana dan Puan Tunai anak Buda serta ahli keluarga yang lain yang turut sama mendoakan kejayaan saya.

Senarai Kandungan

Kebenaran Mengguna	i
Abstrak	ii
Abstract	iii
Penghargaan	iv
Senarai Kandungan	v
Senarai Jadual.....	x
Senarai Rajah	xii
Senarai Lampiran	xiii
Senarai Singkatan.....	xv
BAB SATU PENGENALAN	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar Belakang Kajian.....	5
1.3 Penyataan Masalah.....	7
1.4 Objektif Kajian.....	12
1.4.1 Objektif Umum	12
1.4.2 Objektif Khusus	12
1.5 Soalan Kajian	13
1.6 Hipotesis Kajian	14
1.7 Kepentingan Kajian.....	15
1.8 Batasan Kajian	16
1.9 Definisi Operasional.....	17
1.9.1 Kepimpinan	17
1.9.2 Kepimpinan <i>Servant</i>	17
1.9.3 Guru	18
1.9.4 Komitmen.....	18
1.9.5 Kepercayaan.....	19
1.10 Kerangka Teoritikal Kajian.....	19
1.10.1 Kerangka Kepimpinan <i>Servant</i> Laub	20
1.10.2 Kerangka Keyakinan (kepercayaan) Hoy & Tschannen-Moran.....	20
1.10.3 Teori Komitmen Organisasi.....	20
1.11 Kerangka Konseptual Kajian	21

1.11.1 Pemboleh Ubah Bebas	22
1.11.2 Pemboleh Ubah Perantara (Mediator).....	23
1.11.3 Pemboleh Ubah Bersandar	23
1.12 Rumusan.....	24
BAB DUA TINJAUAN LITERATUR	25
2.1 Pendahuluan	25
2.2 Takrifan Konsep Kepimpinan	25
2.3 Sejarah Ringkas Teori-Teori Kepimpinan	26
2.3.1 Teori Sifat.....	26
2.3.2 Teori Gelagat.....	27
2.3.3 Teori Kontigensi.....	34
2.4 Kepimpinan <i>Servant</i>	37
2.4.1 Definisi Kepimpinan <i>Servant</i>	39
2.4.2 Teori Kepimpinan <i>Servant</i>	39
2.4.3 Ciri-ciri Pemimpin <i>Servant</i>	43
2.4.4 Model-Model Kepimpinan <i>Servant</i>	45
2.4.5 Perbandingan Dengan Kepimpinan Lain	51
2.4.6 Kajian-Kajian Lepas Berkaitan Dengan Kepimpinan <i>Servant</i>	57
2.5 Keyakinan (kepercayaan).....	63
2.5.1 Definisi Keyakinan (kepercayaan).....	65
2.5.2 Dimensi-Dimensi Keyakinan (kepercayaan)	66
2.5.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keyakinan (kepercayaan)	67
2.5.4 Kajian-Kajian Lepas Berkaitan Keyakinan (kepercayaan).....	68
2.6 Komitmen Organisasi	71
2.6.1 Konsep Komitmen Organisasi	72
2.6.2 Model Komitmen Organisasi	74
2.6.3 Pembentukan Komitmen Organisasi.....	77
2.6.4 Kajian-Kajian Lepas Berkaitan Komitmen.....	79
2.6.5 Kajian-Kajian Lepas Berkaitan Kepimpinan <i>Servant</i> Dengan Keyakinan (kepercayaan)	83
2.6.6 Kajian-Kajian Lepas Berkaitan Kepimpinan <i>Servant</i> Dengan Komitmen	87
2.6.7 Kajian-Kajian Lepas Berkaitan Keyakinan (kepercayaan) Dengan Komitmen.....	91

2.6.8 Kajian-Kajian Lepas Berkaitan Kepimpinan <i>Servant</i> , Keyakinan (kepercayaan) Dan Komitmen Guru	93
2.7 Rumusan.....	97
BAB TIGA METODOLOGI KAJIAN	99
3.1 Pendahuluan	99
3.2 Reka Bentuk Kajian	99
3.3 Populasi Dan Persampelan.....	100
3.4 Pemilihan Sampel	101
3.5 Instrumen Kajian.....	105
3.5.1 Rekabentuk Instrumen	106
3.6 Terjemahan Soal Selidik (Back Translation).....	111
3.7 Analisis Faktor	112
3.7.1 Analisis Faktor Instrumen <i>Faculty Trust Scale</i>	114
3.8 Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen	115
3.8.1 Kesahan	116
3.8.2 Kebolehpercayaan	117
3.9 Kajian Rintis	120
3.9.1 Analisis Kebolehpercayaan Instrumen OLA	121
3.9.2 Analisis Kebolehpercayaan Instrumen <i>Faculty Trust Scale</i>	123
3.9.3 Analisis Kebolehpercayaan Instrumen <i>TCM Employee Commitment Survey</i>	124
3.10 Prosedur Pengumpulan Data Kajian	124
3.11 Proses Menganalisis Data kajian.....	126
3.11.1 Statistik Deskriptif.....	126
3.11.2 Statistik Inferensi.....	127
3.12 Ringkasan Analisis Statistik.....	131
3.13 Rumusan.....	132
BAB EMPAT ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN.....	134
4.1 Pendahuluan	134
4.2 Kadar Maklum Balas Responden.....	134
4.2.1 Responden Daerah Betong.....	135
4.2.2 Responden Daerah Saratok	136
4.3 Penyemakan Data.....	137
4.4 Profil Responden.....	139

4.4.1 Jantina	139
4.4.2 Taraf Pendidikan	139
4.4.3 Kategori Umur	140
4.4.4 Pengalaman Mengajar	141
4.4.5 Tempoh Berkhidmat Di Sekolah Semasa	141
4.5 Dapatan Kajian.....	142
4.5.1 Tahap Kepimpinan <i>Servant</i> Guru Besar	142
4.5.2 Tahap Keyakinan (kepercayaan) Guru Terhadap Guru Besar	143
4.5.3 Tahap Komitmen Guru Terhadap Guru Besar	144
4.6 Penjelasan Dapatan Kajian Secara Inferensi.....	144
4.6.1 Tahap Komitmen Guru Terhadap Guru Besar Berdasarkan Faktor Demografi	144
4.6.2 Hubungan Kepimpinan <i>Servant</i> Guru Besar Dengan Keyakinan (kepercayaan) Guru Terhadap Guru Besar Dan Komitmen Guru Terhadap Guru Besar.....	147
4.6.3 Peramal Komitmen Guru Terhadap Guru Besar.....	150
4.7 Keyakinan (kepercayaan) Guru Terhadap Guru Besar Berperanan Sebagai Perantara Dalam Hubungan Antara Kepimpinan <i>Servant</i> Dengan Komitmen Guru	151
4.8 Ringkasan Hasil Ujian Hipotesis Berdasarkan Soalan Kajian.....	153
4.9 Rumusan.....	155
BAB LIMA PERBINCANGAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN	157
5.1 Pengenalan	157
5.2 Ringkasan Kajian	157
5.3 Dapatan Dan Perbincangan	158
5.3.1 Tahap Kepimpinan <i>Servant</i> , Keyakinan (kepercayaan) dan Komitmen Guru	158
5.3.2 Perbezaan Tahap Komitmen Guru Terhadap Guru Besar Berdasar Faktor Demografi	166
5.3.3 Hubungan Kepimpinan <i>Servant</i> Guru Besar Dengan Keyakinan (kepercayaan) Dan Komitmen Guru Terhadap Guru Besar.....	173
5.3.4 Peramal Komitmen Guru Terhadap Guru Besar.....	178

5.3.4 Keyakinan (kepercayaan) Guru Terhadap Guru Besar Bukan Perantara (Mediator) Antara Kepimpinan <i>servant</i> Guru Besar Dengan Komitmen Guru Terhadap Guru Besar	182
5.4 Implikasi Kajian	184
5.5 Cadangan Kajian Masa Hadapan	189
5.6 Penutup.....	192
RUJUKAN	194



Senarai Jadual

Jadual 3.1 : Populasi Dan Sampel Kajian	105
Jadual 3.2 : Bahagian Instrumen Kajian Dan Bilangan Item.....	111
Jadual 3.3 : Analisis Faktor Item Instrumen Faculty Trust Scale.....	115
Jadual 3.4 : Ringkasan Item Instrumen OLA Berdasarkan Dimensi	122
Jadual 3.5 : Nilai Koefisien Cronbach Alpha Bagi Setiap Dimensi Kepimpinan Servant.....	123
Jadual 3.6 : Ringkasan Item Instrumen <i>Faculty Trust Scale</i> Berdasarkan Dimensi	123
Jadual 3.7 : Nilai Koefisien Cronbach Alpha Bagi Setiap Dimensi Keyakinan (Kepercayaan).....	124
Jadual 3.8 : Ringkasan Item Instrumen <i>TCM Employee Commitment Survey</i> Berdasarkan Dimensi.....	124
Jadual 3.9 : Julat Kepimpinan <i>Servant</i> , Keyakinan (Kepercayaan) Dan Komitmen	127
Jadual 3.10 : Tafsiran Nilai Kekuatan Korelasi Pearson (Skala Davies, 1971).....	128
Jadual 3.11: Ringkasan Analisis Statistik.....	132
Jadual 4.1 : Bilangan Dan Peratusan Maklum Balas Responden Daerah Betong	136
Jadual 4.2 : Bilangan Dan Peratusan Maklum Balas Responden Daerah Saratok	137
Jadual 4.3 : Ujian Normaliti Skewness Dan Kurtosis Data Kepimpinan <i>Servant</i> , Keyakinan Dan Komitmen Guru.....	138
Jadual 4.4 : Ujian Normaliti Kolmogorov-Smimov Dan Shapiro-Wilk	138
Jadual 4.5 : Taburan Responden Berdasarkan Jantina	139
Jadual 4.6 : Taburan Responden Berdasarkan Taraf Pendidikan	140
Jadual 4.7 : Taburan Responden Berdasarkan Umur	140
Jadual 4.8 : Taburan Responden Berdasarkan Pengalaman Mengajar	141
Jadual 4.9 : Taburan Responden Berdasarkan Tempoh Berkhidmat Di Sekolah Semasa	142
Jadual 4.10 : Analisis Tahap Kepimpinan <i>Servant</i> Guru Besar Berdasarkan Dimensi	142

Jadual 4.11 : Analisis Tahap Keyakinan (Kepercayaan) Guru Berdasarkan Dimensi	143
Jadual 4.12: Ujian-t Menunjukkan Perbezaan tahap Komitmen Guru Terhadap Guru Besar Berdasarkan Taraf Pendidikan	145
Jadual 4.13 : Keputusan Ujian ANOVA Menunjukkan Tahap Komitmen Guru Terhadap Guru Besar Berdasarkan Kategori Umur	146
Jadual 4.14 : Keputusan Ujian ANOVA Menunjukkan Tahap Komitmen Guru Terhadap Guru Besar Berdasarkan Pengalaman	147
Jadual 4.15 : Ujian Korelasi Pearson Bagi Setiap Dimensi Kepimpinan <i>Servant</i> Guru Besar Dengan Keyakinan (Kepercayaan) Guru Terhadap Guru Besar.....	148
Jadual 4.16 : Ujian Korelasi Pearson Bagi Setiap Dimensi Kepimpinan <i>Servant</i> Guru Besar Dengan Komitmen Guru Terhadap Guru Besar.....	149
Jadual 4.17 : Ujian Korelasi Pearson Bagi Setiap Dimensi Keyakinan (Kepercayaan) Guru Terhadap Guru Besar Dengan Komitmen Guru Terhadap Guru Besar	150
Jadual 4.18 : Ringkasan Keputusan Analisis Regresi Pelbagai Kepimpinan <i>Servant</i> Guru Besar Terhadap Komitmen Guru Terhadap Guru Besar.....	150
Jadual 4.19 : Ringkasan Keputusan Analisis Regresi Pelbagai Keyakinan (Kepercayaan) Guru Terhadap Guru Besar Dengan Komitmen Guru Terhadap Guru Besar.....	151
Jadual 4.20 : Analisis Keputusan Ujian Regresi Hierarki Dengan Keyakinan (Kepercayaan) Guru Terhadap Guru Besar Sebagai Perantara Kepada Hubungan Kepimpinan <i>Servant</i> Guru Besar Dengan Komitmen Guru Terhadap Guru Besar.....	152
Jadual 4.21 : Analisis Regresi Hierarki Hubungan Kepimpinan <i>Servant</i> Guru Besar Dengan Komitmen Guru Menggunakan Keyakinan (Kepercayaan) Guru Sebagai Perantara (Mediator).....	153
Jadual 4.22 : Ringkasan Hasil Ujian Hipotesis Kajian	154

Senarai Rajah

Rajah 1.1 : Kerangka Konseptual Kajian	22
Rajah 2.1 : Model Kepimpinan 2 Dimensi Universiti Ohio	31
Rajah 2.2 : Grid Kepimpinan	32
Rajah 2.3 : Model Kepimpinan Servant Laub (1999)	50
Rajah 2.4 : Model Keyakinan (Kepercayaan) Tschannen-Moran	66
Rajah 2.5 : Model Komitmen Meyer & Allen (1977)	75
Rajah 3.1 : Prosedur Persampelan Kelompok (Cluster Sampling).....	104



Senarai Lampiran

Lampiran 1	Borang Soal Selidik (Bahagian A, B, C & D).....	219
Lampiran 2	Surat Kelulusan Menjalankan Kajian oleh EPRD.....	225
Lampiran 3	Surat Kelulusan Menjalankan Kajian oleh JPN Sarawak.....	226
Lampiran 4	Output SPSS Analisis Faktor Item Instrumen <i>Faculty Trust Scale</i>	227
Lampiran 5	Output SPSS Ujian Normaliti Data Instrumen OLA, <i>Faculty Trust Scale</i> Dan <i>TCM Employee Commitment Survey</i>	240
Lampiran 6	Output SPSS Kajian Rintis Item Instrumen OLA	248
Lampiran 7	Output SPSS Kajian Rintis Item <i>Faculty Trust Survey</i>	258
Lampiran 8	Output SPSS Kajian Rintis Item <i>TCM Employee Commitment Survey</i>	264
Lampiran 9	Analisis Tahap Kepimpinan <i>Servant</i> , Keyakinan (Kepercayaan) Dan Komitmen	269
Lampiran 10	Analisis Ujian t: Perbezaan Tahap Komitmen Berdasarkan Taraf Pendidikan	270
Lampiran 11	Analisis ANOVA : Perbezaan Tahap Komitmen Berdasarkan Umur	272
Lampiran 12	Analisis ANOVA : Perbezaan Tahap Komitmen Berdasarkan Pengalaman	276
Lampiran 13	Analisis Korelasi Pearson: Hubungan Kepimpinan <i>Servant</i> Dengan Keyakinan (Kepercayaan).....	280
Lampiran 14	Analisis Korelasi Pearson: Hubungan Kepimpinan <i>Servant</i> Dengan Komitmen	282
Lampiran 15	Analisis Korelasi Pearson: Hubungan Keyakinan (Kepercayaan) Dengan Komitmen	285
Lampiran 16	Analisis Regresi Pelbagai: Kepimpinan <i>Servant</i> Sebagai Peramal Kepada Komitmen	288
Lampiran 17	Analisis Regresi Pelbagai: Keyakinan (Kepercayaan) Sebagai Peramal Kepada Komitmen.....	290

Lampiran 18 Analisis Regresai Hierarki: Keyakinan (Kepercayaan)
Sebagai Perantara (Mediator) Kepada Hubungan
Kepimpinan *Servant* Dengan Komitmen292



Senarai Singkatan

EPRD	Educational Planning and Research Division
IAB	Institut Aminuddin Baki
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OLA	Organizational Leadership Assessment Instrument
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
TCM-ECS	Three-Component Model-Employee Commitment Survey



BAB SATU

Pengenalan

1.1 Pendahuluan

Malaysia berhasrat untuk menjadikan negara ini sebagai pusat kecemerlangan ilmu di rantau Asia. Untuk mencapai matlamat tersebut, peranan pemimpin-pemimpin pendidikan dianggap sebagai faktor utama bagi menentukan kualiti pendidikan dapat dibangunkan. Di peringkat sekolah kemantapan kepimpinan dilihat sebagai kunci utama kepada penghasilan pendidikan yang berkualiti (Lokman Mohd Tahir & Robiah Sidin, 2008; Sarvinder Singh & Ahmad Esa, 2008; Sergiovanni, 2001). Kepimpinan merupakan satu unsur yang sangat penting dalam sesebuah organisasi seperti sekolah kerana gaya kepimpinan banyak mempengaruhi kejayaan dan keberkesanan organisasi tersebut.

Selain faktor kepimpinan, komitmen juga dilihat sebagai faktor yang sangat penting dalam sesebuah organisasi. Ini kerana kejayaan dan kecemerlangan sesebuah organisasi itu amat bergantung kepada komitmen ahli-ahli organisasi tersebut. Pekerja-pekerja yang komited sangat diperlukan di dalam sesebuah organisasi kerana mereka akan dapat menghasilkan kerja yang berkualiti dan seterusnya melahirkan organisasi yang berprestasi tinggi. Mengikut Allen dan Meyer (1990) serta Mowday, Porter dan Steers (1982) komitmen subordinat merupakan faktor penentu kepada kejayaan sesebuah organisasi. Mereka melakukan kerja dengan penuh semangat bagi memastikan matlamat organisasi dapat dicapai (Feinstein, 2001). Menurut Abdul Raufu Ambali, Garoot Suleiman, Ahmad Naqiyudin Bakar, Rozalli Hashim dan Zahrah Tariq (2011) pekerja yang komited terhadap organisasinya menunjukkan sikap yang paling positif terhadap kerja dan prestasinya. Sikap positif terhadap kerja bukan

sahaja dapat meningkatkan prestasi seseorang pekerja itu malah dapat meningkatkan prestasi organisasi secara keseluruhannya.

Berdasarkan Mareena Mohamad, Norhasni Zainal Abiddin, Ismi Arif Ismail dan Azizan Asmuni (2011) komitmen pekerja terhadap organisasi banyak dipengaruhi oleh gaya kepimpinan. Sehubungan itu, dalam konteks sekolah, seseorang guru besar hendaklah bertindak bukan sahaja sebagai pengurus dan pentadbir malah sebagai pembimbing dan pendorong kepada guru-guru di bawah jagaannya. Sokongan yang tinggi daripada guru besar akan meningkatkan komitmen guru terhadap tugas yang diamanahkan. Hasil kajian-kajian lepas telah membuktikan pengaruh seorang pengetua atau guru besar mampu meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja guru (Leithwood, Jantzi & Steinbach, 2006; Riketta, 2002; Yaakob Daud, 2007).

Di sekolah, komitmen guru merupakan faktor penting dalam menentukan kejayaan pelaksanaan segala dasar yang ditetapkan terutama sekali dalam meningkatkan kualiti pendidikan. Guru-guru yang komited akan bersungguh-sungguh untuk mencapai matlamat sekolah tanpa mengira masa dan tenaga (Kushman, 1992). Kejayaan sesebuah sekolah menuntut kerjasama yang erat antara guru dengan guru besar. Untuk mendapatkan kerjasama guru, guru besar hendaklah mengamalkan gaya kepimpinan yang sesuai yang dapat meningkatkan motivasi guru dalam melaksanakan tugas mereka (Mohd. Fuad Razali, 2008). Kepimpinan guru besar yang terlalu menekan akan mengurangkan motivasi guru untuk melahirkan kreativiti dan idea (Davis & Thomas, 1989; Lokman Mohd Tahir & Aini Kaman, 2011). Personaliti dan stail kepimpinan yang lemah boleh menjejaskan pengurusan organisasi manakala organisasi yang diurus secara berlebihan pula akan melunturkan jiwa dan semangat ahli-ahlinya

(Abdul Shukor Abdullah, 2004). Berdasarkan kajian tentang guru besar berkesan mendapati sebab utama kegagalan seseorang guru besar adalah berpunca daripada ketidakupayaan mereka menguruskan faktor kemanusiaan (Botha, 2004). Oleh itu, pemimpin-pemimpin sekolah perlu mengamalkan pendekatan kepimpinan yang seimbang antara yang berorientasikan tugas dengan yang beorientasikan pertimbangan.

Selain faktor-faktor di atas, kejayaan sesebuah sekolah juga dikaitkan dengan tahap keyakinan (kepercayaan) yang dimiliki oleh guru terhadap guru besar. Ini kerana keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar mampu untuk mewujudkan kerjasama antara guru besar dengan guru-guru (Tschannen – Moran, 2000). Cheng, Azadegan dan Kolfshoten (2013) merujuk keyakinan (kepercayaan) sebagai kunci untuk mewujudkan semangat kerjasama berpasukan. Menurut Tyler dan Kramer (1996), keyakinan (kepercayaan) yang tinggi dalam kalangan ahli sesebuah organisasi itu boleh menggalakkan kerjasama dan mampu meningkatkan motivasi dalam kalangan ahli-ahli organisasi iaitu di mana mereka akan sanggup berusaha melebihi daripada jangkaan yang nantinya akan meningkatkan prestasi organisasi (Doney, Cannon & Mullen, 1998; Mishra, 1996; Reihaneh Shagoli, Sufean Hussin, Saedah Siraj, Zahra Naimie, Fareshteh Assadzadeh & Farzaneh Moayedi, 2010; Rousseau, Denise, Sim, Ronald & Con, 1998). Sebaliknya, pemimpin yang tidak mendapat keyakinan (kepercayaan) daripada pengikutnya akan menghadapi kesukaran dalam merealisasikan visi organisasinya (Hoy & Tschannen-Moran, 1999; Tschannen-Moran, 2001). Menurut Kanter (1997) pula, tanpa wujudnya keyakinan (kepercayaan) di dalam sesebuah organisasi menjadikannya agak sukar untuk mencapai kejayaan. Handford dan Leithwood (2013) melalui kajian mereka mendapati tahap keyakinan

(kepercayaan) guru terhadap guru besar dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diamalkan oleh guru besar itu di mana guru-guru akan menginterpretasikan gaya kepemimpinannya itu sama ada guru besar itu orang yang kompeten, konsisten dan boleh dipercayai, bersifat terbuka, menghormati dan berintegriti.

Berdasarkan dapatan-dapatan kajian dan juga kenyataan-kenyataan di atas, jelaslah bahawa kepemimpinan, komitmen guru dan keyakinan (kepercayaan) merupakan faktor-faktor penting yang menyumbang ke arah kejayaan sesebuah sekolah. Guru-guru yang memiliki keyakinan (kepercayaan) yang tinggi terhadap guru besar dan sekolah didapati menunjukkan komitmen yang tinggi. Oleh itu, pemahaman yang jelas terhadap faktor-faktor yang dapat menyumbang kepada peningkatan tahap keyakinan (kepercayaan) dan komitmen guru amatlah diperlukan.

Terdapat beberapa kajian yang berkaitan telah dijalankan oleh para penyelidik untuk mengenal pasti faktor-faktor tersebut. Memandangkan faktor gaya kepemimpinan merupakan salah satu daripada faktor-faktor tersebut, maka kajian tentang kesan gaya kepemimpinan terhadap keyakinan (kepercayaan) dan komitmen juga perlu dilakukan. Kajian-kajian lepas juga menunjukkan setiap gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap komitmen pengikutnya (Bass & Riggio, 2006; Caldwell & Liu, 2008; Hawkins & Dulewicz, 2009; Herold, Fedor, Morhart, Herzog & Tomczak, 2009). Salah satu daripada gaya kepemimpinan yang dikatakan dapat mempengaruhi keyakinan (kepercayaan) dan komitmen adalah kepemimpinan *servant* (Aznarahayu Ramli & Nasina Mat Desa, 2013; Chinomona, Mashiloane & Pooe, 2013; Dannhauser & Boshoff, 2006; Goh & Low, 2013; Laub, 1999; Page & Wong, 2000; Russell & Stone, 2002; Spears, 2005).

Kepimpinan *servant* ini yang diperkenalkan oleh Greenleaf (1977) dijadikan fokus kajian dalam penyelidikan ini. Menurut Greenleaf (1997) pemimpin yang mengamalkan gaya kepemimpinan *servant* akan lebih dipercayai oleh pengikut. Brewer (2010) menyatakan dengan mengamalkan prinsip-prinsip kepemimpinan *servant* ianya mampu untuk meningkatkan kepuasan kerja dan produktiviti organisasi.

Crippen (2005) telah membandingkan teori kepemimpinan *servant* dengan teori kepemimpinan tradisional. Menurut Crippen (2005) kepemimpinan *servant* mengutamakan perkhidmatan kepada orang lain sementara teori kepemimpinan tradisional memberi fokus kepada sistem hierarki, penggunaan kuasa dan pengaruh. Gaya kepemimpinan tradisional didapati sering menimbulkan masalah dalam usaha untuk meningkatkan produktiviti pekerja sementara gaya kepemimpinan moden terutama sekali kepemimpinan *servant*, melihat komitmen, pengupayaan, budaya organisasi dan etika merupakan faktor terpenting (Mozhgan Amiranzade, Mohammad Khayyer & Sara Rezaeian, 2012).

1.2 Latar Belakang Kajian

Di Malaysia, faktor kekananan merupakan kriteria utama dalam menentukan seseorang guru itu layak untuk dinaikkan pangkat sebagai guru besar. Tiada set latihan kepemimpinan diberikan sebelum seseorang itu menjawat jawatan guru besar dan pada kebiasaannya mereka dilantik dan diberi kursus kepemimpinan setelah mereka memegang jawatan tersebut (Jamilah Ahmad & Yusof Boon, 2011). Ramai daripada guru besar di Malaysia tidak menerima latihan khas dalam kepemimpinan. Mereka dilantik ke jawatan tersebut berdasarkan pengalaman dan faktor kekananan.

Namun demikian, lantikan pengetua atau guru besar berdasarkan kekananan didapati tidak menjamin kecekapan dalam pengurusan malah menimbulkan persoalan sama ada mereka dapat memimpin sekolah dengan berkesan atau sebaliknya (Brown, K., Anafara, V. & Hartman, J., 2002; Hussein Ahmad, 2001). Mereka tidak dibekalkan dengan ilmu kepimpinan sebagai persediaan mereka untuk memimpin sesebuah organisasi sedangkan ianya amat diperlukan dalam menentukan keberkesanan kepimpinan (Thody, Papanoum, Johansson & Pashiardis, 2007). Ketiadaan latihan kepimpinan menyebabkan mereka memimpin secara birokratik dan kabur tentang peranan sebenar mereka untuk membina komitmen guru terhadap organisasi (Abdul Shukur Abdullah, 2004; Deal & Peterson, 2000; Fullan, 2001).

Kepimpinan sekolah dan komitmen guru merupakan perkara penting dalam meningkatkan prestasi sekolah kerana ianya berkait rapat dengan kejayaan sesebuah sekolah itu. Tanpa kepimpinan sekolah dan komitmen di dalam organisasi itu, matlamat yang disasarkan agak sukar dicapai. Kepimpinan yang mantap akan melahirkan keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar dan keyakinan (kepercayaan) tersebut sangat penting kerana ianya mempengaruhi komitmen guru dalam memberikan perkhidmatan yang terbaik kepada sekolah (Lokman Mohd Tahir & M. AL-Muzammil Yassin, 2008; Norazlinda Saad & Surendran Sankaran, 2012). Menurut Mumtaz Begam Abdul Kadir, Norzaini Azman dan Mohammed Sani Ibrahim (2010) apabila pemimpin dapat memenangi hati dan perasaan pekerja, segala arahan yang dikeluarkan dilihat sebagai dorongan dan rangsangan. Ini bermakna guru besar sebagai pemimpin di sekolah hendaklah sentiasa menjaga dan mengawal tingkah lakunya supaya keyakinan (kepercayaan) guru terhadapnya dapat dikekalkan dan seterusnya menjadikan beliau orang yang disanjung, dihormati dan disayangi.

Seseorang pemimpin mendapat keyakinan (kepercayaan) dan mengekalkannya melalui perlakuan pemimpin tersebut (Bennis, 2002; DePree, 2002).

Seiring dengan perubahan yang berlaku di era globalisasi kini, kepemimpinan seseorang guru besar tidak boleh hanya berfokus kepada kepemimpinan pengajaran dan pembelajaran sahaja tetapi kepada kepemimpinan yang ideal dan mampu mengubah minda, nilai dan sikap atau tingkah laku warga di dalam sesebuah organisasi sekolah tersebut supaya mempunyai komitmen pada matlamat organisasi dan perjuangan kepada tahap yang cemerlang (Jamilah Ahmad et al., 2011). Sebagai peneraju utama peringkat sekolah, pengetua atau guru besar perlu mempunyai keberanian diri dan kemahiran membimbing serta menjadi inspirasi kepada orang lain. Ia melambangkan kematangan diri, kekuatan hubungan interpersonal dan ketinggian hati budi (Baharom Mohamad, Mohamad Johdi Salleh & Che Noraini Hashim, 2009; Mumtaz Begam Abdul Kadir et al., 2010). Justeru, kajian ini akan memberi fokus kepada kepemimpinan guru besar dalam mendapatkan keyakinan (kepercayaan) daripada guru-guru dalam meningkatkan komitmen mereka.

1.3 Penyataan Masalah

Komitmen guru merupakan faktor penting dalam meningkatkan prestasi sekolah. Sejak dahulu lagi, kajian-kajian menunjukkan komitmen guru menyumbang kepada prestasi sekolah (Kushman, 1992). Namun demikian, berdasarkan beberapa kajian yang telah dijalankan terhadap sekolah-sekolah rendah di Malaysia, didapati tahap komitmen guru adalah pada tahap sederhana sahaja (Jamalullail Abdul Wahab, Che Fuzlina Mohd Fuad, Hazita Ismail & Samsidah Majid, 2014; Mohammed Sani Ibrahim, Simin Ghavifekr, Sii Ling, Saedah Siraj & Mohd Ibrahim K. Azeez, 2013; Nurharani Selamat, Norshidah Nordin & Afni Anida Adnan, 2013; Sabariah Sharif,

2010). Di samping itu, kajian yang dijalankan oleh Sii Ling Mee Ling dan Mohammed Sani Ibrahim (2013) terhadap guru sekolah Menengah di Sarawak menunjukkan tahap komitmen guru terhadap pembelajaran murid adalah rendah. Situasi ini amat merisaukan kerana kemerosotan tahap komitmen guru dikhuatiri akan menjejaskan prestasi sekolah, sedangkan komitmen penuh adalah penting kepada prestasi yang hendak dicapai (Jazzar & Algozzine, 2006).

Kajian OECD (2009) mendapati prestasi pendidikan Malaysia telah mengalami kemerosotan. Berdasarkan kajian tersebut didapati kepimpinan pengetua lebih menekankan kepimpinan pentadbiran daripada kepimpinan yang meningkatkan keberkesanan sekolah. Pengetua atau guru besar masih mengamalkan komunikasi sehalu, kurang berinteraksi dengan guru dan tidak melaksanakan pengurusan pengupayaan. Situasi ini boleh menyebabkan guru-guru rasa tertekan dan hilang minat dalam melaksanakan tugas yang akhirnya menyebabkan kemerosotan tahap komitmen guru terhadap sekolah (Mansor Abdul Aziz, 2001). Tang Keow Ngang dan Abdul Ghani Kanesan Abdullah (2007) menyatakan kepimpinan pendidikan masa kini masih terikat dengan struktural hierarki tradisional sedangkan bentuk kepimpinan ini sudah semakin tidak sesuai lagi diamalkan oleh pemimpin sekolah (Kramer & Cook, 2004).

Selain komitmen guru, kecemerlangan sesebuah sekolah juga dikaitkan dengan elemen keyakinan (kepercayaan). Tanpa wujudnya elemen keyakinan (kepercayaan) antara pemimpin dengan pengikut matlamat organisasi dikatakan tidak dapat direalisasikan. Tahap keyakinan (kepercayaan) guru terhadap pemimpin sekolah juga dikatakan memberi impak terhadap komitmen guru walaupun tahap keyakinan (kepercayaan) guru terhadap sekolah hanya diukur pada tahap yang sederhana sahaja

(Lokman Mohd Tahir et al., 2008; Abdul Ghani Abdullah, Tan Keow Ngang & Aziah Ismail, 2007).

Namun demikian, dalam konteks kepimpinan pendidikan di Malaysia, didapati aspek keyakinan (kepercayaan) masih kurang mendapat perhatian para penyelidik pendidikan (Lokman Mohd Tahir & Hamidon Rahman, 2007). Keadaan ini telah menyebabkan berlakunya kekurangan maklumat tentang hubungan keyakinan (kepercayaan) yang berlaku di sesebuah sekolah walaupun elemen keyakinan (kepercayaan) dianggap sebagai asas kepada kerjasama, bantuan dan tolong menolong antara pihak guru dengan guru besar, guru dengan pelajar, guru dengan guru yang lain dan guru dengan ibu bapa (Azodi, 2006; Kulbertis, 2006).

Kepimpinan *servant* salah satu daripada gaya kepimpinan yang dikatakan mempunyai kesan terhadap keyakinan (kepercayaan) dan komitmen. Kepimpinan *servant* ini menurut Stramba (2003) merupakan satu pendekatan yang mengutamakan kepentingan pekerja daripada kepentingan pemimpin itu sendiri. Pendekatan ini menggalakkan budaya kolaborasi, saling mempercayai, berpandangan jauh, bersedia mendengar dan menggunakan kuasa dan pengupayaan secara beretika dalam sesebuah organisasi. Ia juga menggalakkan nilai dan pembangunan kemanusiaan, membina masyarakat, mengamalkan sikap jujur, keterbukaan dan bertanggungjawab serta mudah didampingi disamping menjadi pembimbing, berkongsi kuasa dan kedudukan untuk kebaikan bersama, organisasi dan juga yang menerima perkhidmatan (Laub, 1999).

Walaupun begitu, kita masih lagi kekurangan bukti empirikal tentang keberkesannya memandangkan kajian yang melibatkan hubungan antara kepimpinan *servant* dengan keyakinan (kepercayaan) dan komitmen masih kurang dijalankan (Aznarahayu Ramli et al., 2013; Baharu Kemat Al Haj, Ratana Sarimin, Nasrul Haqim Mohd Nasir & Muhamad Zain Yusof, 2012; Yong, 2013;). Ini berlaku kerana kebanyakan kajian yang melibatkan pemboleh ubah pemboleh ubah ini bukan dalam konteks pendidikan (Aznarahayu Ramli et al, 2013; Goh & Low, 2014; dan Yong (2013) dan hanya melibatkan organisasi-organisasi lain. Selain itu, masih terdapat juga hasil kajian yang bercanggah tentang keberkesannya dalam meningkatkan komitmen pekerja (Drury, 2004). Justeru, percanggahan tersebut telah menimbulkan minat penyelidik untuk mengenal pasti apakah wujud hubungan antara kepimpinan *servant* dengan komitmen guru apabila diuji dalam sektor pendidikan di Malaysia?

Berdasarkan kepada premis di atas, kajian yang lebih mendalam harus dilakukan untuk mengenal pasti sama ada kemerosotan komitmen guru sekolah-sekolah rendah di Malaysia dan mutu profesionalisme guru serta isu-isu yang berkaitan berpunca daripada kurangnya keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar dan kepimpinan yang diamalkan atau sebaliknya. Sekiranya masalah ini tidak diatasi maka hasrat kerajaan untuk menjadikan negara ini sebagai pusat kecemerlangan ilmu di rantau Asia tidak akan menjadi kenyataan.

Dalam kajian ini, penyelidik ingin mengenal pasti sejauh manakah tahap kepimpinan *servant* dalam kalangan guru besar, keyakinan (kepercayaan) dan komitmen guru terhadap guru besar? Di samping itu, penyelidik juga ingin mengenal pasti sama ada

wujud perbezaan tahap komitmen guru berdasarkan faktor demografi (umur, taraf pendidikan dan pengalaman) seperti dapatan-dapatan kajian yang dijalankan para penyelidik luar negara (Jonathan, H., Darroux, C. & Masseur, J., 2013; Korso, 2012).

Setakat ini, belum ada kajian seumpama ini dijalankan di Sarawak dalam konteks pendidikan, terutama sekali di sekolah rendah. Di samping itu, kajian ini juga selaras dengan apa yang disarankan oleh Izani Ibrahim dan Yahya Don (2014) dalam kajian mereka supaya pemimpin pendidikan di Malaysia diberi pendedahan dan latihan yang mencukupi untuk meningkatkan kepimpinan *servant* mereka untuk melaksanakan pengurusan perubahan dengan lebih berkesan. Begitu juga, Baharu Kemat et al. (2012) telah mencadangkan supaya lebih banyak kajian terhadap kepimpinan *servant* di Malaysia. Hasil kajian ini nanti akan menambahkan bahan rujukan dan boleh dijadikan panduan kepada pemimpin-pemimpin sekolah pada masa akan datang.

Selaras dengan konteks pendidikan, beberapa kajian juga melaporkan bahawa Malaysia masih lagi kekurangan dan memerlukan lebih banyak bukti empirikal berkaitan dengan kepimpinan *servant* ini (Mahazan Abdul Mutalib, Wan Mohd & Fazrul Azdi Wan Razali, 2012; Yong, 2013). Oleh itu adalah diharapkan dapatan kajian ini nanti akan menjadi perintis supaya lebih banyak kajian berhubung kepimpinan *servant* ini dijalankan. Maklumat itu penting sebagai jawapan kepada persoalan dan isu kepimpinan pendidikan yang dikemukakan di atas dan seterusnya untuk mencapai hasrat Kementerian Pendidikan Malaysia yang ingin memastikan pemimpin berprestasi tinggi di setiap sekolah seluruh negara seperti yang termaktub dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM 2013-2025).

1.4 Objektif Kajian

Kajian ini dijalankan adalah berdasarkan satu objektif umum dan tujuh objektif khusus seperti berikut:

1.4.1 Objektif Umum

Tujuan kajian ini dijalankan adalah untuk mengkaji hubungan kepimpinan *servant* dengan keyakinan (kepercayaan) dan komitmen guru terhadap guru besar. Melalui kajian ini, penyelidik akan mengkaji kesan kepimpinan *servant* guru besar terhadap keyakinan (kepercayaan) dan komitmen guru terhadap guru besar serta mengenal pasti kesan keyakinan (kepercayaan) yang berperanan sebagai perantara (mediator) antara kepimpinan *servant* guru besar dengan komitmen guru berdasarkan pandangan dan persepsi guru-guru yang berkhidmat di sekolah rendah bahagian Betong, Sarawak.

1.4.2 Objektif Khusus

Penyelidik telah membina tujuh objektif khusus kajian seperti berikut yang bertujuan untuk:

1. Menilai tahap kepimpinan *servant* guru besar, keyakinan (kepercayaan) dan komitmen guru terhadap guru besar sekolah rendah bahagian Betong, Sarawak.
2. Menenal pasti sama ada terdapat perbezaan yang signifikan tahap komitmen guru terhadap guru besar berdasarkan pemboleh ubah demografi (taraf pendidikan, umur dan pengalaman) dalam kalangan guru.
3. Menentukan sama ada terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan *servant* guru besar dengan keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar.
4. Menentukan sama ada terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan *servant* guru besar dengan komitmen guru terhadap guru besar.
5. Menentukan sama ada terdapat hubungan yang signifikan antara keyakinan (kepercayaan) dengan komitmen guru terhadap guru besar.

6. Menentukan sama ada kepimpinan *servant* dan keyakinan (kepercayaan) merupakan faktor peramal kepada komitmen guru terhadap guru besar.
7. Menentukan sama ada keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar berperanan sebagai perantara (mediator) kepada hubungan antara kepimpinan *servant* guru besar dengan komitmen guru terhadap guru besar.

1.5 Soalan Kajian

Dalam usaha menjalankan penyelidikan yang lebih mendalam untuk melihat perkaitan antara kepimpinan *servant* guru besar, keyakinan (kepercayaan) dan komitmen guru terhadap guru besar dan sekolah, maka penyelidik telah membina beberapa persoalan kajian seperti berikut:

1. Apakah tahap kepimpinan *servant* guru besar, keyakinan (kepercayaan) dan komitmen guru sekolah rendah di bahagian Betong, Sarawak?
2. Adakah terdapat perbezaan tahap komitmen guru terhadap guru besar dan sekolah berdasarkan faktor demografi (umur, taraf pendidikan dan pengalaman)?
3. Adakah terdapat hubungan antara kepimpinan *servant* guru besar dengan keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar?
4. Adakah terdapat hubungan antara kepimpinan *servant* guru besar dengan komitmen guru terhadap guru besar?
5. Adakah terdapat hubungan antara keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar dengan komitmen guru terhadap guru besar?
6. Adakah kepimpinan *servant* guru besar menjadi faktor peramal kepada komitmen guru terhadap guru besar?
7. Adakah keyakinan (kepercayaan) guru menjadi faktor peramal kepada komitmen guru terhadap guru besar?

8. Adakah keyakinan (kepercayaan) guru berperanan sebagai perantara (mediator) kepada hubungan antara kepimpinan *servant* guru besar dengan komitmen guru terhadap guru besar?

1.6 Hipotesis Kajian

Berdasarkan pernyataan masalah kajian yang dijalankan, berikut dinyatakan hipotesis utama yang berkaitan dengan persoalan tersebut.

H₀₁: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap komitmen guru terhadap guru besar berdasarkan faktor demografi (umur, taraf pendidikan dan pengalaman).

H₀₂: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan *servant* guru besar dengan keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar.

H₀₃: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan *servant* guru besar dengan tahap komitmen guru terhadap guru besar.

H₀₄: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar dengan komitmen guru terhadap guru besar.

H₀₅: Kepimpinan *servant* guru besar bukan faktor peramal kepada komitmen guru terhadap guru besar.

H₀₆: Keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar bukan faktor peramal kepada komitmen guru terhadap guru besar.

H₀₇: Keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar tidak berperanan sebagai perantara (mediator) kepada hubungan antara kepimpinan *servant* guru besar dengan komitmen guru terhadap guru besar.

1.7 Kepentingan Kajian

Penyelidikan ini bertujuan untuk mengkaji hubungan kepimpinan *servant* guru besar dengan keyakinan (kepercayaan) guru sebagai perantara dan komitmen guru sebagai pemboleh ubah bersandar. Hasil kajian ini nanti akan dapat memberi maklumat yang berguna kepada pihak-pihak yang terlibat seperti Kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak, Pejabat Pendidikan Daerah Betong dan Pejabat Pendidikan Daerah Saratok untuk merangka pelan perancangan strategik bagi tujuan penambahbaikan gaya kepimpinan di peringkat sekolah.

Kajian tentang kepimpinan *servant* dalam konteks pendidikan tidak banyak dijalankan di Malaysia khususnya di Sarawak. Oleh yang demikian, dapatan kajian ini nanti akan dapat menambahkan pengetahuan tentang teori dan model kepimpinan yang boleh digunakan dalam mengurus dan mentadbir sekolah. Selain itu, kajian ini juga akan menguji keberkesanan dan kesesuaian teori ini diamalkan di sekolah disamping menjadi perintis supaya lebih banyak kajian berkaitan dengan bidang ini dapat dijalankan di sekolah. Disamping itu, kajian tentang keyakinan (kepercayaan) juga perlu dijalankan memandangkan ianya dikatakan mampu untuk meningkatkan keberkesanan sesebuah organisasi. Kajian tentang keyakinan (kepercayaan) ini masih kurang dijalankan di Malaysia. Melalui kajian ini nanti kita akan mendapat kefahaman yang lebih jelas tentang kepentingan keyakinan (kepercayaan) ini di dalam sesebuah organisasi seperti sekolah.

Bagi para guru besar, hasil kajian ini juga akan dapat dijadikan panduan untuk mereka dalam mengurus dan mentadbir sekolah. Ia juga membantu guru besar membuat refleksi sendiri terhadap gaya kepimpinan yang telah mereka amalkan selama ini dan

membawa mereka keluar daripada amalan kepimpinan tradisional. Mereka hendaklah melakukan perubahan terhadap amalan kepimpinan dengan lebih peka terhadap perhubungan kemanusiaan, kerana menurut Zaidatol Akmaliah Lope Pihie (1998) cara yang paling berkesan untuk mencapai matlamat bukanlah dengan cara menggunakan kuasa tetapi dengan memenuhi keperluan individu. Guru besar hendaklah sentiasa berusaha untuk mendapatkan keyakinan (kepercayaan) daripada semua gurunya kerana ianya dapat meningkatkan komitmen mereka. Ini penting, kerana kecemerlangan sesebuah sekolah seringkali dikaitkan dengan tahap keyakinan (kepercayaan) dan komitmen yang dimiliki oleh guru-gurunya.

Akhir sekali, adalah diharapkan juga hasil kajian ini nanti dapat dijadikan sumber rujukan kepada penyelidik-penyelidik lain yang ingin membuat kajian berkaitan dengan kepimpinan *servant* pada masa akan datang.

1.8 Batasan Kajian

Penyelidikan ini hanya memberi tumpuan untuk mengukur tahap kepimpinan *servant* guru besar dan hubungannya dengan keyakinan (kepercayaan) dan komitmen guru terhadap guru besar. Walaupun mungkin wujud faktor-faktor lain yang dapat membangkitkan komitmen guru terhadap guru besar tetapi faktor-faktor tersebut tidak dimasukkan kerana fokus kajian hanya ingin melihat kesan perkaitan antara ketiga-tiga pemboleh ubah di atas. Kajian ini melibatkan seramai 310 orang guru daripada 92 buah sekolah rendah kebangsaan yang terdapat di Bahagian Betong, Sarawak. Oleh itu, hasil kajian ini nanti tidak boleh dibuat generalisasi terhadap semua sekolah rendah kebangsaan yang terdapat di seluruh negeri Sarawak tetapi hanya untuk sekolah-sekolah yang terlibat dalam kajian ini sahaja.

1.9 Definisi Operasional

Dalam kajian ini terdapat beberapa istilah yang akan digunakan. Istilah-istilah tersebut akan diperjelaskan maksudnya untuk membantu para pembaca untuk memahaminya serta mengelakkan sebarang kekeliruan berlaku. Definisi bagi setiap istilah yang akan digunakan adalah seperti berikut:

1.9.1 Kepimpinan

Menurut Abdullah Hassan dan Ainon Mohd (2008) mengatakan kebanyakan pakar yang mengkaji kepimpinan bersetuju bahawa kepimpinan ialah proses di mana seseorang individu itu mempengaruhi anggota-anggota lain di dalam kumpulan ke arah mencapai tujuan dan matlamat kumpulan itu.

Mengikut Bass (2000) pula, pemimpin merujuk kepada seorang yang diberi tanggungjawab untuk memimpin orang bawahannya untuk membuat sesuatu tugas bagi mencapai matlamat organisasi.

1.9.2 Kepimpinan *Servant*

Menurut Greenleaf (1977) kepimpinan *servant* merujuk kepada seorang pemimpin yang sentiasa mengutamakan keperluan, aspirasi dan kepentingan orang lain melampaui kepentingan dirinya. Seorang pemimpin *servant* memilih untuk memberi perkhidmatan kepada pengikut-pengikutnya untuk menjadikan mereka lebih sihat, bijak, bebas, mempunyai kuasa autonomi supaya mereka dapat memberi kesan kepada kehidupan orang lain.

Menurut Spears (1996) pula, kepimpinan *servant* merupakan satu model kepimpinan yang baharu yang mengutamakan kepentingan orang lain. Kepimpinan *servant* memberi penekanan untuk meningkatkan perkhidmatan kepada orang lain,

menggunakan pendekatan yang menyeluruh dalam melaksanakan sesuatu tugas, meningkatkan rasa kesepunyaan dalam masyarakat dan berkongsi kuasa dalam membuat keputusan.

Menurut Laub (1999) pula, *servant leadership is more than a style of leadership. It is a different way of thinking about the purpose of leadership, the true role of leader and the potential of those being led*". Menurut Laub (1999) lagi, kepimpinan *servant* merupakan amalan kepimpinan yang meletakkan keutamaan pengikut melampaui kepentingan peribadi pemimpin itu sendiri.

1.9.3 Guru

Merujuk kepada semua guru yang mengajar di sekolah rendah dalam Bahagian Betong, Sarawak. Guru-guru tersebut terdiri daripada guru siswazah dan juga bukan siswazah yang dilantik oleh Kementerian Pendidikan Malaysia. Disamping itu mereka juga mempunyai kelayakan ikhtisas sama ada di peringkat sijil, diploma atau ijazah.

1.9.4 Komitmen

Menurut Griffin (1987), komitmen merupakan satu proses yang melibatkan para pekerja mengenal pasti matlamat dan nilai organisasi dan mengekalkan keahlian dalam organisasi tersebut. Sementara itu, menurut Meyer dan Allen (1991) komitmen organisasi merujuk tahap kesetiaan, identifikasi dan penglibatan pekerja dalam organisasi.

Dalam konteks kajian ini, komitmen merujuk kepada komitmen guru terhadap guru besar yang merupakan tunggak utama kepada sesebuah sekolah. Komitmen guru terhadap guru besar diterjemahkan melalui usaha dan kesungguhan mereka terhadap tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan bagi memastikan matlamat sekolah dapat

dicapai seperti yang disasarkan. Menurut Ware dan Kitsantas (2011) komitmen guru adalah merujuk kepada (a) sejauh mana guru-guru dapat menerima matlamat dan nilai-nilai yang dimiliki sekolah, (b) usaha yang dilakukan untuk memajukan sekolah, dan (c) keinginan mereka kekal berkhidmat di sesebuah sekolah.

1.9.5 Kepercayaan

Kepercayaan didefinisikan sebagai kesediaan seseorang untuk terdedah kepada kesan perbuatan orang lain berdasarkan keyakinan bahawa orang itu adalah baik hati, boleh dipercayai, cekap, jujur dan bersikap terbuka (Tschannen-Moran & Hoy, 2000).

Namun dalam konteks kajian ini, penyelidik menggunakan istilah *keyakinan* untuk menggantikan istilah *kepercayaan* (Tschannen-Moran & Hoy, 2002). Penggunaan perkataan keyakinan di sini adalah sesuai memandangkan ianya juga merujuk kepada kepercayaan guru-guru terhadap guru besar sebagai orang yang mereka boleh percayai, boleh dijadikan tempat bergantung, orang yang kompeten, jujur dan mempunyai sikap keterbukaan terhadap mereka.

1.10 Kerangka Teoritikal Kajian

Dalam konteks kajian ini, penyelidik menggunakan model kepimpinan *servant* yang dibentuk oleh Laub (1999), model keyakinan (kepercayaan) Tschannen-Moran (2003) dan model komitmen oleh Allen dan Meyer (1990; 1997). Ketiga-tiga model ini digabungkan untuk membentuk kerangka konseptual kajian dalam penyelidikan ini. Kerangka konseptual kajian ini dibina untuk membolehkan penyelidik mengkaji hubungan kepimpinan *servant* guru besar dengan keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar untuk meningkatkan komitmen guru.

1.10.1 Kerangka Kepimpinan *Servant* Laub

Teori kepemimpinan *servant* telah diperkenalkan oleh Robert Greenleaf (1977). Mengikuti teori ini, seorang pemimpin sentiasa mengutamakan keperluan orang lain mendahului keperluannya. Greenleaf telah menyatakan bahawa motif utama kepemimpinan *servant* adalah untuk membantu orang lain meningkatkan diri mengikut potensi masing-masing. Mengikuti Walker (2003) kepemimpinan *servant* lahir dari prinsip-prinsip kepemimpinan, nilai dan juga keyakinan (kepercayaan).

Mengikuti Laub (1999), kepemimpinan *servant* merupakan gaya kepemimpinan yang sanggup mengenyahkan kepentingan peribadinya. Kepimpinan *servant* meningkatkan penghargaan dan pembangunan seseorang, membangun masyarakat, mengamalkan kejujuran, memimpin demi orang yang dipimpin, berkongsi kuasa dan kedudukan untuk kebaikan bersama, organisasi dan juga pekerja di dalam organisasi tersebut.

1.10.2 Kerangka Keyakinan (kepercayaan) Hoy & Tschannen-Moran

Penyelidik menjalankan kajian terhadap konsep keyakinan (kepercayaan) berdasarkan konsep keyakinan (kepercayaan) oleh Hoy dan Tschannen-Moran (2003). Menurut Tschannen-Moran dan Hoy (1998), keyakinan (kepercayaan) merupakan aspek penting dalam bidang pendidikan kerana melalui ukuran tahap keyakinan (kepercayaan) maka tahap komitmen guru dan kepuasan kerja guru dapat ditentukan memandangkan keyakinan (kepercayaan) berperanan sebagai perantara atau mediator yang menentukan tahap penerimaan guru terhadap kepemimpinan guru besar atau pengetua.

1.10.3 Teori Komitmen Organisasi

Pada asasnya Mowday, Porter dan Steers (1982) mendefinisikan komitmen terhadap organisasi sebagai penerimaan warga yang bersifat relatif dalam mengidentifikasikan

keterlibatan dirinya ke dalam struktur organisasi. Ia berkait rapat dengan perasaan emosi, ide, falsafah dan nilai yang dipegang atau diinternalisasikan oleh seseorang individu ketika menjalankan tugas (Meyer & Allen, 1997; Mowday, Porter & Steers 1982).

1.11 Kerangka Konseptual Kajian

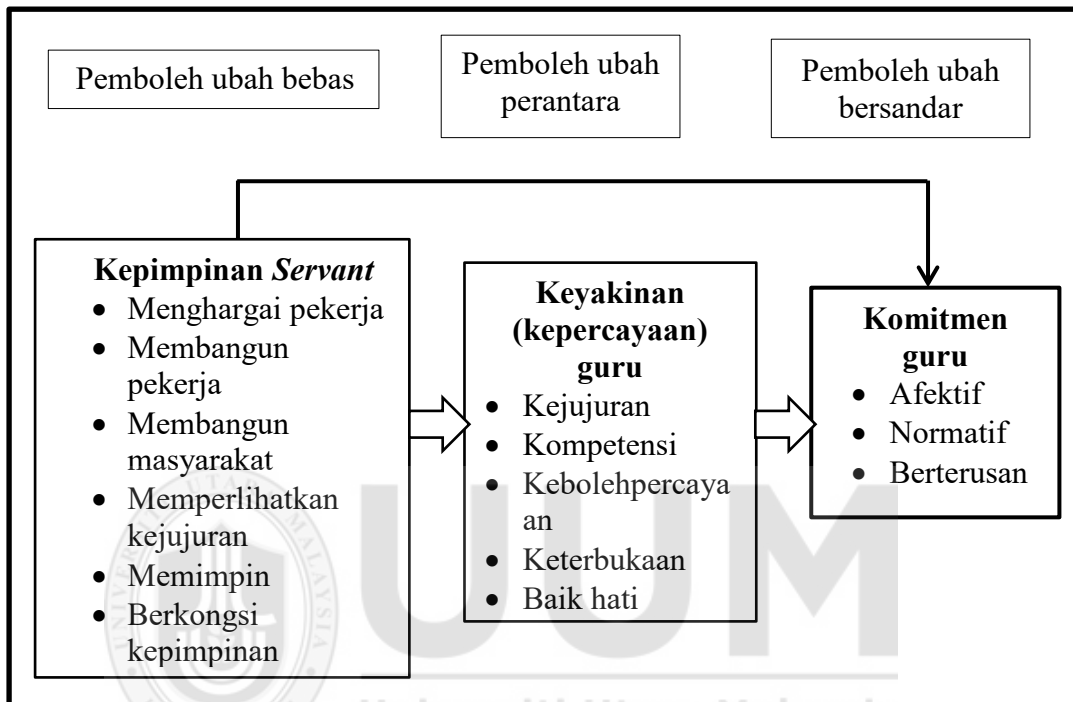
Miles dan Huberman (1994) mentakrifkan kerangka konseptual kajian sebagai sesuatu yang dihasilkan dalam bentuk visual atau tulisan yang menerangkan sama ada secara grafik atau dalam bentuk penerangan berkaitan dengan perkara penting yang hendak dikaji terdiri daripada elemen-elemen penting, konsep atau pemboleh ubah-pemboleh ubah yang mempunyai perkaitan antara satu sama yang lain.

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

Kerangka konseptual kajian ini dibentuk berdasarkan model kepimpinan *servant* oleh Laub (1999) model keyakinan (kepercayaan) oleh Tschannen-Moran (2003) dan model komitmen oleh Meyer dan Allan (1990, 1997). Gabungan ketiga-tiga model ini dikatakan mampu untuk meningkatkan keberkesanan dan pencapaian sesebuah organisasi. Pembentukan kerangka konseptual kajian ini membolehkan kajian dilakukan terhadap kepimpinan *servant* untuk melihat bagaimana ianya mampu untuk meningkatkan komitmen guru terhadap guru besar melalui keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar sebagai perantara. Gaya kepimpinan guru besar didapati

mempunyai kesan terhadap komitmen guru (Mareena Mohamad et al., 2011; Sii Ling et al., 2013).

Berdasarkan kerangka teoritikal yang mendasari kajian ini, maka kerangka konseptual kajian telah dibentuk sepertimana yang digambarkan pada gambar rajah berikut:



Rajah 1.1. Kerangka Konseptual Kajian

Rajah di atas menerangkan tentang kerangka konseptual kajian ini yang melibatkan tiga pemboleh ubah iaitu pemboleh ubah bebas, pemboleh ubah perantara (mediator) dan pemboleh ubah bersandar.

1.11.1 Pemboleh Ubah Bebas

Kepimpinan *servant* yang mengandungi enam dimensi iaitu menghargai pekerja, membangun pekerja, membangun masyarakat, memperlihatkan kejujuran, memimpin dan berkongsi kepimpinan merupakan pemboleh ubah bebas dalam kajian ini.

1.11.2 Pemboleh Ubah Perantara (Mediator)

Keyakinan (kepercayaan) merupakan pemboleh ubah perantara. Pemboleh ubah keyakinan (kepercayaan) dalam kajian ini adalah pemboleh ubah perantara di antara kepimpinan *servant* guru besar dengan komitmen guru. Keyakinan (kepercayaan) merujuk kepada keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar. Keyakinan (kepercayaan) merangkumi dimensi kejujuran, kompeten, kebolehpercayaan, keterbukaan dan baik hati.

1.11.3 Pemboleh Ubah Bersandar

Pemboleh ubah bersandar dalam kajian ini adalah komitmen guru. Komitmen merujuk kepada komitmen guru yang merangkumi tiga dimensi utama yang terdiri daripada dimensi afektif, dimensi berterusan dan dimensi normatif. Dalam kajian ini, komitmen dikaji secara keseluruhan dan bukan berdasarkan setiap dimensinya. Walaupun pada kebiasaannya komitmen sering diukur terhadap organisasi, namun dalam kajian ini komitmen guru adalah diukur terhadap guru besar. Ini disebabkan guru besar merupakan tunggak utama sesebuah sekolah yang mewakili organisasi tersebut.

Kajian-kajian lepas telah menunjukkan bahawa terdapat hubungan di antara kepimpinan *servant* dengan keyakinan (kepercayaan) dan komitmen terhadap organisasi (Dannhauser, 2007; Goh & Low, 2014). Kepimpinan *servant* ini telah menjadi semakin popular kerana model kepimpinan ini telah terbukti keberkesannya. Namun seperti mana yang telah dijelaskan terdahulu, kebanyakan kajian yang dilakukan hanya melibatkan agensi-agensi tertentu kerajaan atau swasta dan kajian yang melibatkan bidang pendidikan masih kurang dijalankan (Craig, 2013; Kasun, 2011). Oleh itu, penyelidik ingin mengkaji kepimpinan *servant* ini dengan melibatkan hubungannya dengan keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar

untuk melihat keberkesannya dalam meningkatkan komitmen guru. Disamping itu, memandangkan ianya merupakan perkara yang agak baharu dalam penyelidikan, maka adalah perlu kajian yang lebih mendalam dijalankan terhadap gaya kepimpinan *servant* ini di Malaysia.

1.12 Rumusan

Sebagai rumusannya, bab ini telah membincangkan tentang latar belakang, pernyataan masalah kajian, objektif kajian, soalan kajian dan hipotesis kajian yang mendasari kajian ini. Selain itu, kepentingan dan batasan kajian juga turut dibincangkan. Beberapa istilah yang digunakan telah diterangkan melalui definisi operational untuk memudahkan pemahaman pembaca terhadap istilah-istilah tersebut berdasarkan konteks kajian yang dijalankan. Pada bahagian akhir bab ini, penyelidik telah menerangkan tentang kerangka teoritikal dan kerangka konseptual kajian ini yang menjelaskan tentang hubungan ketiga-tiga pemboleh ubah yang berkaitan dengan penyelidikan ini.

BAB DUA

TINJAUAN LITERATUR

2.1 Pendahuluan

Bahagian ini membincangkan tentang kepimpinan, teori-teori kepimpinan, kepimpinan *servant*, konsep keyakinan (kepercayaan) dan juga komitmen terhadap organisasi. Di samping itu, penyelidik juga membuat perbandingan antara kepimpinan *servant* dengan beberapa kepimpinan yang lain seperti kepimpinan transformasional, kepimpinan *self sacrificial*, kepimpinan autentik dan kepimpinan *spiritual*. Ini bertujuan untuk memberi kefahaman yang lebih jelas tentang kepimpinan *servant* yang merupakan fokus utama dalam kajian ini disamping melihat persamaan dan juga berbezaannya dengan jenis kepimpinan-kepimpinan yang lain. Pada bahagian akhir bab ini, penyelidik juga memaparkan beberapa kajian lepas berkaitan dengan tiga pemboleh ubah yang terlibat dalam kajian ini.

2.2 Takrifan Konsep Kepimpinan

Menurut Ghee dan Daft (2008), kepimpinan merupakan gabungan saling mempengaruhi antara pemimpin dengan pengikut yang inginkan perubahan yang nyata dan hasil yang mencerminkan matlamat bersama. Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2005), mendefinisikan kepimpinan sebagai proses mempengaruhi seseorang dalam sesebuah organisasi, menghasilkan kesan yang bermakna serta memberi kesan secara langsung dalam mencapai matlamat yang mencabar. Kepimpinan merupakan aspek yang sangat penting di dalam sesebuah organisasi.

Menurut Noor Azam (2008) pula, kepimpinan adalah sesuatu yang paling asas dan ciri penting dalam kemasyarakatan. Tidak ada kumpulan atau organisasi sama ada besar atau kecil boleh berfungsi dengan jayanya tanpa pemimpin.

2.3 Sejarah Ringkas Teori-Teori Kepimpinan

Mengikut Warrick (1981) teori-teori kepimpinan yang penting adalah terdiri daripada teori sifat (trait), teori gaya-gaya kepimpinan dan teori kontigensi atau teori situasi. Manakala bagi Robbins (2001), Greenberg dan Barron (1993) pula mereka telah membahagikan teori kepimpinan kepada tiga peringkat yang terdiri daripada teori sifat, teori perilaku dan teori kontingensi. Menurut Baharom Mohamad dan rakan-rakan (2009), terdapat beberapa pendekatan telah digunakan untuk menerangkan apa yang menjadikan seseorang pemimpin itu berkesan. Pendekatan yang pertama ialah teori sifat iaitu dengan mengenal pasti sifat personaliti seseorang pemimpin. Pendekatan kedua ialah teori gelagat untuk menerangkan gelagat seorang pemimpin manakala pendekatan yang ketiga ialah teori kontigensi dimana ia telah mencadangkan beberapa model kontigensi yang bertujuan untuk mengatasi kelemahan-kelemahan yang terdapat pada pendekatan teori sifat dan pendekatan teori gelagat. Pada akhir tahun 70an, kepimpinan *servant* telah muncul yang melihat seseorang pemimpin itu sebagai pekerja (servant).

2.3.1 Teori Sifat

Teori sifat merupakan satu pendekatan kepimpinan yang terawal sekali mendapat perhatian dalam sejarah penyelidikan (Zaccaro, Stephen, 2007). Teori ini menyatakan bahawa mereka yang layak menjadi pemimpin dilahirkan dengan ciri-ciri kepimpinan (Parry & Bryman, 2012). Menurut Mohamed Sulaiman (1996), Kirpatrick dan Locke (1991) seseorang pemimpin dapat dibezakan daripada seseorang yang bukan pemimpin berdasarkan sifat-sifat sahsiah, sosial, fizikal atau intelektual yang dimiliki

oleh mereka. Di samping itu juga, teori ini menyatakan bahawa seseorang itu boleh menjadi pemimpin jika mempunyai kehebatan fizikal, mental, emosi, peribadi, ketrampilan, kepandaian dan karisma. Berdasarkan pendekatan ini keberkesanan kepimpinan dikaitkan dengan tiga perwatakan seperti berikut:

1. *Personaliti* – perlu mempamerkan keyakinan diri yang tinggi, sentiasa boleh menangani tekanan, mempunyai kematangan emosi yang stabil dan memiliki integriti yang hebat.
2. *Motivasi* – seorang pemimpin yang berkesan mempunyai motivasi yang tinggi.
3. *Kemahiran* - seorang pemimpin yang berkesan memiliki ketrampilan, pengetahuan tinggi, kemahiran berkaitan tugas serta tindakan dan usaha ke arah mencapai matlamat. Di antara kemahiran yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin yang berkesan adalah seperti kemahiran teknikal, interpersonal, dan konseptual.

2.3.2 Teori Gelagat

Pendekatan ini telah muncul ekoran daripada kegagalan pendekatan sifat (Chemers, Martin., 2000). Menurut Baharom Mohamad dan rakan-rakan (2009) teori ini cuba untuk membezakan gelagat pemimpin dengan orang yang bukan pemimpin. Perhatian telah diberi kepada dua aspek utama, iaitu tentang apa yang dilakukan oleh pemimpin dan bagaimana dia melakukannya. Berbeza dengan pendekatan sifat, pendekatan ini mendokong konsep bahawa seseorang yang dilatih dengan tingkah laku yang sesuai boleh menjadi pemimpin (Mumford, Campion & Morgeson, 2007). Maknanya di sini tingkah laku adalah sesuatu yang boleh dipelajari. Menurut Zaidatol Akmaliah Lope Pihie (1998) dalam pendekatan ini terdapat dua fungsi penting sebagai pemimpin iaitu, fungsi yang berkaitan dengan penyelesaian masalah dan fungsi yang berkaitan dengan pengkekalan kumpulan.

Terdapat beberapa kajian telah dijalankan berkaitan dengan pendekatan ini. Tiga kajian awal berhubung dengan teori ini telah dijalankan di Universiti Iowa, Universiti Ohio State dan Universiti Michigan. Fokus teori-teori ini adalah berkaitan tentang apa yang dilakukan oleh pemimpin berkesan.

2.3.2.1 Kajian Universiti Iowa

Mengikut kajian ini kepimpinan telah diklasifikasikan kepada 3 jenis berdasarkan tingkahlaku pemimpin tersebut:

1. Kepimpinan Autokratik

Dalam kepimpinan ini, pemimpin memberi banyak arahan dan semua keputusan hanya dia seorang sahaja yang boleh membuatnya. Dia menentukan semua aktiviti yang boleh dibuat oleh kumpulannya. Dia juga menentukan cara-cara bagaimana aktiviti itu semestinya dibuat oleh mereka. Dia juga menentukan siapa yang akan bekerja dengan siapa. Dia memberi arahan demi arahan kepada kumpulannya, pada waktu yang sama dia tidak ikut serta di dalam mana-mana aktiviti itu (Abdullah Hassan & Ainon Mohd., 2008).

2. Kepimpinan Demokratik

Menurut Ainon dan Abdullah Hassan (2011) pemimpin demokratik memberikan banyak kebebasan dan banyak tanggungjawab kepada individu-individu yang mereka pimpin. Mereka bersikap terbuka pada pelbagai cadangan dan pandangan daripada orang-orang bawahan dan memberikan kepada mereka kebebasan bagi menjalankan tugas mereka dengan sebaik-baiknya. Hubungan kemesraan, saling percaya mempercayai dan hormat menghormati wujud di antara pemimpin dan kakitangan.

3. Kepimpinan Laissez-faire

Pemimpin memberi kebebasan kepada kakitangan untuk membuat keputusan. Menurut Zaidatol Akmaliah Lope Pihie (1998) terdapat banyak autonomi (kebebasan)

yang membenarkan kakitangan membuat keputusan sendiri. Tidak ada penyeliaan pengetua, dan kakitangan bekerja mengikut kesukaan masing-masing.

Berdasarkan kajian Universiti Iowa, kepimpinan demokratik merupakan gaya kepimpinan yang terbaik kalau dibandingkan dengan kepimpinan yang lain. Kepimpinan demokratik menjadi pilihan kakitangan memandangkan mereka diberi hak dalam membuat keputusan serta wujudnya interaksi di antara pemimpin dengan kakitangan. Manakala kepimpinan autokratik pula telah menghapuskan hak bersuara mereka dan keadaan ini telah mewujudkan rasa tidak puas hati dan kekecewaan dalam kalangan mereka.

2.3.2.2 Kajian Ohio State Universiti

Pada tahun 1940an-1950an sekumpulan penyelidik di Ohio State Universiti Amerika Syarikat telah menjalankan kajian tentang keberkesanan kepimpinan dalam sektor industri dan institusi pendidikan. Kajian ini cuba mengenal pasti tingkah laku pemimpin yang penting dalam menentukan pencapaian matlamat kumpulan atau organisasi. Kajian yang dijalankan ini menggunakan soal selidik berkaitan dengan hal-hal kelakuan pemimpin yang dinamakan *Leader Behaviour Description Questionnaire* (LBDQ). Hasil daripada dapatan kajian ini, para penyelidik telah mengenal pasti dua dimensi gaya kepimpinan iaitu:

1. Mencetuskan struktur (initiating structure)

Menurut Ismail Mustafa (2008) pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan ini memberi tumpuan terhadap pencapaian matlamat organisasi dan penilaian prestasi kerja dalam kalangan kakitangan. Pemimpin memainkan peranan yang aktif dalam menentukan siapa bertanggungjawab melaksanakan sesuatu tugas, bagaimana

melakukannya dan bila perlu disiapkan. Arahan disampaikan oleh pemimpin sangat berstruktur dan terkawal.

2. *Pertimbangan (consideration)*

Pemimpin yang mengamalkan gaya kepemimpinan pertimbangan ini mempunyai sikap yang mempercayai kakitangan, bertimbang rasa, mesra, dan menyokong tindakan orang bawahannya. Ia lebih menekankan kepentingan dan kebajikan kakitangan. Menurut Colquitt, LePine dan Wesson (2009) pemimpin yang mempunyai pertimbangan tinggi dapat mewujudkan hubungan yang baik, komunikasi dua hala dan menunjukkan sikap mengambil berat terhadap kebajikan kakitangan dan memberi layanan sama rata.

Dapatan kajian yang dijalankan oleh Ohio State Universiti menunjukkan para pemimpin mengamalkan gaya kepemimpinan yang berbeza-beza di antara satu sama yang lain. Ada sekumpulan pemimpin yang sangat menekankan aspek mencetuskan struktur dan ada pula yang memberi penekanan terhadap dimensi pertimbangan. Disamping itu, terdapat juga pemimpin yang memberi penekanan terhadap kedua-duanya sekali.

Tinggi (Pertimbangan)	I Struktur Rendah Pertimbangan Tinggi	II Struktur Tinggi Pertimbangan Tinggi
Rendah	III Struktur Rendah Pertimbangan Rendah	IV Struktur Tinggi Pertimbangan Rendah

(Mencetus struktur)

Rajah 2.1. Model Kepimpinan 2 Dimensi Universiti Ohio

Rajah di atas dibahagikan kepada empat kuadran seperti berikut:

Kuadran I, Gaya mencetuskan struktur rendah – gaya pertimbangan tinggi

Kuadran II, Gaya mencetuskan struktur tinggi – gaya pertimbangan tinggi

Kuadran III, Gaya mencetuskan struktur rendah – gaya pertimbangan rendah

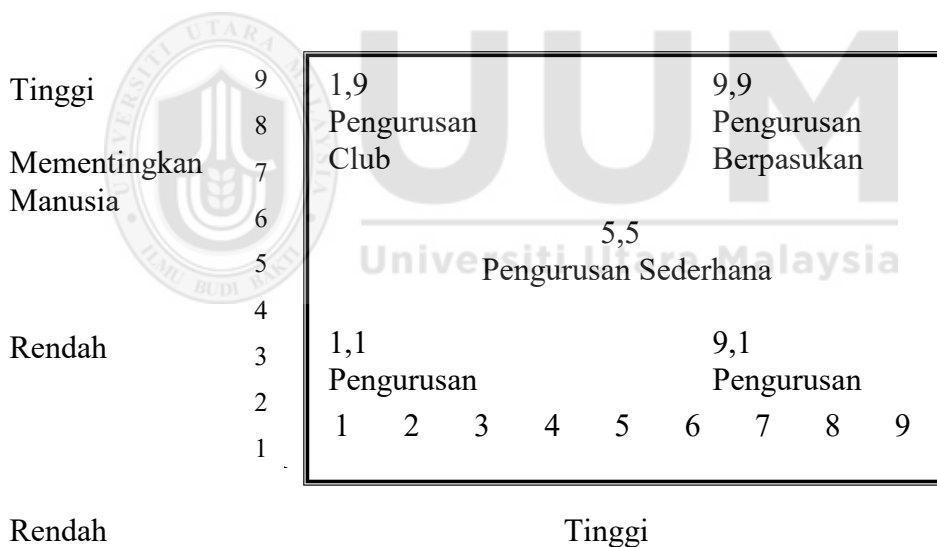
Kuadran IV, Gaya mencetuskan struktur tinggi - gaya pertimbangan rendah

2.3.2.3 Kajian Universiti Michigan

Penyelidik dari Universiti Michigan juga telah menjalankan kajian terhadap tingkah laku pemimpin. Mereka telah membandingkan antara tingkah laku berkesan dengan tingkah laku yang tidak berkesan. Berdasarkan dapatan kajian ini, terdapat dua jenis perlakuan yang dapat membezakan antara pemimpin berkesan dengan pemimpin yang tidak berkesan. Dimensi yang pertama ialah pemimpin yang berorientasikan kerja atau pengeluaran. Dimensi yang kedua pula ialah pemimpin yang berorientasikan pekerja. Kedua-dua dimensi ini mempunyai persamaan dengan mencetuskan struktur dan pertimbangan dalam kajian Universiti Ohio (Azizi Yahaya, Halimah Maalip, Nordin Yahya & Lim, 2011; Daft, 2008).

Menurut Zaidatol Akmaliah Lopie Pihie (1989), dimensi berpusatkan pengeluaran memberi perhatian kepada pencapaian daya pengeluaran yang tinggi dan melihat pekerja sebagai alat untuk mencapainya. Tetapi dimensi berpusatkan pekerja pula menumpukan kepada perasaan pekerja dan cuba mengadakan suasana penuh percaya dan hormat-menghormati. Kemudian Blake dan Moulton (1964) telah memperkenalkan Grid Kepimpinan dan grid ini telah memberi tumpuan kepada dua dimensi, iaitu orientasi pemimpin dan orientasi pekerja. Melalui model ini mereka telah mengenal pasti lima gaya kepimpinan.

Gaya-gaya kepimpinan tersebut adalah seperti yang digambarkan pada rajah 2.2 berikut:



Rajah 2.2. Grid Kepimpinan

1. *Gaya Kepimpinan Merugikan (1,1)*

Pemimpin hanya memberi tumpuan paling minimum terhadap usaha yang diperlukan dan tiada perhatian terhadap pekerja

2. *Gaya Kepimpinan Country Club (1,9)*

Pemimpin memberi perhatian terhadap pekerja, mencetuskan suasana mesra, persekitaran tempat kerja yang selesa dan semangat setiakawan yang kukuh meskipun hasil terjejas.

3. *Gaya Kepimpinan Kerja (9,1)*

Pemimpin memberi tumpuan terhadap pengeluaran dengan menggunakan kuasa dan kawalan. Aspek kemanusiaan tidak diutamakan.

4. *Gaya Kepimpinan Sederhana (5,5)*

Pemimpin mengamalkan gaya kepimpinan yang sederhana untuk mencapai matlamat organisasi dengan memberi pertimbangan terhadap keperluan hasil dan moral pekerja.

5. *Gaya Pengurusan Kumpulan (9,9)*

Pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan yang memberi imbalan wajar dan bertepatan antara orientasi hasil dengan pekerja mengikut kesesuaian masa dan suasana. Pemimpin mementingkan kedua-dua aspek dan hasilnya penyempurnaan tugas daripada pekerja yang komited.

Kemudian McGregor (1960) telah memperkenalkan teori X dan teori Y. Teori X mempunyai kepercayaan bahawa tindakan pemimpin adalah berdasarkan kepercayaannya terhadap manusia. Teori ini membuat andaian bahawa manusia tidak gemar bekerja dan akan cuba mengelakkannya, pekerja mesti dihukum, dikawal, diarah dan diancam jika matlamat organisasi tidak tercapai dan manusia juga dianggap mempunyai sikap tidak bertanggungjawab, mesti dikawal, malas dan hanya mahukan keselamatan.

Selepas itu, McGregor telah mencadangkan teori Y ekoran daripada pada pandangan beliau andaian yang dibuat terhadap teori X adalah tidak berasas. Teori Y membuat

andaian bahawa manusia rela bekerja apabila keadaan merangsangkan, akan berusaha mencapai matlamat organisasi, komited dan bersedia memikul tanggungjawab, ramai memiliki kebolehan menyelesaikan masalah organisasi dan mempunyai potensi keintelektualan sendiri.

Kemudian Ouchi (1981) pula muncul dengan teori Z yang menggabungkan andaian teori X dan teori Y dengan memberi tumpuan untuk memperbaiki hubungan antara pekerja dan pemimpin. Teori ini memberi fokus kepada pendekatan penyelesaian masalah melalui permuafakatan dan pendekatan kerja berpasukan. Teori Z menganggap gaya kepimpinan seseorang adalah berdasarkan kebolehannya untuk mewujudkan budaya organisasi yang menggalakkan suasana keterbukaan, perbincangan secara muafakat, kepercayaan antara pekerja, dan komitmen terhadap matlamat organisasi. Pemimpin perlu melakukan pengubahsuaian gaya kepimpinannya bagi membolehkan organisasi berjaya. Kepimpinannya adalah lebih cenderung kepada yang berorientasikan pekerja (Ismail Mustafa, 2008).

2.3.3 Teori Kontigensi

Para penyelidik telah mendapati pendekatan trait dan tingkahlaku masih ada kekurangan dan perlu mencari pendekatan baharu yang lebih lengkap dan relevan. Mereka mendapati para pemimpin yang dapat menyesuaikan tindakan mereka dengan sesuatu situasi menjadi lebih berkesan. Keadaan ini telah melahirkan satu lagi pendekatan kepimpinan dan pendekatan tersebut dinamakan pendekatan situasi. Menurut Meshane dan Glinow (2010) kemunculan teori ini berasaskan andaian bahawa gaya kepimpinan yang terbaik adalah berdasarkan situasi. Seorang pemimpin hendaklah memiliki keupayaan untuk menyesuaikan tingkah laku dan gaya

kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi. Penyelidik yang mencetuskan idea tentang pendekatan ini ialah Fiedler (1967).

Teori Kepimpinan Situasi mengenal pasti dua tingkah laku iaitu tingkah laku yang mementingkan tugas dan tingkah laku yang mengutamakan perhubungan. Pendekatan ini banyak digunakan di dalam sesebuah organisasi pada masa kini. Beliau telah mencadangkan satu model untuk kepimpinan yang berkesan yang dinamakan sebagai model kontinjensi. Teori ini memberi fokus terhadap persekitaran kerja seseorang pemimpin. Beliau mengatakan bahawa gaya kepimpinan tidak lagi dinilai sebagai baik atau buruk, sebaliknya dinilai keberkesanannya dalam situasi tertentu. Menurut beliau, seseorang pemimpin boleh berkesan dalam sesuatu situasi tetapi kurang berjaya dalam keadaan lain.

Teori Laluan Matlamat (Path-goal theory) merupakan satu lagi teori kepimpinan yang telah diperkenalkan oleh House (1971). Kemudian teori ini telah dimurnikan lagi oleh House dan Mitchell (1974). Menurut Abdul Ghani Abdullah dan Tang Keow Ngang (2006) teori ini mencadangkan tingkah laku pemimpin seharusnya dilihat sebagai suatu tindakan yang boleh memotivasikan pekerja. House (1971) memperjelaskan intipati teorinya seperti berikut;

“the motivational function of the leader consists of increasing personal payoffs to subordinates for work-goal attainment and making the path to these payoffs easier to travel by clarifying it, reducing roadblocks and pitfalls, an increasing the opportunities for personal satisfaction en route” (House, 1971, pp.324).

Berdasarkan House dan Mitchell (1974) motivasi pekerja dapat ditingkatkan apabila pemimpin dapat menambah bilangan dan jenis ganjaran yang diberikan berdasarkan kerja-kerja yang dilakukan. Pekerja juga akan lebih bermotivasi apabila pemimpin dapat menjelaskan matlamat yang hendak dicapai serta membantu mereka mengatasi segala halangan dan rintangan untuk menuju ke arah tersebut.

Secara ringkasnya, teori laluan matlamat ini dicipta untuk menerangkan bagaimana seorang pemimpin dapat membantu pekerja mencapai matlamat dengan menyesuaikan tingkah lakunya mengikut keperluan dan keadaan di mana mereka bekerja. Dengan menggunakan gaya kepimpinan yang sesuai, pemimpin akan dapat meningkatkan semangat dan keinginan untuk mencapai kejayaan dan kepuasan dalam kalangan pekerja.

Menurut Zaidatol Akmaliah Lopie Pihie (1989) empat stail pemimpin dirumuskan dalam teori ini adalah seperti kepimpinan mengarah, kepimpinan menyokong, kepimpinan partisipatif dan kepimpinan berorientasikan kejayaan.

1. *Kepimpinan mengarah* - pemimpin memberi arahan-arahan tertentu kepada pekerja dan pekerja tahu apa yang diharapkan oleh pemimpin mereka.
2. *Kepimpinan menyokong* - pemimpin bersifat mesra dan terbuka dan mengambil kira hal-hal pekerja. Pemimpin memberi layanan yang sama rata serta menghormati hak mereka.
3. *Kepimpinan partisipatif* - pemimpin melibatkan pengikut dalam membuat keputusan. Pemimpin akan mendapatkan pandangan dan idea daripada para pengikut untuk diambilkira sebelum ketetapan dibuat untuk tindakan seterusnya.

4. *Kepimpinan berorientasikan kejayaan* – pemimpin menetapkan sesuatu matlamat yang mencabar untuk kakitangan dan menunjukkan penuh yakin kepada kebolehan mereka untuk menyempurnakannya.

Hersey dan Blanchard (1988), memberi perhatian terhadap dua faktor situasi yang mempengaruhi keberkesanan kepimpinan. Menurut mereka situasi tersebut merupakan kematangan pekerja dari segi tugas dan kematangan pekerja dari segi psikologi. Seterusnya mereka mencadangkan seorang pemimpin akan menjadi berkesan sekiranya dia bijak membuat penyesuaian terhadap sesuatu situasi dengan tingkah laku yang berkaitan. Mereka telah membahagikan tingkah laku pemimpin kepada empat gaya kepimpinan, iaitu :

1. *Gaya mengarah* - pemimpin sentiasa memberi perhatian terhadap tugas dan kurang perhatian terhadap perhubungan.
2. *Gaya melatih* – pemimpin memberi fokus kepada kedua-dua aspek, iaitu tugas dan perhubungan.
3. *Gaya menyokong* – pemimpin memberi banyak perhatian kepada perhubungan tetapi kurang terhadap aspek tugas.
4. *Gaya menurunkan kuasa* – pemimpin hanya memberi tumpuan yang sedikit terhadap kedua-dua tugas.

2.4 Kepimpinan *Servant*

Kepimpinan *servant* merupakan gaya kepimpinan yang unik. Ia bukan gaya kepimpinan yang mementingkan cita-cita peribadi seseorang pemimpin sebaliknya merupakan kepimpinan yang memberi fokus kepada memberi perkhidmatan kepada orang lain yang berada di sekelilingnya bagi menyempurnakan tugas-tugas yang diamanahkan (Worth, 2012). Kepimpinan *servant* sering merasakan dirinya terpanggil

untuk memberi perkhidmatan kepada orang lain (Manning & Curtis, 2012). Mereka mengambil berat dan sentiasa ingin membantu orang lain. Mereka tidak mencari kepentingan peribadi sebaliknya membantu memenuhi keperluan orang di sekeliling mereka supaya matlamat organisasi dapat dicapai.

Kepimpinan *servant* telah mula mendapat perhatian para penyelidik sejak beberapa tahun yang lalu sebagai teori kepimpinan alternatif terutama sekali yang memfokuskan hubungan antara pemimpin dengan pengikut dengan mewujudkan kepimpinan yang beretika (Northouse, 2001). Menurut Lubin (2001) pemimpin *servant* merupakan seorang pendengar yang baik. Beliau bersetuju bahawa kepimpinan *servant* yang berjaya bermula daripada memiliki komitmen mendengar yang mendalam bukan semata-mata terhadap orang lain malah terhadap luahan isi hati nuraininya sendiri. Mengikut prinsip kepimpinan *servant*, seseorang pemimpin akan sentiasa mengambil berat terhadap pekerjaannya (Ehrhart, 2004). Pemimpin *servant* menganggap dirinya sebagai orang yang dipertanggungjawabkan untuk memastikan pekerjaannya dapat meningkatkan potensi diri ke tahap yang lebih baik. Pekerja akan dapat meningkatkan prestasinya jika keperluan mereka dapat dipenuhi dan sebagai seorang pemimpin *servant* yang berkesan, pemimpin tersebut sentiasa peka terhadap keperluan pekerjaannya (Rowe, 2003). Pemimpin *servant* beranggapan dengan membantu pekerjaannya mengatasi segala masalah dan rintangan yang dihadapinya, seseorang pekerja tersebut akan dapat memberi tumpuan sepenuhnya terhadap tugas-tugas yang diamanahkan kepadanya (Polleys, 2002). Tingkah laku pemimpin *servant* yang sentiasa sanggup berkorban demi kepentingan para pekerjaannya daripada kepentingan peribadi telah memberi kesan kepada pekerja di bawah jagaannya.

Ringkasnya, kepimpinan *servant* memberi keutamaan kepada pengikutnya, kemudian yang kedua kepada organisasi dan yang terakhir barulah keperluan dirinya. Seorang pemimpin *servant* melakukan pengupayaan, melatih, membimbing dan membangunkan keupayaan pengikutnya mengikut potensi mereka. Ini dilakukan kerana menurut Stone, Russell dan Patterson (2004) matlamat organisasi akan dapat dicapai dalam jangka masa yang panjang dan hanya melalui meningkatkan pembangunan dan kebolehan orang-orang yang membentuk organisasi tersebut. Oleh itu, kepimpinan *servant* ini memberi fokus kepada pembinaan modal insan dan bukan kepada penggunaan modal insan.

2.4.1 Definisi Kepimpinan *Servant*

Menurut Spears (1996) kepimpinan *servant* merupakan model kepimpinan baharu yang meletakkan keutamaan memberi perkhidmatan kepada orang lain. Kepimpinan *servant* memberi penekanan untuk meningkatkan mutu perkhidmatan kepada orang lain, mengamalkan pendekatan bekerja yang holistik, menimbulkan kesedaran dalam kalangan komuniti dan berkongsi kuasa dalam membuat keputusan.

Menurut Page dan Wong (2000) pula, pemimpin *servant* merupakan seorang pemimpin yang meletakkan keutamaan untuk memberi perkhidmatan kepada orang lain dengan memberi fokus kepada pembangunan modal insan untuk menyempurnakan tugas dan matlamat demi kebaikan bersama.

2.4.2 Teori Kepimpinan *Servant*

Teori asal kepimpinan *servant* telah diperkenalkan Greenleaf (1977). Menurut Ronoquillo (2014) konsep kepimpinan *servant* ini telah menarik minat ramai pemimpin sejak beberapa dekad yang lalu. Teori ini merupakan satu teori kepimpinan yang berorientasikan pekerja. Beliau menyatakan seorang itu sepatutnya menjadi

seorang pekerja terlebih dahulu sebelum dia menjadi seorang pemimpin. Kenyataan ini jelas digambarkan melalui potongan ayat yang dipetik daripada penulisan beliau 1970, yang merupakan intipati kepada teori kepemimpinan *servant* ini seperti berikut;

“...*The great leader is seen as servant first...*” – Robert K. Greenleaf

(Smith, 2005).

Mengikut teori ini seorang pemimpin mengutamakan keperluan pengikut melampaui kepentingan peribadinya. Gaya kepimpinan *servant* berasaskan perkhidmatan yang berorientasikan pekerja (Greenleaf, 1970, 1977; Laub, 1999). Kepimpinan ini meletakkan keperluan pengikutnya melebihi keperluan organisasi dan mementingkan pekerjaannya melampaui kepentingan matlamat organisasi (Greenleaf, 1977). Menurut Greenleaf (1977) lagi seorang pemimpin yang berorientasikan pekerja merupakan seorang individu yang mengutamakan keperluan aspirasi dan kepentingan orang lain melampaui kepentingan dirinya sendiri. Di samping itu, Greenleaf (1977) juga menyatakan bahawa seorang pemimpin yang berorientasikan pekerja memilih untuk memberi perkhidmatan kepada orang lain dengan harapan mereka akan dapat berkembang dengan lebih baik, lebih berpengetahuan, lebih bebas dan lebih berkemungkinan diri mereka menjadi seorang pekerja (Noraini Misran & Ahmad Othman, 2011). Keadaan ini berbeza dengan pemimpin tradisional yang memimpin pengikut-pengikutnya semata-mata untuk mencapai objektif organisasi.

Barbuto and Wheeler (2006) menekankan bahawa peranan seorang pemimpin adalah untuk memenuhi keperluan pengikutnya. Oleh itu fokus utama pemimpin *servant* adalah pada pengikut individu. Ini kerana menurut Stone, Russell & Patterson (2004) matlamat sesebuah organisasi hanya akan tercapai dengan meningkatkan pembangunan, kemajuan dan keadaan kepada yang lebih baik setiap individu yang

menganggotai organisasi itu terlebih dahulu. Kepimpinan *servant* sentiasa memberi fokus kepada pembangunan kemanusiaan dengan harapan untuk meningkatkan keupayaan mereka agar menjadi lebih kreatif untuk memikul tanggungjawab di tempat kerja (Stone & Patterson, 2005). Manakala menurut Laub (1999) kepimpinan *servant* menggalakkan pembangunan pengikut-pengikutnya, pihak yang berkepentingan dan juga kebaikan organisasi melalui perkongsian kuasa, pembangunan komuniti, amalan autentik dalam kepimpinan, memberi bimbingan yang diperlukan demi kepentingan pengikut, organisasi dan juga yang mendapatkan perkhidmatan daripada organisasi tersebut.

Patterson (2003) menyatakan kepimpinan *servant* adalah berlandaskan nilai-nilai yang memberi fokus kepada pengikut-pengikutnya. Penyelidik-penyelidik lain juga turut menyatakan nilai teras yang terdapat pada kepimpinan *servant* ini termasuk juga nilai empati (Spears, 1998), integriti (Russell, 2001) dan juga kebolehan untuk memimpin dengan kompeten (Greenleaf, 1977; Russell & Stone, 2002). Pemimpin-pemimpin *servant* menghargai integriti dan kompetensi pengikut-pengikutnya untuk meningkatkan keyakinan (kepercayaan) interpersonal yang merupakan ramuan penting bagi kepimpinan *servant* (Russell, 2001; Russell & Stone, 2002).

Teori-teori kepimpinan tradisional adalah berdasarkan tingkah laku sementara kepimpinan *servant* pula lahir dari prinsip, nilai dan kepercayaan pemimpin. Model kepimpinan Greenleaf ini menggabungkan teori dan juga prinsip amalannya mengenai cara-cara yang paling berkesan untuk mempengaruhi dan membangunkan potensi pengikut. Menurut Spears (1998) Greenleaf mula-mula mendapat ilham tentang konsep kepimpinan *servant* ini melalui buku bacaannya yang berjudul *Journey to the*

East, yang ditulis oleh Herman Hesse (1956/2000). Buku ini mengisahkan tentang sekumpulan pengembara yang mana salah seorang daripadanya bernama Leo. Leo bertanggungjawab mengatur dan menguruskan segala tugas harian seperti penyediaan makan minum dan keselesaan kepada mereka di sepanjang pengembaraan itu. Pengembaraan telah berjalan dengan lancar sehingga pada suatu masa Leo telah menghilangkan diri dengan tiba-tiba. Sejak itu pengembaraan tidak dapat diteruskan. Mereka mendapati bahawa dengan ketiadaan Leo mereka tidak dapat meneruskan pengembaraan itu lagi.

Beberapa tahun kemudian, pencerita yang juga merupakan salah seorang ahli kumpulan pengembara itu, telah bertemu secara tiba-tiba dengan Leo dan mendapati bahawa beliau merupakan seorang pemimpin tinggi agama yang telah membiayai segala kos pengembaraan itu. Beliau merupakan seorang pemimpin tetapi telah menjalankan tugas sebagai hamba. Keinginan beliau untuk berkhidmat kepada kumpulan pengembara itu telah lahir daripada hati yang benar-benar ikhlas. Leo telah menghambakan dirinya dengan menjaga keperluan harian mereka sepanjang tempoh pengembaraan.

Berdasarkan peristiwa itu, Greenleaf percaya bahawa mesej yang hendak disampaikan ialah seseorang itu hendaklah berkhidmat dan berbakti kepada masyarakat terlebih dahulu kerana melalui jasa dan baktinya itu masyarakat tersebut dengan sendirinya akan mengiktirafnya sebagai pemimpin mereka. Russell dan Stone (2002) percaya memberi perkhidmatan merupakan ciri teras kepada kepimpinan *servant* dan merupakan asas kepada pencapaian matlamat.

2.4.3 Ciri-ciri Pemimpin *Servant*

Menurut Spears (2005), terdapat sepuluh ciri-ciri yang ada pada seorang pemimpin *servant*. Ciri-ciri tersebut adalah mendengar, empati, pemulihan, kepekaan, pemujukan, mengkonsepsikan, berpandangan jauh, pengawasan atau pengelolaan, komitmen terhadap pembangunan subordinat dan membangunkan komuniti.

Ciri utama iaitu mendengar, merujuk kepada kebolehan pemimpin mendengar dengan terbuka dan sepenuh perhatian terhadap keperluan dan hal-hal yang berkaitan dengan subordinat. Hanya seorang pemimpin sejati sahaja yang bertindak balas terhadap masalah yang diluahkan dan keupayaan mendengar pemimpin itulah yang menjadi kekuatan kepada orang lain.

Ciri kedua seorang pemimpin *servant* ialah empati. Sebagai pemimpin beliau hendaklah memiliki keupayaan untuk meletakkan dirinya di tempat orang lain untuk menunjukkan penerimaan dan pemahamannya terhadap subordinat. Pemimpin yang memiliki empati yang tinggi akan mendapat kepercayaan daripada subordinat kerana mereka telah diterima seadanya dan juga berdasarkan kemampuan sebenar mereka (Greenleaf, 1977).

Ciri ketiga ialah pemulihan. Ciri ini merupakan salah satu daripada kekuatan bagi seorang pemimpin *servant*. Pemimpin ini berkeupayaan untuk memperbaiki diri dan juga orang lain supaya kesepaduan dapat dicapai. Pemulihan dalam konteks kepimpinan *servant* merupakan perbuatan melakukan sesuatu dengan kesempurnaan (Greenleaf, 1997). Setiap orang inginkan kesempurnaan. Pemulihan hubungan akan membawa kebaikan kepada orang lain, diri sendiri dalam usaha untuk mewujudkan kesempurnaan. Pemimpin *servant* merupakan seorang yang sanggup berkongsi

kebolehan untuk memperbaiki hubungan, berusaha untuk menjadikan orang lain dan dirinya sempurna setiap masa.

Ciri yang keempat adalah kepekaan. Ianya merujuk kepada kebolehan seorang pemimpin bukan hanya memahami situasi secara menyeluruh tetapi juga memahami kemampuan yang dimilikinya. Seseorang dapat membina daya kepekaannya melalui refleksi sendiri, melalui pendengaran tentang apa orang lain kata mengenai diri mereka, melalui kesediaan untuk terus belajar dengan menghubungkan apa yang diketahui dan percaya kepada apa yang kita kata dan lakukan.

Ciri yang kelima, pemujukan merujuk kepada kebolehan pemimpin untuk meyakinkan orang lain dalam mendapatkan persetujuan dalam kalangan ahli kumpulannya. Untuk mencapai objektif ini, seseorang pemimpin tidak menggunakan kuasa bagi mendapatkan pematuhan subordinat. Menurut Hays (2008) pemimpin *servant* tidak menggunakan kuasa paksaan sebaliknya mengajak melakukan sesuatu bersama-sama dan sentiasa memberi galakan kepada ahli kumpulannya.

Ciri yang keenam adalah mengkonsepsikan. Ciri ini merujuk kepada kebolehan pemimpin untuk memikirkan penyelesaian masalah yang bakal dihadapi dan memikirkan sesuatu yang indah untuk organisasinya. Keadaan ini penting kerana imaginasi merupakan peta jalan kepada sesebuah institusi itu menuju ke masa depannya.

Ciri yang ketujuh adalah berpandangan jauh. Ciri ini membolehkan seorang pemimpin itu untuk menggunakan pembelajaran lampau, realiti masa kini dan sebarang

kemungkinan pada masa hadapan (Spears, 1988). Pemimpin *servant* berkeupayaan meramalkan masa depan melalui pemerhatiannya terhadap apa yang sedang berlaku.

Ciri yang kelapan adalah pengawasan atau pengelolaan. Menurut Peter Block, pengawasan atau pengelolaan merupakan kesanggupan untuk bertanggungjawab terhadap sesebuah organisasi yang lebih besar kepada keadaan yang lebih baik dengan mengawal fungsi dalam perkhidmatan. Pengelolaan atau pengawasan sesebuah organisasi bukan hanya melibatkan pengikut individu sahaja tetapi merangkumi seluruh organisasi itu, dan ianya memberi kesan ke atas dan mempunyai hubungan dengan seluruh masyarakat (Greenleaf, 1970).

Ciri yang kesembilan adalah komitmen terhadap pembangunan subordinat. Pemimpin *servant* amat komited terhadap pembangunan setiap individu yang berada di dalam sesebuah organisasi. Pemimpin *servant* melihat setiap individu di dalam organisasi memiliki keperluan dan keinginan yang berbeza. Oleh itu mereka mengambil tindakan yang konkrit untuk menggalakkan perkembangan setiap individu tersebut.

Ciri yang terakhir adalah pembangunan komuniti. Ianya merujuk kepada kebolehan pemimpin untuk membangunkan komuniti. Pemimpin *servant* membina sesebuah komuniti bukan hanya memberi perkhidmatan kepada sebuah institusi sahaja malah untuk kumpulan komuniti yang lebih besar.

2.4.4 Model-Model Kepimpinan *Servant*

Berdasarkan sepuluh ciri-ciri kepimpinan *servant* yang telah dikemukakan oleh Spears (1998) seperti di atas, ramai penyelidik telah menjadikannya sebagai asas kajian lanjut dan menjadikannya sebagai konstruk dalam model mereka berkaitan dengan

kepimpinan *servant* ini, antaranya Russell dan Stone (2002), Patterson (2003), Winston (2003), Parolini (2004) dan membina instrumen kajian seperti Laub (1999) dan Page dan Wong (2003), Sendjaya dan Sarros (2008). Instrumen yang dibina oleh Laub (1999) telah mendapat sambutan yang meluas daripada para penyelidik yang menjalankan kajian terhadap pemimpin *servant*. Antaranya, kajian yang dilakukan oleh Beazley (2002), Ledbetter (2003), Drury (2004), dan Irving (2004).

Tinjauan literatur menyatakan model-model tersebut terbahagi kepada dua, iaitu yang berkonsepkan hubungan pemimpin dengan organisasi dan model-model yang berkonsepkan hubungan pemimpin dengan pengikut. Model-model yang berkonsepkan hubungan pemimpin dengan organisasi terdiri daripada model Russell dan Stone (2002), model Wong dan Page (2003) dan model Parolini (2004). Manakala menurut Freeman (2011) model-model yang berkonsepkan hubungan pemimpin dengan pengikut pula terdiri daripada model Patterson (2003) dan model Winston (2003).

Menurut Poon (2006) pula, terdapat beberapa model kepemimpinan *servant* yang menjelaskan tentang ciri-ciri pemimpin *servant* ini. Hasil kajian yang dijalankan oleh Winston dan Hartsfield (2004) terhadap kepemimpinan *servant* dengan kecerdasan emosi, mereka telah mengenal pasti lima model kepemimpinan *servant*. Model-model tersebut adalah model Russel dan Stone (2002), model Page dan Wong (2002), model Petterson (2003), model Winston (2003) dan model Sendjaya (2002).

Russell dan Stone (2002) telah membuat penilaian terhadap sifat-sifat pemimpin *servant* dan menyerapkan sifat-sifat tersebut menjadi model yang rasional. Mereka

telah menggabungkan dua puluh ciri-ciri penting yang terdapat pada kepimpinan. Kemudian ciri-ciri tersebut telah dibahagikan kepada sembilan set fungsi sifat (visi, kejujuran, integriti, kepercayaan, perkhidmatan, menjadi model, merintis jalan, menghargai orang lain dan pengupayaan) dan sebelas sifat sampingan (komunikasi, kredibiliti, kompetensi, pengelolaan atau pengawasan, kelihatan, pengaruh, pujukan, mendengar, galakkan, pengajaran dan perwakilan).

Kajian Page dan Wong (2000) telah berjaya membangunkan kerangka konseptual atau model bagi mengukur ciri-ciri kepimpinan yang berorientasikan pekerja. Dapatan kajian telah menghasilkan dua belas ciri-ciri kepimpinan ini dan telah dikelompokkan kepada empat orientasi iaitu yang berorientasikan sifat, manusia, tugas dan proses. Ciri-ciri yang berorientasikan sifat adalah integriti, merendahkan diri dan bersifat kehambaan. Ciri-ciri yang berorientasikan kemanusiaan adalah yang berkaitan dengan pembangunan sumber manusia, prihatin, memberi kuasa dan membangunkan orang lain. Bagi ciri-ciri pemimpin yang berorientasikan tugas adalah seperti berwawasan, memimpin dan menetapkan pencapaian matlamat. Manakala ciri-ciri pemimpin yang berorientasikan proses pula adalah seperti berperanan sebagai model, mewujudkan pasukan kerja dan penglibatan bersama dalam membuat keputusan.

Patterson (2003) juga telah memperkenalkan teori kepimpinan *servant* melalui desertasinya. Beliau berpendapat teori kepimpinan *servant* berasal daripada teori kepimpinan transformasi yang telah diperkenalkan oleh Burns (1978). Beliau telah membangunkan model kepimpinan ini yang berasaskan interaksi antara pemimpin dengan pengikut bertujuan untuk memberi kefahaman yang lebih jelas berbanding model-model yang lain.

Mengikuti Patterson (2003), pemimpin *servant* merupakan pemimpin yang memimpin sebuah organisasi yang sentiasa memberi keutamaan kepada pengikut berbanding organisasi. Beliau memberi takrifan terhadap pengikut sebagai subordinat kepada pemimpin sebuah organisasi dan mengesyorkan istilah subordinat boleh digunakan bertukar ganti dengan istilah pekerja (Waddell, 2006). Hasil kajian beliau, terdapat lapan ciri-ciri kepimpinan *servant* iaitu *agapao*, altruisme, pengupayaan, merendah diri, memberi perkhidmatan, kepercayaan dan visi atau wawasan. Model Patterson bermula dengan konstruk kecintaan *agapao* sebagai pemboleh ubah bebas di mana pemimpin mempertimbangkan tentang keperluan, kemahuan dan keinginan setiap individu. Lima sifat-sifat khas pemimpin yang terdiri daripada merendah diri, *altruisme*, visi, kepercayaan dan pengupayaan merupakan pemboleh ubah perantara yang menghubungkannya dengan pemboleh ubah bersandar, iaitu perkhidmatan.

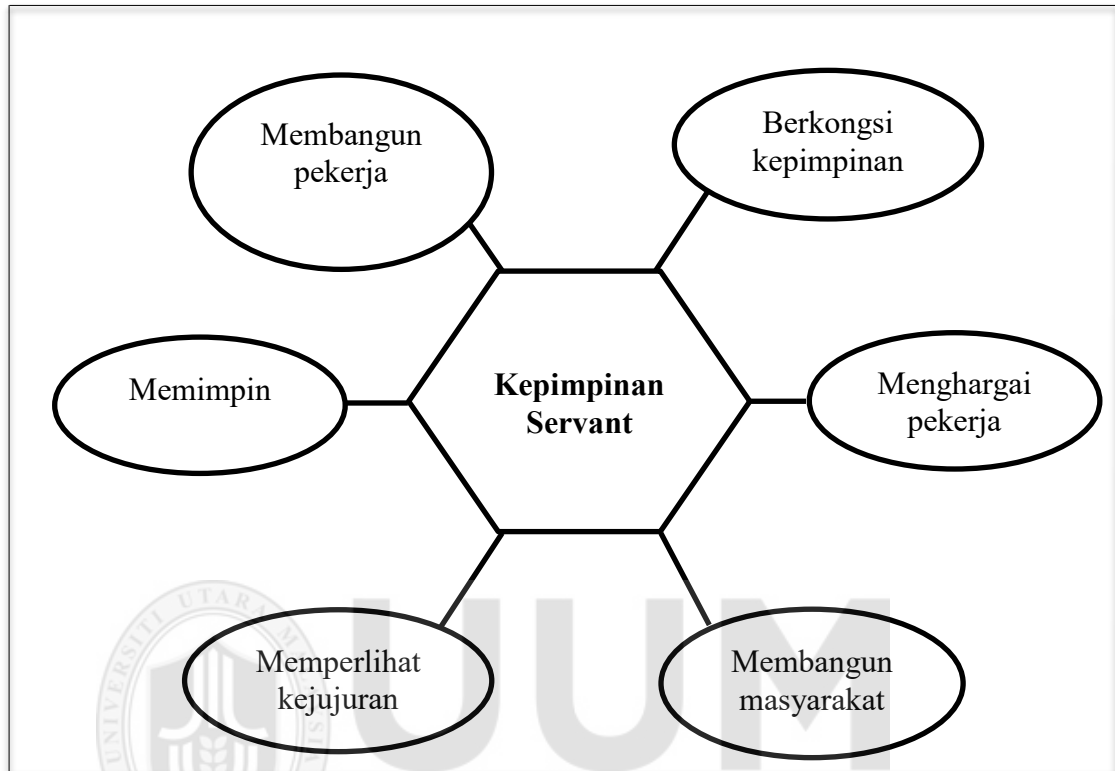
Model Winston (2003) dalam kajian beliau mendapati enam ciri-ciri yang terdapat pada kepimpinan *servant*. Ciri-ciri tersebut adalah terdiri daripada kecintaan *agapao*, altruisme, komitmen terhadap pemimpin, perkhidmatan, perkhidmatan kepada pemimpin dan kepercayaan. Sementara model kepimpinan *servant* Sendjaya (2010) pula telah menggariskan sembilan sifat yang terdapat pada seseorang pemimpin itu, iaitu *authentic self*, pengupayaan, persamaan, pementoran, sebagai model, kesedaran sendiri, tanggapan diri, kepercayaan dan visi atau wawasan.

Selain itu, seorang lagi penyelidik yang mengemukakan ciri-ciri penting yang terdapat pada seorang pemimpin *servant* ialah Laub (1999). Beliau telah membina sebuah instrumen yang dinamakan *Organizational Leadership Assessment* (OLA) bagi mengukur konstruk kepimpinan *servant*. Berdasarkan kajian tersebut, Laub (1999)

telah mengenal pasti enam ciri penting yang ada pada seseorang pemimpin *servant* iaitu menghargai pekerja, membangun pekerja, membangun masyarakat, memperhatikan kejujuran, memimpin dan berkongsi kepimpinan. Ciri-ciri tersebut akan mendasari kajian dalam penyelidikan ini.

1. *Menghargai pekerja* - mendengar, memenuhi keperluan orang lain dan mempercayai pekerjanya.
2. *Membangun pekerja* - menyediakan peluang pembelajaran, menunjukkan contoh tingkah laku dan meningkatkan potensi seseorang dengan memberi galakan dan dorongan.
3. *Membangun masyarakat* - mewujudkan hubungan yang erat, bekerjasama dan menghargai perbezaan yang terdapat pada setiap individu.
4. *Memperlihat kejujuran* - keikhlasan dan kebolehpercayaan, keterbukaan dan bertanggungjawab dan mempunyai kesediaan untuk belajar daripada orang lain.
5. *Memimpin* - berwawasan, berinisiatif dan menetapkan matlamat.
6. *Berkongsi kepimpinan* - mewujudkan visi bersama, berkongsi kuasa dalam membuat keputusan dan berkongsi kedudukan dan keistimewaan di setiap peringkat dalam organisasi.

Rajah 2.3 di bawah menggambarkan enam faktor kepemimpinan *servant* yang terdapat dalam kerangka model kepemimpinan *servant* Laub (1999)



Rajah 2.3. Model Kepimpinan *Servant* Laub (1999)

Parris dan Peachy (2013) juga telah mengkaji tentang hasil-hasil kajian yang telah dijalankan berkaitan dengan kepemimpinan *servant*. Sebanyak 39 buah artikel telah dipilih dalam kajian ini. Maklumat yang diperolehi dianalisis menggunakan kaedah Matrik (Garrard, 1999). Dapatan kajian menunjukkan teori kepemimpinan *servant* telah dikaji dan diuji merentasi pelbagai konteks, budaya, bidang dan tema yang melibatkan 11 buah negara. Teori ini juga telah dikaji sama ada ianya dijalankan dalam bentuk kuantitatif mahu pun kualitatif. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, Parris dan Peachey (2013) telah membuat beberapa rumusan seperti berikut:

1. Tidak terdapat kesepakatan tentang istilah atau definisi terhadap kepemimpinan *servant*. Definisi yang sering digunakan ialah definisi yang dipetik daripada Greenleaf (1977) diikuti dengan definisi Spears (1995) dan seterusnya definisi Laub (1999).
2. Kepimpinan *servant* telah dikaji merentasi pelbagai konteks, budaya dan tema. Ini menunjukkan kepimpinan *servant* telah dipraktikan dalam pelbagai budaya, organisasi dan tema.
3. Penyelidik-penyelidik menggunakan pelbagai instrumen untuk mengukur kepimpinan *servant*. Dua instrumen yang paling popular ialah *OLA instrument* (Laub, 1999) dan *Servant Leadership Scale* (Ehrhart, 2004).
4. Kepimpinan *servant* merupakan satu teori kepimpinan yang berupaya membantu sesebuah organisasi serta meningkatkan potensi pengikut.

2.4.5 Perbandingan Dengan Kepimpinan Lain

Kepemimpin *servant* sering mendapat perhatian dan dibuat perbandingan dengan beberapa pendekatan kepimpinan yang lain. Menurut Smith (2005), kepimpinan *servant* sering dibandingkan dengan kepimpinan transformasi yang telah diperkenalkan oleh Burns (1978) kemudian dikembangkan oleh Bass (1985). Keadaan ini berlaku memandangkan kedua-dua model ini memiliki beberapa persamaan. Namun demikian, kepimpinan transformasi dan kepimpinan *servant* adalah berbeza antara satu sama yang lain (Stone, Russell & Patterson, 2003). Di samping perbandingan dengan kepimpinan transformasi, penyelidik juga akan membuat perbandingan secara ringkas dengan pendekatan kepimpinan *Self-Sacrificial*, kepimpinan *Spiritual* dan kepimpinan *authentic*. Tujuannya adalah untuk mendapatkan kefahaman yang lebih jelas mengenai kepimpinan *servant* disamping melihat keunikan, perbezaan dan persamaannya dengan pendekatan kepimpinan yang lain. Berikut merupakan bahagian yang akan menjelaskan secara ringkas dengan

membuat perbandingan antara teori dan pendekatan kepemimpinan seperti yang telah dinyatakan di atas.

2.4.5.1 Kepimpinan Transformasi

Kepimpinan transformasi yang telah diperkenalkan oleh Burns (1978) dan Bass (1985) merupakan teori kepemimpinan yang sangat popular pada beberapa tahun yang lepas. Teori ini telah digunakan dalam pelbagai organisasi. Begitu juga dengan konsep kepemimpinan servant yang telah diperkenalkan oleh Greenleaf (1977) telah mula mendapat perhatian ramai penyelidik dalam bidang kepemimpinan dewasa ini.

Menurut Stone, Russell dan Patterson (2004), antara kedua-dua teori kepemimpinan ini memang terdapat banyak persamaan. Persamaan-persamaan tersebut termasuklah dari segi pengaruh, visi, kepercayaan, kredibiliti, berkongsi risiko, integriti dan sebagai model. Ini kerana kedua-dua teori ini sama-sama cuba menerangkan tentang gaya kepemimpinan yang berorientasikan pekerja. Sebagai contoh, kedua-dua teori sama menekankan tentang kepentingan menghargai pekerja, mendengar, permentoran dan mengupayakan pekerja.

Walau bagaimanapun, antara kedua-dua teori ini terdapat satu elemen penting yang dapat membezakan kedua-dua teori tersebut. Menurut Stone, Russell dan Patterson (2004) kepemimpinan transformasi dan kepemimpinan *servant* sama-sama mengambil berat tentang pengikut mereka. Yang membezakan kedua-dua teori ini adalah perkara yang menjadi fokus utama. Menurut Patterson (2003) pemimpin *servant* menjadikan pengikut sebagai fokus utamanya dan menghargai setiap warga organisasinya. Fokus utama kepemimpinan *servant* adalah untuk memberi perkhidmatan kepada pekerja sementara kepemimpinan transformasi pula mengambil berat terhadap pencapaian

objektif sesebuah organisasi. Oleh itu, fokus utama kepimpinan transformasi adalah kepada organisasi dan mewujudkan komitmen terhadap matlamat organisasi melalui mengupayakan pengikut-pengikutnya (Yukl, 1998). Pemimpin transformasi memberi inspirasi kepada pengikut untuk meningkatkan prestasi mereka demi kepentingan organisasi (Burns, 1978; Yukl, 1998). Pemimpin *servant* memberi fokus kepada pembangunan modal insan.

Mengikut Graham (1991) pula, perbezaan antara kepimpinan *servant* dengan kepimpinan transformasi dapat dilihat melalui dua aspek penting. Pertama, kepimpinan *servant* menuntut pemimpinnya supaya tidak hanya bertanggungjawab terhadap pencapaian objektif organisasinya semata-mata. Kedua, kepimpinan *servant* lebih menjurus kepada dimensi moral. Menurut Smith, Montagno & Kuzmenko (2004) kepimpinan *servant* lebih mementingkan soal emosi pengikut-pengikutnya berbanding kepimpinan transformasi. Parolini (2007) dalam kajiannya mendapati beberapa perbezaan antara kepimpinan transformasi dengan kepimpinan *servant*. Perbezaan-perbezaan tersebut adalah seperti dari segi moral pemimpin, fokus, motif, misi, pembangunan insan dan pengaruh.

2.4.5.2 Kepimpinan *Self-Sacrificial*

Kajian yang berkaitan dengan kepimpinan *self-sacrificial* mula dikesan dalam tulisan Burns (1978) dan Bass (1985). Mereka berpendapat *self-sacrifice* merupakan alat yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk meningkatkan motivasi pengikut-pengikutnya. Bertitik tolak daripada itu, Choi dan Mai-Dalton (1998) telah memperkenalkan model tindak balas pengikut terhadap kepimpinan *self-sacrificial*.

Menurut Yorges, Weiss dan Strickland (1999) *self-sacrificial* merujuk kepada kesediaan seseorang untuk mengalami kehilangan sesuatu demi untuk mengekalkan kepercayaan dan nilai peribadi seseorang. Tingkah laku seumpama ini sering kali dilihat dalam kalangan pemimpin-pemimpin besar (Burns, 1979). Menurut Cremer (2006) kajian empirikal telah menunjukkan kepimpinan *self-sacrificial* dapat meningkatkan semangat dan harapan pengikut melalui inspirasi yang luar biasa yang terpancar melalui pengaruh yang dimilikinya terhadap emosi dan motivasi pengikut. Cremer, Dijke dan Bos (2004) menyatakan kepimpinan *self-sacrificial* memotivasikan pengikut-pengikutnya dengan menjelaskan bahawa semua yang berkaitan dengan matlamat dan visi hanya akan tercapai hasil daripada usaha yang dilakukan. Kata-kata tersebut kemudiannya membangkitkan motivasi pengikut-pengikut untuk bekerjasama dalam kalangan mereka dan juga bersama pemimpin.

Secara perbandingannya, terdapat beberapa persamaan antara kedua-dua gaya kepimpinan ini. Persamaan-persamaan tersebut dapat kita perhatikan melalui beberapa ciri dimensi tingkah laku yang ada pada kedua-dua teori tersebut. Empati, membangunkan pekerja, membangunkan komuniti, menyediakan kepimpinan, mengupayakan pengikut dan berkhidmat kepada pengikut merupakan ciri-ciri yang ada pada kedua-dua teori tersebut. Menurut Matteson dan Irving (2006) secara umumnya boleh dikatakan bahawa pemimpin *servant* dan pemimpin *self-sacrificial* melihat pengikut-pengikut melalui cara yang sama namun berbeza sedikit dari segi cara mereka bertindak.

Dari segi perbezaannya pula, tidak terdapat ciri-ciri mendengar, pemulihan dan pelayanan dalam kepimpinan *self-sacrificial*. Ini mungkin disebabkan mendengar

merupakan ciri penting kepada empati dan pemulihan pula berkait rapat dengan memberi keadilan.

2.4.5.3 Kepimpinan *Authentic*

Pemimpin *authentic* ditakrifkan sebagai seorang individu yang memiliki kesedaran yang mendalam terhadap nilai dirinya dan juga orang lain dalam konteks di mana dia berkhidmat dengan mempunyai pandangan yang positif (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004; Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Kepimpinan *authentic* setiasa menunjukkan contoh yang positif untuk membentuk orang lain.

Avolio dan Gardner (2005) menyatakan terdapat persamaan antara kepimpinan *servant* dengan kepimpinan *authentic*. Kedua-dua kepimpinan ini mengiktiraf kepentingan moral dari sudut yang positif, kesedaran diri, kawalan diri (*self-regulation*), model yang positif dan memberi fokus kepada pembangunan pengikut untuk membolehkan pemimpin berfungsi dengan berkesan. Namun begitu kepimpinan *servant* dilihat lebih menekankan orientasi *spiritual* berbanding kepimpinan *authentic* walaupun aspek kerohanian merupakan sumber motivasi yang penting bagi kepimpinan *servant* (Sendjaya, Sarros & Santora, 2008).

2.4.5.4 Kepimpinan *Spiritual*

Fry (2003) mentakrifkan kepimpinan *spiritual* sebagai rangkuman nilai, sikap dan tingkah laku yang diperlukan untuk memotivasi diri dan juga orang lain supaya mereka mempunyai kesedaran *spiritual* yang berterusan. Menurut Bezy (2011), kepimpinan *spiritual* berusaha mewujudkan satu budaya di dalam sesebuah organisasi dimana pemimpin dengan pengikut memiliki komitmen dan misi yang kemudiannya menjadi pendorong mereka dalam melakukan sesuatu tindakan. Pemimpin membantu

pembangunan pengikut-pengikutnya secara *spiritual* dan menjadi orang yang sempurna semasa menjalani proses tersebut. Kemudian, tingkah laku pengikut-pengikut itu tadi akan memberi kesan yang sama kepada pemimpin.

Menurut Sendjaya, Sarros dan Santora (2008) hasil tinjauan literatur mendapati terdapat beberapa persamaan dan perbezaan di antara kepimpinan *servant* dengan kepimpinan *spiritual* seperti mana yang telah diutarakan oleh Fry (2003). Kepimpinan *servant* dan kepimpinan *spiritual* sama-sama menyorankan tentang amalan kepimpinan yang baik dan faktor yang dapat mewujudkan motivasi untuk memupuk sesuatu yang bermakna, tujuan dan saling memerlukan antara satu sama lain di tempat kerja. Dengan kata lain, kedua-dua pendekatan ini cuba untuk menjadikan tempat kerja sebagai tempat yang holistik dan bersepadu di mana individu-individu terlibat dalam kerja-kerja yang bermakna. Di samping itu, terdapat dua daripada tiga ciri-ciri kepimpinan *spiritual* (visi, kecintaan altruistik dan harapan/keyakinan sama-sama terdapat pada kepimpinan *servant*. Ciri-ciri tersebut adalah visi (Russell & Stone, 2002; Wong & Page, 2003) dan kecintaan (Patterson, 2003; Winston, 2003).

Menurut Sendjaya, Sarros dan Santora (2008) kerohanian merupakan asas dorongan kepada pemimpin *servant* untuk memberi perhatian kepada orang lain dengan cara yang *authentic* dan mendalam untuk mengubah mereka berdasarkan keupayaan mereka masing-masing. Model kepimpinan *spiritual* Fry (2003) mengenal pasti keperluan pengikut untuk *spiritual survival* seperti yang dinyatakan melalui panggilan dan keahlian sebagai pemboleh ubah yang diharapkan, mana kala pada kepimpinan *servant* pula, panggilan dan keahlian wujud dalam tingkah laku pemimpin. Pemimpin-

pemimpin *servant* sendiri yang didorong oleh suara hati dan makna sebelum membantu orang lain untuk membangunkan nilai-nilai itu.

2.4.6 Kajian-Kajian Lepas Berkaitan Dengan Kepimpinan *Servant*

Beberapa kajian telah dijalankan berkaitan dengan kepimpinan *servant* ini. Misalnya, Zhang, Lin dan Foo (2012) telah menjalankan kajian perbandingan terhadap sektor awam di Singapura. Tujuan kajian dijalankan adalah untuk mengenal pasti gaya kepimpinan yang menjadi pilihan antara gaya kepimpinan autoratif dengan gaya kepimpinan *servant*. Para responden adalah terdiri daripada pemimpin sekolah di beberapa buah sekolah kluster. Keputusan kajian menunjukkan bahawa gaya kepimpinan *servant* lebih diterima berbanding gaya kepimpinan autoratif. Gaya kepimpinan *servant* menjadi pilihan kerana kepimpinannya tidak menyalah guna kuasa sebagai pemimpin. Daripada enam belas tingkah laku pemimpin yang terdiri daripada lapan tingkah laku kepimpinan *servant* dan lapan tingkah laku kepimpinan autoratif yang disenaraikan menunjukkan tiga teratas yang menjadi pilihan merupakan tingkah laku kepimpinan *servant*. Tingkah laku pemimpin *servant* yang paling digemari ialah seperti menyediakan peluang untuk mempelajari sesuatu, menunjukkan sikap kasih sayang dan hormat kepada orang bawahan dan mewujudkan persekitaran yang menggalakkan pembangunan sendiri.

Bagi melihat impak kepimpinan *servant* terhadap keyakinan (kepercayaan) pengikut, Sendjaya dan Pekerti (2010) telah menjalankan kajian terhadap 555 kakitangan fakulti pendidikan dan pentabdiran di Indonesia. Keputusan kajian menunjukkan gaya kepimpinan *servant* telah menyumbang kepada keyakinan (kepercayaan) pengikut terhadap pemimpin. Pemimpin yang menunjukkan kepimpinan *servant* yang tinggi lebih diyakini dan dipercayai berbanding pemimpin yang tidak menunjukkan

kepimpinan *servant* yang tinggi. Berdasarkan dapatan kajian ini maka dicadangkan seseorang pemimpin perlu menunjukkan tingkah laku untuk mewujudkan suasana yang boleh melahirkan rasa keyakinan (kepercayaan) terhadap pemimpin, berkongsi visi, menjadi *role model* dan sentiasa prihatin serta menghormati pekerja.

Guillaume, Honeycutt dan Savage-Austain (2013) juga telah menjalankan kajian tentang kesan kepemimpinan *servant* di tempat bekerja dan hubungannya dengan kepuasan kerja di sebuah Universiti swasta di Atlanta, Georgia. Hasil kajian menunjukkan wujudnya hubungan yang kuat antara kepemimpinan *servant* dengan kepuasan kerja ahli fakulti dan bukan ahli fakulti yang berlatarkan akademik. Keputusan kajian ini memberi kefahaman yang jelas tentang amalan dan pengalaman pemimpin *servant* dalam bidang pendidikan dan disamping itu, dapatan kajian ini juga menyokong pendapat yang telah dikemukakan oleh Greenleaf.

Selain bidang pendidikan, Herry Lisbijanto dan Budiyanto (2014) juga telah menjalankan kajian dalam bidang koperasi di Indonesia. Kajian ini melibatkan 132 pekerja koperasi, 396 orang pekerja menilai kepemimpinan *servant* dan kepuasan kerja dan 132 orang pengerusi koperasi untuk menilai pemboleh ubah prestasi organisasi. Keputusan kajian menunjukkan kepemimpinan *servant* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi kepemimpinan *servant* diamalkan semakin tinggi kepuasan kerja dalam kalangan pekerja. Namun demikian, kepemimpinan *servant* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi organisasi. Walaupun kepemimpinan *servant* tinggi diamalkan tetapi ianya tidak memberi apa-apa kesan terhadap prestasi organisasi. Kepimpinan *servant* hanya memberi kesan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap prestasi organisasi.

Di Malaysia, Izani Ibrahim dan Yahya Don (2014) telah menjalankan kajian untuk mengenal pasti pengaruh kepemimpinan *servant* terhadap perubahan gaya pengurusan sekolah di Malaysia. Kajian yang melibatkan seramai 342 orang guru sekolah menengah di zon utara ini bertujuan untuk mengenal pasti aspek-aspek kepemimpinan *servant* yang menjadi penyumbang utama kepada perubahan gaya pengurusan sekolah. Sampel telah dipilih secara rawak dan hanya guru-guru yang telah berkhidmat selama dua tahun layak dipilih sebagai responden. Penyelidik telah menggunakan kaedah regresi pelbagai untuk mengkaji aspek-aspek kepemimpinan *servant* yang berperanan sebagai peramal-peramal kepada perubahan gaya pengurusan di sekolah-sekolah.

Keputusan kajian mendapati guru besar mengamalkan kepemimpinan *servant* pada tahap tinggi dan mempunyai pengaruh yang positif terhadap perubahan gaya pengurusan di sekolah. Hasil daripada analisis regresi pelbagai yang dilakukan mendapati lima dimensi kepemimpinan *servant* merupakan peramal kepada perubahan gaya pengurusan di sekolah. Dimensi pembangunan komuniti merupakan dimensi yang mempunyai pengaruh yang terbesar terhadap perubahan gaya pengurusan sekolah, kemudian diikuti oleh penyembuhan emosi, etika, pengupayaan subordinat, mengutamakan subordinat dan yang terakhir kemahiran konseptual. Ini bermakna dimensi pembangunan komuniti dapat menghasilkan perubahan gaya pengurusan sekolah dengan lebih berkesan berbanding dimensi-dimensi yang lain.

Baharu Kemat Al Haj, Ratana Sarimin, Nasrul Haqiim Mohd Nasir dan Mohamad Zain Yusof (2012) telah menjalankan kajian terhadap sebuah agensi kerajaan untuk mengenal pasti perbezaan antara gaya kepemimpinan *servant* dengan persepsi pekerja berdasarkan empat faktor demografi seperti jantina, umur, tempoh berkhidmat dan

pangkat. Kajian melibatkan 100 orang pekerja dengan menggunakan soal selidik yang dibina oleh Dennis dan Bocarnea (2004) untuk mengukur gaya kepimpinan *servant* berdasarkan teori Patterson. Terdapat 27 item digunakan untuk mengukur yang merangkumi lima elemen demografi seperti berikut:

1. Pengupayaan - sejauh mana pengagihan kuasa terhadap pekerja.
2. Kepercayaan - sejauh mana keyakinan terhadap pekerja.
3. Kecintaan - sejauh mana kecintaan pemimpin terhadap pekerja.
4. Merendah diri - sejauh mana sikap merendah diri pemimpin terhadap pekerja.
5. Visi - sejauh mana pemimpin menjelaskan tentang visi.

Hasil kajian ini telah mendapati keputusan seperti berikut:

1. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan persepsi terhadap kepimpinan *servant* antara pekerja lelaki dengan wanita.
2. Faktor umur telah menyumbang kepada perbezaan persepsi terhadap gaya kepimpinan *servant* pemimpin mereka.
3. Terdapat perbezaan yang signifikan sebahagian persepsi antara tempoh perkhidmatan dengan gaya kepimpinan *servant*. Tiga elemen yang mempunyai hubungan yang signifikan, terdiri daripada altruistik, kepercayaan dan merendah diri manakala tiga elemen yang tidak mempunyai hubungan yang signifikan adalah kecintaan, pengupayaan dan visi.
4. Terdapat perbezaan yang signifikan sebahagian persepsi antara kedudukan jawatan dengan gaya kepimpinan *servant*. Terdapat dua elemen, iaitu visi dan kepercayaan yang mempunyai hubungan yang signifikan manakala empat elemen yang lain, kecintaan, pengupayaan, merendah diri dan altruistik tidak mempunyai hubungan yang signifikan.

Aznarahayu Ramli dan Nasina Mat Desa (2013) juga telah menjalankan kajian terhadap kepimpinan *servant* dengan komitmen pekerja terhadap organisasi berdasarkan situasi di Malaysia dengan memasukkan keyakinan (kepercayaan) sebagai perantara. Tujuan kajian dijalankan adalah untuk mengkaji hubungan antara kepimpinan *servant* dengan komitmen dalam kalangan pekerja dewasa terhadap organisasi. Disamping itu kajian ini juga bertujuan untuk mengenal pasti sama ada keyakinan (kepercayaan) terhadap pemimpin berperanan sebagai perantara antara kepimpinan *servant* dengan komitmen pekerja terhadap organisasi. Sebanyak 200 set borang soal selidik telah diedarkan kepada pekerja pelbagai organisasi seluruh Malaysia. Daripada itu, hanya 143 set borang soal selidik atau 71.5% sahaja dikembalikan. Dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan *servant* dengan komitmen pekerja terhadap organisasi. Walau bagaimanapun hasil daripada ujian regresi yang dijalankan didapati kepimpinan *servant* mempunyai hubungan yang lemah iaitu dengan komitmen normatif.

Sementara itu, kepimpinan *servant* dan keyakinan (kepercayaan) terhadap pemimpin mempunyai hubungan yang kuat. Walaupun keyakinan (kepercayaan) pekerja terhadap pemimpin mempunyai kesan yang signifikan terhadap komitmen afektif namun hasil ujian regresi yang dijalankan mendapati keyakinan (kepercayaan) terhadap pemimpin mempunyai hubungan yang lemah dengan komitmen afektif iaitu. Secara keseluruhannya keyakinan (kepercayaan) terhadap pemimpin juga didapati hanya berperanan sebagai sebahagian perantara antara kepimpinan *servant* dengan komitmen pekerja terhadap organisasi dalam kalangan pekerja di Malaysia.

Goh dan Low (2014) juga telah menjalankan kajian tentang kesan kepimpinan *servant* terhadap komitmen pekerja terhadap organisasi dengan melibatkan keyakinan (kepercayaan) sebagai perantara. Kajian tersebut melibatkan seramai 177 orang responden yang terdiri daripada pekerja firma-firma penyelidikan pasaran di Malaysia. Hasil kajian mendapati kesemua pemboleh ubah mempunyai hubungan yang signifikan. Kepimpinan *servant* didapati mempunyai hubungan yang paling kuat dengan komitmen organisasi berbanding dengan pemboleh ubah-pemboleh ubah yang lain. Di samping itu, ujian regresi mendapati keyakinan (kepercayaan) terhadap pemimpin berperanan sebagai sebahagian perantara antara kepimpinan *servant* dengan komitmen pekerja terhadap organisasi. Berdasarkan dapatan kajian ini telah disyorkan supaya pengurus atau pemimpin mengamalkan kepimpinan *servant* memandangkan ianya telah membuktikan keberkesanannya dalam meningkatkan kepercayaan dan komitmen pekerja terhadap organisasi. Sikap pemimpin *servant* yang sentiasa bersedia memberi perkhidmatan, mengambil berat dan melibatkan semua ahli organisasi dalam membuat keputusan telah menjadikan pemimpin tersebut dipercayai dan komitmen pekerja meningkat.

Noraini Misran dan Ahmad Othman (2011) telah menjalankan kajian terhadap kontraktor dalam industri pembinaan. Tujuan kajian adalah untuk menentukan sama ada ciri-ciri kepimpinan yang berorientasikan manusia atau pekerja mempunyai hubungan dengan kejayaan projek. Objektif kajian pula adalah untuk mengkaji hubungan ciri-ciri kepimpinan berorientasikan pekerja seperti mengambil berat terhadap pekerja, memberi kuasa kepada pekerja dan membangunkan pekerja terhadap kejayaan projek. Disamping itu, kajian ini juga akan melihat pengaruh faktor

demografik seperti jantina, umur, bangsa dan pengalaman terhadap hubungan di antara ciri-ciri kepimpinan ini dengan kejayaan sesebuah projek.

Berdasarkan dapatan dari kajian-kajian lepas, mereka telah mencadangkan pembangunan satu model kerangka konseptual yang menunjukkan hubungan tiga ciri-ciri kepimpinan berorientasikan pekerja seperti sikap prihatin terhadap pekerja, mengupayakan pekerja dan membangunkan pekerja terhadap kejayaan projek. Pemimpin yang berorientasikan pekerja akan sentiasa mengambil berat terhadap pekerja seperti menitikberatkan rasa empati, ingin mendengar, menerima dan memahami masalah pekerja. Selain itu, pekerja juga sering diberi peluang untuk berkongsi tanggungjawab dan membuat keputusan, mengembangkan kemahiran, personaliti dan profesional pekerja di samping mewujudkan pasukan kerja yang efektif dan efisien. Keadaan ini akan dapat meningkatkan lagi motivasi dan tanggungjawab pekerja untuk sama-sama memastikan matlamat dan kejayaan projek tercapai.

2.5 Keyakinan (kepercayaan)

Keyakinan (kepercayaan) merupakan aspek penting di dalam sesebuah organisasi. Menurut Lokman Mohd Tahir dan Hamidon Rahman (2007) kewujudan elemen kepercayaan dalam sesebuah organisasi merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan keberkesanan sesebuah organisasi itu. Ketiadaan elemen keyakinan (kepercayaan) antara pemimpin dengan pengikut matlamat organisasi tidak dapat direalisasikan. Keyakinan (kepercayaan) seringkali dikaitkan dengan kepuasan pekerja (Edwards & Cable, 2009; Gulati & Sytch, 2007), usaha dan prestasi (Aryee, Budhwar & Chen, 2002; Colquitt, Scott & LePine, 2007), tingkah laku kewargaan (Mayer & Gavin, 2005; Walumbwa, Luthans, Avey & Oke, 2011), kolaborasi dan kerja berpasukan (Sargent & Waters, 2004; Simons & Peterson, 2000).

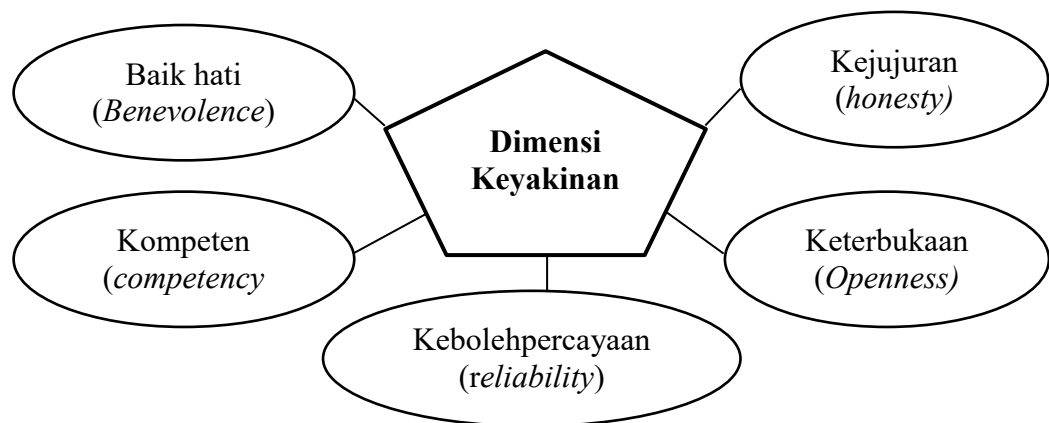
Antara penyelidik terawal yang membuat kajian tentang keyakinan (kepercayaan) yang wujud di sekolah ialah Blumberg, Greenfield dan Nason (1978). Melalui kajian tinjauan yang dilakukan mereka mendapati keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar wujud adalah hasil daripada hubungan di antara guru dengan guru besar berbanding tanggungjawab yang diamanahkan. Dengan kata lain, cara dan gaya seseorang guru besar itu menjalinkan hubungan profesional dengan guru-guru adalah lebih penting daripada bagaimana cara seorang guru besar itu menguruskan sekolah. Menurut Tschannen dan Moran (2001) keyakinan (kepercayaan) memberi sumbangan yang besar kepada keberkesanan organisasi. Tanpa wujudnya elemen keyakinan (kepercayaan) sekolah akan menghadapi konflik dan sukar untuk mencapai matlamat yang diinginkan (Tschannen-Moran, 2004). Terdapat bukti yang menyatakan bahawa keyakinan (kepercayaan) memberi sumbangan kepada keberkesanan sekolah. Misalnya, keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar dan rakan sejawat didapati mempunyai hubungkait dengan keberkesanan sekolah (Hoy & Tarter, 1992; Tarter, Sabo & Hoy, 1995; Jefferson & Knobloch, 2008; Louis, Dretzke & Wahlstrom, 2010). Untuk mengekalkan keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar, beliau perlu mempamerkan sikap yang tidak mementingkan diri sebaliknya berusaha untuk memenuhi keperluan guru-guru (Hailey, Searle & Dietz, 2012). Suasana yang dapat menggalakkan keyakinan (kepercayaan) antara guru dengan guru besar perlu diwujudkan untuk menjadikan sesebuah sekolah itu sebagai tempat yang berorientasikan nilai-nilai profesional (Tschannen-Moran, 2009). Selain itu, Tschannen-Moran (2001) melalui kajiannya mendapati keyakinan (kepercayaan) guru terhadap pengetua mampu meningkatkan kolaborasi antara guru dengan pengetua.

2.5.1 Definisi Keyakinan (kepercayaan)

Rosen dan Brown (1996) mendefinisikan keyakinan (kepercayaan) umpama glu yang mengikat hubungan. Bennis dan Nanus (1985) pula mengumpamakan keyakinan (kepercayaan) seperti pelincir yang membuatkan sesebuah organisasi itu berfungsi dengan lancar. Menurut Mayer, Davies dan Schoorman (1995) apabila pekerja mempunyai keyakinan dan mempercayai pemimpin, mereka rela menerima segala apa yang dilakukan oleh pemimpin kerana mereka yakin bahawa ianya tidak akan menjejaskan kepentingan mereka.

Manakala Hoy dan Tschannen-Moran (1999) pula telah memberi takrifan kepada keyakinan (kepercayaan) sebagai kesediaan seorang individu atau kumpulan untuk terdedah (vulnerable) kepada tindakan pihak lain berdasarkan keyakinan bahawa mereka adalah baik hati, boleh dipercayai, cekap, jujur dan bersikap terbuka.

Model keyakinan (kepercayaan) Tschannen-Moran yang terdiri daripada lima dimensi yang digunakan untuk menilai dan mengukur keyakinan (kepercayaan) guru dalam bidang pendidikan. Dimensi-dimensi tersebut yang terdiri daripada baik hati, kebolehpercayaan, kejujuran, bersikap terbuka dan kompeten adalah seperti yang ditunjukkan pada rajah 2.4 berikut:



Rajah 2.4. Model Keyakinan (kepercayaan) oleh Tschannen-Moran (2003)

2.5.2 Dimensi-Dimensi Keyakinan (kepercayaan)

Hoy dan Tschannen-Moran (1999; 2001; 2003; 2004) melalui kajian mereka telah menyenaraikan lima ciri-ciri individu atau kumpulan yang boleh dipercayai. Ciri-ciri tersebut terdiri daripada baik hati, kebolehpercayaan, kompeten, kejujuran dan keterbukaan. Kelima-lima aspek ini telah membentuk konsep keyakinan (kepercayaan) yang wujud di sekolah.

2.5.2.1 Dimensi Baik Hati (Benevolence)

Guru yakin bahawa pentadbir dapat bertindak tanduk sesuai dengan kehendak dan akan melindungi mereka, tidak akan melukakan hati atau perasaan mereka (Cummings dan Bromily, 1996; Dirks, 2000). Ia juga merangkumi aspek keyakinan (kepercayaan) bahawa guru besar atau pentadbir akan menjaga kebajikan mereka.

2.5.2.2 Dimensi Kebolehpercayaan (Reliability)

Kebolehpercayaan adalah berkaitan dengan sesuatu yang boleh dijangkakan. Kebolehpercayaan bermaksud sejauh mana guru dapat bergantung kepada pemimpin iaitu guru besar melindungi mereka jika berlaku sesuatu masalah. Ia juga merujuk

kepada keyakinan guru terhadap guru besar bahawa dia akan bertindak secara konsisten terhadap guru-gurunya.

2.5.2.3 Dimensi Kompeten (Competence)

Kompetensi merupakan kebolehan seseorang melakukan sesuatu tugas mengikut piawai yang ditetapkan (Mishra, 1996). Berdasarkan dimensi ini, guru menaruh keyakinan (kepercayaan) terhadap guru besar bahawa mereka merupakan pemimpin yang cekap dan mampu melaksanakan tugas seperti mana yang dikehendaki berdasarkan piawaian yang telah ditetapkan.

2.5.2.4 Dimensi Kejujuran (Honesty)

Kejujuran merujuk kepada sikap, integriti dan perwatakan sebenar seseorang pemimpin. Dimensi ini merangkumi perwatakan, integriti dan tingkah laku sebenar seseorang pemimpin yang menjadi asas kepada keyakinan (kepercayaan) guru. Ia merujuk tentang sejauh mana guru boleh dipercayai guru besar bersikap adil dan akan melindungi mereka semasa tertekan. Orang yang jujur sentiasa berpegang kepada kebenaran dan menepati janji.

2.5.2.5 Dimensi Keterbukaan (Openness)

Keterbukaan adalah kesediaan seseorang untuk berkongsi maklumat dengan orang lain. Dimensi ini menerangkan sejauh mana pemimpin atau guru besar mengamalkan sikap terbuka dan dapat berkongsi maklumat dengan guru-guru di bawah jagaannya. Keterbukaan juga merupakan satu proses di mana seseorang individu itu bersedia untuk berkongsi maklumat dengan orang lain.

2.5.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keyakinan (kepercayaan)

Menurut Mayer, Davies & Schoorman (1995) terdapat tiga faktor yang dapat mempengaruhi keyakinan (kepercayaan) seseorang terhadap seseorang yang lain.

Faktor-faktor tersebut terdiri daripada kebolehan (ability), baik hati (benevolence) dan integriti (integrity).

2.5.3.1 Faktor Kebolehan

Faktor ini merujuk kepada kemahiran, kemampuan dan ciri-ciri yang menyebabkan seseorang itu mempunyai pengaruh dalam bidang-bidang tertentu.

2.5.3.2 Faktor Baik Hati

Faktor baik hati merujuk kepada sejauh mana orang yang dipercayai (trustee) itu melakukan kebaikan kepada orang yang mempercayainya (trustor) dan sanggup mengenyahkan perasaan mementingkan dirinya. Di antara orang yang dipercayai dengan orang yang mempercayai wujud satu ikatan yang melahirkan rasa tanggungjawab pada orang yang dipercayai untuk membantu orang yang mempercayainya itu.

2.5.3.3 Faktor Integriti

Faktor integriti melibatkan persepsi orang yang mempercayai (trustor) terhadap orang yang dipercayai (trustee) sama ada dia berpegang kepada prinsip-prinsip selaras dengan kehendak orang yang mempercayainya. Sekiranya pada prinsip-prinsip tersebut berlaku bercanggahan, maka orang yang dipercayai itu tidak dianggap mempunyai integriti.

2.5.4 Kajian-Kajian Lepas Berkaitan Keyakinan (kepercayaan)

Lokman Mohd Tahir dan Hamidon R. Rahman (2007) telah menjalankan kajian berkaitan keyakinan (kepercayaan) antara guru besar dengan guru. Kajian tersebut melibatkan 155 orang guru besar di seluruh negara yang dipilih menggunakan kaedah persampelan rawak. Kajian ini dijalankan dengan tujuan untuk menentukan tahap keyakinan (kepercayaan) guru besar terhadap guru. Penyelidik telah menjalankan

kajian berasaskan model keyakinan (kepercayaan) multi-dimensi yang diperkenalkan oleh Tschannen-Moran (2004). Untuk mengukur tahap keyakinan (kepercayaan), instrumen soal selidik *Principals Trust Inventory* yang dibina oleh Tschannen-Moran telah digunakan. Keputusan kajian menunjukkan guru besar mempunyai tahap keyakinan (kepercayaan) yang tinggi pada guru tetapi tidak mempunyai sebarang perbezaan serta tidak ada kaitan dengan faktor latar belakang mereka.

Di samping itu, Lokman Mohd Tahir dan M. AL-Muzammil Yassin (2008) juga telah menjalankan kajian terhadap impak psikologi guru hasil kepimpinan pengetua sekolah menengah di Daerah Batu Pahat, Johor. Kajian ini melibatkan 200 orang guru. Kajian ini dijalankan bertujuan untuk menentukan tahap psikologi guru yang terdiri daripada keyakinan (kepercayaan) dan komitmen guru terhadap kepemimpinan sekolah. Keputusan kajian mendapati guru-guru mempunyai tahap keyakinan (kepercayaan) terhadap pengetua pada tahap sederhana walaupun tahap komitmen guru adalah pada tahap yang tinggi. Keadaan ini menunjukkan kepimpinan pengetua merupakan faktor utama yang mempengaruhi tahap komitmen dan keyakinan (kepercayaan) guru terhadap sekolah.

Selain itu, di negara Barat satu kajian telah dijalankan oleh Kulbertis (2006) di Michigan's high school terhadap 44 orang guru. Kajian ini dijalankan bagi menentukan tingkah laku kepimpinan yang dapat melahirkan keyakinan (kepercayaan). Keputusan kajian menunjukkan bahawa pengetua boleh mendapatkan keyakinan (kepercayaan) daripada guru-guru melalui tingkah laku yang ditunjukkan. Tingkah laku tersebut yang berkisar pada membina hubungan, komunikasi, perwatakan dan hubungan interpersonal.

Leithwood, Kenneth dan Sun (2012) juga telah membuat kajian terhadap 3,900 orang guru di 134 buah sekolah. Tujuan kajian adalah untuk mengenal pasti amalan kepimpinan pengetua yang boleh dipercayai sepertimana yang diamati oleh guru-guru. Keputusan kajian telah menunjukkan keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar banyak dipengaruhi oleh amalan kepimpinan seperti kecekapan, ketekalan dan kebolehpercayaan, sikap keterbukaan, hormat dan berintegriti.

Disamping itu, beberapa kajian lain juga telah dijalankan di luar negara berhubung dengan keyakinan (kepercayaan) ini. Mereka adalah Appelbaum et al., (2004), Kramer, Brewer dan Hanna (1996), Lester dan Brower (2003), Laschinger dan Finegan (2005). Kajian Kramer, Brewer dan Hanna (1996) telah membuktikan bahawa keyakinan (kepercayaan) mempunyai kesan yang positif terhadap sikap proaktif, persepsi, tingkah laku dan hasil prestasi mengikut konteks latar belakang organisasi. Selain itu, para penyelidik juga mendapati keyakinan (kepercayaan) yang tinggi terhadap majikan menyebabkan seseorang itu mempunyai sikap yang lebih positif, aras kerjasama meningkat dan tahap prestasi kerja yang bertambah baik dari segi kualitinya. Kajian yang dijalankan oleh Lester dan Brower (2003) pula mendapati bahawa subordinat yang merasakan diri mereka dipercayai oleh majikannya mempunyai tahap kepuasan kerja yang tinggi.

Berdasarkan keputusan-keputusan kajian di atas, sebagai kesimpulannya dalam konteks pendidikan tingkah laku yang ditunjukkan melalui amalan guru besar merupakan faktor utama yang menentukan tahap keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar. Keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar lahir daripada tingkah laku yang diamalkan oleh guru besar seperti sikap mengambil berat, memberi

sokongan dan perlindungan (Tarter & Hoy, 1988; Tarter, Bliss, & Hoy, 1989). Guru besar yang mengamalkan tingkah laku yang boleh dipercayai akan meningkatkan tahap keyakinan (kepercayaan) guru terhadapnya.

2.6 Komitmen Organisasi

Komitmen pekerja terhadap organisasi merupakan kunci utama kepada kejayaan sesebuah organisasi itu. Komitmen organisasi telah menarik minat ramai penyelidik dari pelbagai bidang sejak tahun 1980an (Allen & Meyer, 1990; Mathieu & Zajac, 1990). Menurut Mathieu dan Zajac (1990) konsep komitmen organisasi telah menjadi popular dalam psikologi dan tingkah laku organisasi. Mathieu dan Zajac (1990) juga mendakwa terdapat banyak kajian yang telah dijalankan terhadap komitmen organisasi termasuk sama ada sebagai kesan ataupun penyebab komitmen itu berlaku. Ciri-ciri demografi seperti umur, jantina, taraf pendidikan, status perkahwinan dan pengalaman merupakan salah satu daripada faktor-faktor yang sering diuji hubungannya dengan komitmen (Jonathan, H, 2013).

Komitmen organisasi merupakan salah satu tingkah laku dalam sesebuah organisasi yang telah banyak mendapat perhatian daripada para penyelidik. Ini berlaku memandangkan pekerja yang mempunyai komitmen yang tinggi sangat diperlukan oleh sesebuah organisasi agar organisasi tersebut mampu terus bertahan dan menghasilkan produktiviti yang tinggi. Menurut Greenberg dan Baron (1993), pekerja yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi merupakan pekerja yang lebih stabil dan lebih produktif yang akhirnya memberi sumbangan yang besar terhadap organisasi tersebut.

Mowday, Porter dan Steers (1982) menyatakan bahawa pekerja yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi merupakan pekerja yang lebih bermotivasi dalam melaksanakan tugasnya dan sentiasa berusaha untuk mencapai objektif organisasi. Disamping itu, mereka juga sanggup melakukan kerja-kerja tambahan seperti membuat inovasi dan kreativiti, yang mana akan memberi kesan kepada peningkatan prestasi organisasi (Bennett & Durkin, 2000). Pekerja yang komited amat diperlukan dan biasanya komitmen mereka itu sentiasa dihargai oleh setiap organisasi. Komitmen yang tinggi sentiasa dikaitkan dengan kualiti kerja yang dihasilkan seperti peningkatan produktiviti, kepuasan kerja, kadar ponteng kerja yang rendah, suasana kerja yang harmonis dan sebagainya (Worrall, Copper & Campell, 2000; Culverson, 2002). Menurut Feinstein (2001) pula, komitmen yang tinggi dari pekerja akan menghasilkan kualiti kerja yang tinggi dan mereka akan melakukan kerja dengan bersungguh-sungguh dan penuh bersemangat demi memastikan matlamat organisasi dapat dicapai.

2.6.1 Konsep Komitmen Organisasi

Ramachandran Sudha dan Krishnan Venkat (2009), menyatakan komitmen organisasi telah diberi pelbagai takrifan. Misalnya, menurut Robbins dan Judge (2003) komitmen ialah sikap kesetiaan dan penglibatan pekerja terhadap organisasi yang berlandaskan keyakinan (kepercayaan) bahawa organisasi tersebut mempunyai objektif, matlamat dan nilai yang sama dengan pekerja tersebut. Manakala Mowdays, Steers dan Porter (1979) pula menyatakan bahawa komitmen terhadap organisasi secara tradisinya didefinisikan sebagai keyakinan (kepercayaan) yang tinggi terhadap penerimaan matlamat dan nilai organisasi, kesediaan untuk berkorban dari segi tenaga dan usaha untuk organisasi serta memiliki keinginan untuk terus kekal sebagai ahli kepada organisasi tersebut. Culverson (2002) menganggap komitmen sebagai keinginan

seseorang untuk terus bekerja di sesebuah organisasi itu sementara Robbins dan Judge (2007) pula mendefinisikan komitmen sebagai satu situasi di mana seseorang individu itu memihak kepada sesebuah organisasi itu dan mempunyai tujuan dan keinginannya untuk bertahan sebagai anggota dalam organisasi tersebut.

Meyer dan Allen (1991) telah menghasilkan rumusan satu definisi tentang komitmen dalam organisasi sebagai satu konstruk psikologis yang merupakan ciri-ciri hubungan ahli organisasi dengan organisasinya dan mempunyai kesan ke atas keputusan individu untuk meneruskan keahliannya dalam organisasi. Oleh itu, anggota yang memiliki komitmen ke atas organisasi dapat kekal lebih lama sebagai ahli organisasi itu berbanding dengan mereka yang tidak mempunyai komitmen ke atas organisasi.

Menurut Nik Mutasim Abdul Rahman (2001) di awal perkembangan kajian, konsepsi tentang komitmen adalah bersifat satu dimensi (unidimensional) iaitu berdasarkan asas sikap atau afektif semata-mata. Perkembangan selanjutnya ialah dengan melihat komitmen dalam bentuk pelbagai dimensi (multidimensional). Mowday, Porter dan Steers (1982) membahagikan komitmen attitudinal dan behavioural. Komitmen attitudinal merujuk kepada proses bagaimana individu memikirkan tentang perhubungannya dengan organisasi. Dengan kata lain, ia merupakan satu set pemikiran di mana individu-individu mempertimbangkan sejauh mana nilai dan matlamat organisasi. Komitmen *behavioural* pula diertikan sebagai proses bagaimana individu menjadi terikat dengan organisasi dan bagaimana mereka menangani masalah berkenaan. Kemudian Meyer dan Allen (1991) telah melangkah sedikit lagi ke hadapan dengan menghasilkan satu model komitmen organisasi yang

mengkategorikan komitmen kepada tiga komponen iaitu afektif, *continuance* dan normatif.

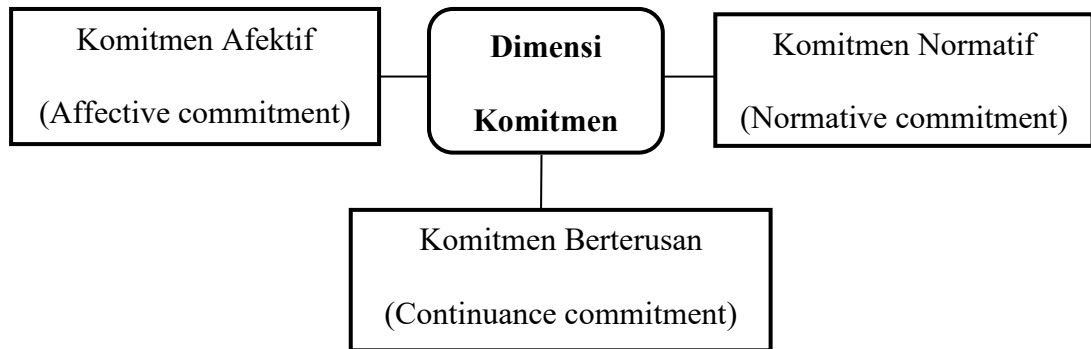
Konsep komitmen organisasi meliputi semua organisasi dan organisasi pendidikan seperti sekolah juga tidak terkecuali. Dalam konteks kajian ini, komitmen organisasi adalah merujuk kepada komitmen guru terhadap guru besar. Guru-guru bersedia untuk menumpukan perhatian, berkorban masa dan tenaga untuk memastikan matlamat sekolah dapat dicapai. Komitmen guru penting dalam menentukan keberkesanan sesebuah sekolah. Terdapat tiga jenis komitmen guru yang sering diberi penekanan di sekolah. Pertama, komitmen guru terhadap pengajaran dan pembelajaran (PdP). Kedua, komitmen guru terhadap murid dan yang terakhir merupakan komitmen guru terhadap sekolah di mana dia ditugaskan (Cerit, 2010). Menurut Dannetta (2002) komitmen guru terhadap sekolah banyak dipengaruhi oleh sokongan guru besar dan hubungan antara guru besar dengan guru-guru.

2.6.2 Model Komitmen Organisasi

Pelbagai konsep komitmen organisasi telah digunakan dalam tinjauan literatur yang mengkaji tentang komitmen organisasi. Walaupun terdapat beberapa definisi tentang komitmen telah dipersetujui namun model yang telah diperkenalkan oleh Meyer dan Allen (1991) merupakan model yang mempunyai banyak bukti empirikal dan sangat popular. Keadaan ini berlaku, memandangkan kebanyakan model komitmen organisasi yang telah diperkenalkan pada tahun 80an dahulu adalah bersifat *multi dimensional* (Meyer & Allen, 1991; O'Reilly & Chatman, 1986).

Allen dan Meyer (1990; 1997) telah memperkenalkan model komitmen organisasi tiga dimensi. Berdasarkan model ini terdapat tiga dimensi komitmen yang utama yang

terdiri daripada komitmen afektif (affective commitment), komitmen berterusan (continuance commitment) dan komitmen normatif (normative commitment) seperti yang ditunjukkan pada gambar rajah 2.5 berikut:



Rajah 2.5. Model Komitmen Meyer dan Allen (1977)

2.6.2.1 Komitmen Afektif

Komitmen afektif merujuk kepada adanya keinginan seseorang pekerja untuk kekal sebagai ahli sesebuah organisasi kerana kemahuan dan penglibatannya di dalam organisasi tersebut (Colquitt, LePine & Wesson, 2009). Ini bererti pekerja yang mempunyai tahap komitmen afektif yang tinggi akan kekal bekerja atau berada di dalam organisasi tersebut atas dasar kemahuannya sendiri (*want to*). Menurut Cohen (2003) pula, komitmen afektif merujuk kepada perasaan positif terhadap organisasi, keinginan untuk melihat organisasi mencapai kejayaan dan perasaan bangga sebagai sebahagian daripada organisasi tersebut. Pekerja yang memiliki komitmen afektif yang tinggi berusaha untuk kekal bersama organisasi secara sukarela bukan semata-mata kerana memerlukan pekerjaan tetapi disebabkan keinginan mereka untuk bekerja (Meyer, Allen & Smith, 1993).

2.6.2.2 Komitmen Berterusan

Menurut Allen dan Meyer (1990) komitmen berterusan bermaksud keinginan pekerja akan berusaha untuk terus mengekalkan keahliannya dalam organisasi kerana memikirkan kebaikan yang akan diperolehinya dan kerugian yang dihadapi jika dia meninggalkan organisasi tersebut. Dengan kata lain, seseorang pekerja memilih untuk kekal dalam sesebuah organisasi atas keperluan untuk terus bertahan (*need to*). Sementara itu, Meyer, Allen dan Smith (1993) memberi definisi terhadap komitmen berterusan sebagai kesedaran individu tentang kos yang perlu ditanggung sekiranya dia meninggalkan organisasi tersebut. Seseorang pekerja yang memiliki komitmen berterusan yang tinggi merasa sukar untuk meninggalkan organisasinya setelah mengambilkira tentang kos yang perlu ditanggung serta pilihan yang terhad sekiranya berbuat demikian. Pekerja yang memiliki tahap komitmen berterusan yang tinggi memilih untuk kekal bersama organisasi kerana mereka perlu berbuat demikian.

2.6.2.3 Komitmen Normatif

Komitmen normatif merujuk kepada rasa tanggungjawab pekerja untuk berada kekal dalam organisasi tersebut setelah jelas tentang matlamat organisasi (Allen & Meyer, 1990). Menurut Collquit, LePine dan Wesson (2009) komitmen normatif wujud apabila seseorang pekerja itu merasakan dirinya perlu kekal di dalam organisasi itu merupakan satu pilihan yang tepat dan bermoral. Pekerja berasa terhutang budi kepada organisasi dan rasa bersalah sekiranya meninggalkan organisasi. Dalam keadaan ini pekerja kekal di dalam organisasi atas dasar kesetiaan yang merujuk kepada kewajipan untuk terus berada dalam organisasi. Komitmen normatif akan meningkat apabila seseorang pekerja merasa terhutang budi kepada organisasi lantaran telah merasakan bahawa organisasi tersebut telah banyak memberi sumbangan dan kebaikan kepada dirinya dan perlu bertanggungjawab untuk membalasnya dengan melaksanakan

tanggungjawab dan kekal berada dalam organisasi tersebut (Meyer, Allen, & Smith, 1993).

Menurut Nik Mutasim Abdul Rahman (2001) komitmen normatif dimaksudkan sebagai suatu perasaan terikat atau obligasi untuk meneruskan pekerjaan dengan sebuah organisasi. Seorang pekerja yang memiliki tahap komitmen normatif yang tinggi merasakan bahawa dia seharusnya (*ought to*) kekal bekerja dengan sesebuah organisasi itu. Menurut Lily Suriani Mohd Arif, Ungku Norulkamar dan Siti Aisyah Abdul Rahman (2004) pula, pekerja merasakan diri mereka berhutang budi kepada organisasi dan oleh itu adalah tanggungjawab moral mereka untuk membalas budi kepada organisasi tersebut. Mereka berasa bersyukur di atas segala kebaikan dan faedah yang telah mereka terima daripada pekerjaan yang dilakukan. Oleh itu, sebagai balasannya pekerja hendaklah memberi komitmen mereka terhadap organisasi.

2.6.3 Pembentukan Komitmen Organisasi

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pembentukan komitmen organisasi. Allen dan Meyer (1996) telah membahagikannya kepada tiga faktor, iaitu yang terdiri daripada faktor peribadi, faktor pengalaman dan faktor organisasi. Ketiga-tiga faktor ini didapati telah memberi kesan terhadap pembentukan komitmen seseorang pekerja terhadap organisasi tempat bertugas seperti yang diterangkan secara ringkas di bawah.

2.6.3.1 Faktor Peribadi

Komitmen organisasi dipengaruhi oleh ciri-ciri peribadi seperti umur, pengalaman tempoh perkhidmatan dan jantina (Meyer & Allen, 1997). Menurut Baron dan Kenny (1986) pekerja yang lebih berumur, lebih *senior* dan bagi mereka yang telah berpuas hati dengan pencapaian mereka dilaporkan memiliki komitmen yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang lain. Dari segi jantina pula kajian Robbins (2000)

mendapati bahawa pekerja wanita menunjukkan kadar ketidakhadiran yang tinggi berbanding pekerja lelaki dan situasi ini memberi impak kepada komitmen kerja.

2.6.3.2 Faktor Pengalaman

Pengalaman organisasi merangkumi kepuasan dan motivasi anggota organisasi, peranan dalam organisasi dan hubungan antara anggota organisasi dengan penyelia atau pemimpinnya (Allen & Meyer, 1996). Menurut Mahshidah Abdul Manan dan Zawiyah Mohd Yusof (2005) pekerja yang mempunyai pengalaman bekerja yang lebih lama memberi reaksi yang lebih positif tentang persekitaran tempat kerja kerana mereka mempunyai pengalaman dan pengetahuan tentang pekerjaan yang dilakukan berbanding pekerja baharu. Hasil kajian Mathiew dan Zajac (1990) mendapati terdapat hubungan yang kuat antara kepimpinan partisipatif dan komunikasi pemimpin, yang merupakan bentuk pengalaman kerja dengan komitmen organisasi.

2.6.3.3 Faktor Organisasi

Faktor organisasi adalah ciri-ciri organisasi yang terdiri daripada struktur organisasi, reka bentuk organisasi dan bagaimana asas organisasi tersebut disosialisasikan (Allen & Meyer, 1996). Misalnya, faktor perkongsian kuasa yang berlaku di sesebuah organisasi dapat mempengaruhi komitmen pekerja terhadap organisasi tersebut (Conger & Kanungo, 1988). Ini bermakna seorang pemimpin yang mengamalkan pendekatan perkongsian kuasa akan dapat melahirkan pekerja yang lebih komited. Menurut Angel dan Perry (1983) apabila sesebuah organisasi menyediakan tempat kerja yang selesa maka pekerja melihatnya sebagai satu penghargaan kepada mereka dan sebagai balasannya mereka menterjemahkannya melalui tahap usaha yang dilakukan, tidak ponteng dan melibatkan diri secara lebih aktif dalam melaksanakan tugas.

2.6.4 Kajian-Kajian Lepas Berkaitan Komitmen

Ramai penyelidik yang menjalankan kajian terhadap komitmen telah menjadikannya sebagai pemboleh ubah bersandar manakala faktor demografi pula dijadikan sebagai pemboleh ubah bebas. Misalnya kajian Asri Marsidi dan Hamrila Abdul Latip (2007) mendapati tahap pendidikan dan faktor psikologis mempunyai hubungan korelasi positif kepada komitmen pekerja terhadap organisasi. Manakala elemen-elemen demografik seperti usia, status perkahwinan, tempoh perkhidmatan dan pendapatan tidak menunjukkan hubungan korelasi yang signifikan ke atas komitmen pekerja terhadap organisasi. Dapatan kajian ini berbeza dengan hasil kajian yang dilakukan oleh Noralai Ismail dan Norhasni Zainal Abiddin (2010) yang mendapati faktor demografik seperti umur, jantina, pendapatan dan tempoh perkhidmatan merupakan faktor yang menyumbang kepada komitmen pekerja. Begitu juga dengan hasil kajian oleh Lok dan Crawford (1999) terhadap 258 orang jururawat. Mereka mendapati tahap pendidikan, tempoh memegang jawatan dan pengalaman tidak ada kaitan dengan komitmen pekerja. Walau bagaimanapun terdapat hubungan yang sedikit positif antara umur dengan komitmen.

Selain itu, beberapa kajian juga menunjukkan terdapat hubungan antara gaya kepimpinan dengan komitmen organisasi. Misalnya, Mareena Mohamad, Norhasni Zainal Abiddin, Ismi Arif Ismail dan Azizan Asmuni (2011) telah menjalankan kajian terhadap pengurus yang mempunyai pekerja seramai 167 orang. Kajian bertujuan untuk melihat perhubungan antara gaya kepimpinan dengan komitmen terhadap organisasi. Hasil kajian mendapati komitmen terhadap organisasi merupakan peramal yang kuat pada setiap hasil kajian.

Othman Md Johan dan Ishak Mad Shah (2008) telah menjalankan kajian terhadap 13 buah sekolah menengah kebangsaan di sekitar Johor Baharu. Kajian ini melibatkan 432 orang guru. Tujuan kajian adalah untuk melihat kesan tingkah laku kepimpinan pengetua terhadap kepuasan kerja guru dan komitmen guru terhadap sekolah. Hasil kajian ini mendapati tingkah laku kepimpinan transaksi dan transformasi pengetua memberi kesan kepada kepuasan kerja dan komitmen guru terhadap sekolah. Bagi kepimpinan transaksi, dimensi mengurus secara kekecualian didapati menyumbang kepada peningkatan komitmen guru terhadap sekolah berbanding dimensi ganjaran tertakluk. Ini bermakna, jika seseorang pengetua atau guru besar hendak meningkatkan komitmen guru-guru terhadap sekolah beliau perlu mengamalkan tingkah laku transaksi bagi dimensi mengurus secara kekecualian. Manakala kepimpinan transformasi pula, hanya dimensi karisma sahaja yang menyumbang secara signifikan kepada komitmen guru terhadap sekolah. Keadaan ini menjelaskan, jika seseorang pengetua atau guru besar mempunyai ciri-ciri karisma yang tinggi maka guru-guru juga mempunyai komitmen yang tinggi terhadap sekolah.

Selain itu, Arumugam, Chang dan Rozalina Khalid (2015) telah menjalankan kajian tentang hubungan iklim sekolah dengan komitmen guru yang berkhidmat di lima buah sekolah cemerlang negeri Kedah. Iklim sekolah terdiri daripada dimensi kepimpinan kolaboratif, tingkah laku profesionalisme guru, tekanan kerja dan ketelusan institusi. Keputusan kajian menunjukkan komitmen guru mempunyai hubungan yang sederhana positif dengan dimensi kepimpinan kolaboratif dan dimensi tingkah laku profesionalisme guru. Dimensi tekanan kerja mempunyai hubungan positif yang rendah dengan komitmen guru manakala dimensi ketelusan institusi menunjukkan tiada hubungan langsung dengan komitmen guru. Dimensi tingkah laku

profesionalisme guru didapati mempunyai hubungan yang paling dominan dengan komitmen guru. Ini bermakna tingkah laku profesionalisme guru akan menjadikan seseorang guru itu lebih komited terhadap tugas. Berdasarkan dapatan kajian ini, penyelidik ini telah mencadangkan supaya pihak Kementerian Pendidikan Malaysia tidak mengabaikan faktor iklim sekolah kerana faktor tersebut telah terbukti berkesan terhadap peningkatan komitmen guru.

Selain itu, Nik Mutasim Abdul Rahman (2001) telah menjalankan kajian perbandingan terhadap tahap komitmen dan kepuasan kerja di antara pegawai organisasi awam dengan pegawai organisasi swasta. Kajian ini melibatkan 107 orang pegawai agensi kerajaan dan 68 orang pegawai agensi swasta. Keputusan kajian menunjukkan secara keseluruhannya pekerja sektor awam mempunyai komitmen afektif dan normatif yang lebih tinggi berbanding dengan pekerja sektor swasta. Pekerja swasta memiliki komitmen *continuance* yang lebih tinggi berbanding pekerja sektor awam. Ini bermaksud pekerja sektor awam lebih setia kepada organisasi berbanding pekerja swasta kerana kesetiaan dan komitmen mereka adalah lebih bersifat memenuhi keperluan diri dari segi kewangan semata-mata. Mereka akan meninggalkan organisasi sekiranya mendapat tawaran yang lebih baik di tempat lain. Pekerja di sektor awam juga menunjukkan tahap kepuasan kerja yang lebih tinggi berbanding dengan pekerja swasta. Di samping itu, kepuasan kerja didapati mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen normatif pekerja dalam kedua-dua jenis organisasi tersebut.

Wan Shahrazad Wan Sulaiman, Muhamad Ariff Ibrahim dan M. Sukanthi (2013) juga telah menjalankan kajian bertujuan melihat hubungan di antara komitmen organisasi,

tingkah laku kewargaan organisasi dan prestasi tugas dalam kalangan kakitangan akademik di sebuah institusi pengajian tinggi. Kajian tersebut melibatkan seramai 211 orang responden. Dapatan menunjukkan korelasi signifikan di antara komitmen organisasi dan tingkah laku kewargaan organisasi. Selain itu, dapatan menunjukkan korelasi signifikan di antara komitmen organisasi dan prestasi tugas.

Di Philippines, Merlita (2013) juga telah menjalankan kajian tentang komitmen ahli fakulti yang mengajar di enam buah kolej Lyceum. Kajian ini mendapati tahap komitmen yang ditunjukkan untuk semua dimensi adalah tinggi kecuali dimensi *continuance* pada tahap sederhana tinggi. Situasi ini menjelaskan bahawa ahli fakulti mempunyai kesetiaan yang tinggi terhadap organisasi tempat mereka bertugas. Sementara itu, kajian Hsingkuang, Hueryren dan Shu-min (2013) terhadap 349 orang guru di Junior High School di Yunlin County, Taiwan mendapati komitmen organisasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap penglibatan kerja dan efikasi guru. Hasil ujian regresi juga mendapati komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap penglibatan kerja guru.

Aamir Ali Chughtai dan Sohail Zafar (2006) telah menjalankan kajian terhadap 125 orang guru daripada 33 buah universiti di tiga bandar besar di Pakistan. Kajian tersebut bertujuan untuk mengenal pasti faktor-faktor yang boleh menimbulkan komitmen dan kesan daripada memiliki komitmen tersebut terhadap organisasi dalam kalangan guru-guru. Dapatan kajian menunjukkan komitmen guru tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan ciri-ciri peribadi seperti umur, tempoh perkhidmatan, taraf perkahwinan dan taraf pendidikan. Di samping itu, hasil kajian juga menunjukkan

keyakinan (kepercayaan) terhadap pihak pengurusan universiti mempunyai hubungan dengan komitmen ahli fakulti.

Satu lagi kajian telah dijalankan di Pakistan oleh Abdullah dan Muhammad Ismail Ramay (2012) terhadap pekerja yang bekerja di sektor perbankan. Tujuan kajian dijalankan adalah untuk mengenal pasti perkaitan antara faktor seperti persekitaran kerja, jaminan kerja, gaji dan penglibatan dalam membuat keputusan dengan komitmen organisasi para pekerja. Seramai 215 responden yang terdiri daripada pekerja unit pengurusan dan bukan unit pengurusan terlibat dalam kajian ini. Dapatan kajian menunjukkan pemboleh ubah bersandar dan pemboleh ubah bebas mempunyai korelasi yang positif. Jaminan kerja dan komitmen organisasi mempunyai hubungan yang paling signifikan, menunjukkan faktor tersebut menghasilkan komitmen yang tinggi. Persekitaran kerja menunjukkan hubungan yang signifikan dengan komitmen tetapi gaji dan penglibatan dalam membuat keputusan hanya mempunyai korelasi yang rendah dengan komitmen. Sementara itu, faktor umur dan pengalaman memberi kesan kepada komitmen, di mana pekerja-pekerja yang telah berusia dan yang telah lama bekerja menunjukkan komitmen yang lebih tinggi. Faktor jantina didapati tidak menunjukkan sebarang kesan terhadap tahap komitmen.

2.6.5 Kajian-Kajian Lepas Berkaitan Kepimpinan *Servant* Dengan Keyakinan (kepercayaan)

Winston dan Joseph (2005) telah menjalankan kajian terhadap 69 orang yang terdiri daripada pelajar *Bible college* dan pekerja *Christian high school* di Republik Trinidad dan Tobago, West Indies. Tujuan kajian dijalankan adalah untuk mengkaji hubungan antara kepemimpinan *servant* seperti yang diamati oleh pekerja dengan keyakinan (kepercayaan) pemimpin dan juga organisasi. Kajian telah dijalankan dengan

menggunakan pendekatan *field-based survey* untuk mengutip data bagi mengukur tahap kepemimpinan *servant*, keyakinan (kepercayaan) pengikut terhadap pemimpin dan juga keyakinan (kepercayaan) pengikut terhadap organisasi. Instrumen *Servant Organizational Leadership Assessment* (Laub, 1999) telah digunakan untuk membezakan antara kepemimpinan *servant* dengan yang bukan kepemimpinan *servant*. Instrumen tersebut mengandungi 33 item untuk menilai pemimpin, 27 item untuk menilai organisasi dan 6 item untuk mengukur tahap kepuasan kerja.

Untuk mengukur keyakinan (kepercayaan) terhadap pemimpin dan juga organisasi, instrumen *Organizational Trust Inventory* (OTI) (Nyhan dan Marlowe, 1997) telah digunakan. Instrumen tersebut mengandungi 12 item di mana item 1-8 mengukur keyakinan (kepercayaan) terhadap penyelia dan item 9-12 mengukur keyakinan (kepercayaan) terhadap organisasi secara keseluruhan.

Hasil kajian telah membuktikan terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan *servant* dengan keyakinan (kepercayaan) terhadap pemimpin. Di samping itu, terdapat hubungan yang kuat antara kepemimpinan *servant* dengan keyakinan (kepercayaan) terhadap organisasi. Namun demikian tidak terdapat perbezaan antara kepemimpinan *servant* sama ada dengan keyakinan (kepercayaan) terhadap pemimpin ataupun keyakinan (kepercayaan) terhadap organisasi berdasarkan faktor demografi kecuali faktor umur. Sementara itu, terdapat perbezaan yang signifikan tahap keyakinan (kepercayaan) terhadap pemimpin dan organisasi antara organisasi yang dipimpin oleh seorang pemimpin *servant* dengan organisasi yang dipimpin oleh pemimpin yang bukan seorang pemimpin *servant*. Ini menunjukkan kepemimpinan *servant* mampu untuk meningkatkan tahap keyakinan (kepercayaan) terhadap pemimpin dan juga organisasi.

Sendjaya dan Pekerti (2010) juga telah menjalankan kajian terhadap 555 orang kakitangan di dua buah institusi pendidikan di Indonesia. Tujuan kajian dijalankan adalah untuk mengkaji hubungan antara tingkah laku pemimpin *servant* dengan keyakinan (kepercayaan). Kaedah tinjauan menggunakan soal selidik telah dilakukan dan telah diagihkan kepada kakitangan fakulti pendidikan dan juga kakitangan pentadbiran. Instrumen yang digunakan terdiri daripada *Servant Leadership Behavior Scale* (SLBS) untuk mengukur kepimpinan *servant*. Instrumen tersebut mengandungi 35 item yang mengukur enam dimensi tingkah laku (*Voluntary subordination, Authentic self, convenantal relationship, responsible morality, Transcendental spirituality dan Transforming influence*). Manakala untuk mengukur keyakinan (kepercayaan) pula instrumen *Trust in/loyalty to the leader* yang dibangunkan oleh Podsakoff, MacKenzie, Moorman dan Fetter (1990) telah digunakan. Instrumen tersebut mengandungi 6 item yang memberi fokus khas kepada keyakinan (kepercayaan) antara pengikut dengan pemimpin.

Hasil kajian membuktikan kesemua enam dimensi kepimpinan *servant* mempunyai hubungan yang positif dan sederhana terhadap keyakinan (kepercayaan). Dimensi *transforming influence* menunjukkan korelasi yang paling tinggi dengan keyakinan (kepercayaan) tetapi dimensi *authentic self* pula mempunyai korelasi yang paling rendah dengan keyakinan (kepercayaan). Ujian regresi yang telah dijalankan untuk menentukan kesan tingkah laku kepimpinan *servant* terhadap keyakinan (kepercayaan) menunjukkan kepimpinan *servant* merupakan peramal kepada keyakinan (kepercayaan). Daripada keenam-enam dimensi, *convenantal relationship, responsible morality, dan transforming influence* menyumbang secara signifikan

terhadap keyakinan (kepercayaan) dengan *transforming influence* merupakan penyumbang terbesar dimensi keyakinan (kepercayaan) terhadap pemimpin.

Bagi menentukan sama ada tahap kepimpinan *servant* mempunyai kesan terhadap tahap keyakinan (kepercayaan) subordinat terhadap pemimpin ujian *a three-level Servant Leadership* telah dibentuk. Tahap tersebut dibahagi kepada rendah, sederhana dan tinggi. Dapatan kajian ini menunjukkan perbezaan tahap kepimpinan *servant* yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin memberi kesan terhadap tahap keyakinan (kepercayaan) subordinat terhadap pemimpin tersebut. Ini bermakna kepimpinan *servant* ini dapat meningkatkan tahap keyakinan (kepercayaan) orang bawahan kepada pemimpin. Subordinat yang mendapati bahawa pemimpin mereka mengamalkan kepimpinan *servant* yang tinggi akan mempunyai tahap keyakinan (kepercayaan) yang tinggi terhadap pemimpin mereka berbanding subordinat yang mendapati pemimpin mereka mengamalkan tahap gaya kepimpinan *servant* yang rendah. Di samping itu, Marieta, Zani dan Petrus (2015) telah menjalankan kajian terhadap hubungan kepimpinan *servant* dengan kecergasan emosi dan Keyakinan (kepercayaan) pekerja terhadap pengurus sektor swasta di Afrika dan mendapati kepimpinan *servant* juga mempunyai hubungan yang signifikan dengan keyakinan (kepercayaan).

Dapatan kajian ini memberi implikasi bahawa kepimpinan *servant* guru besar atau pemimpin akan melahirkan keyakinan (kepercayaan) guru atau subordinat. Oleh itu, organisasi atau sekolah perlu menggalakkan pemimpin atau guru besar mengamalkan kepimpinan *servant* untuk mewujudkan keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar melalui penyebaran dan perkongsian visi, menjadi *role model*, menunjukkan sikap prihatin dan menghormati guru serta mempunyai integriti.

2.6.6 Kajian-Kajian Lepas Berkaitan Kepimpinan *Servant* Dengan Komitmen

Drury (2004) telah menjalankan kajian terhadap kepimpinan *servant* dengan komitmen pekerja. Kajian tersebut melibatkan 170 orang pekerja sebuah kolej. Instrumen OLA (Laub, 1999) dan *Organizational commitment scale* (Meyer et al., 1993) telah digunakan untuk mengukur kepimpinan *servant* dan komitmen pekerja. Keputusan kajian menunjukkan kepimpinan *servant* tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen pekerja. Namun demikian, dapatan kajian ini disangkal oleh Cerit Yusuf (2010) melalui kajiannya yang melibatkan 563 orang guru yang mengajar di sekolah-sekolah rendah daerah Duzce. Kajian tersebut yang menggunakan instrumen OLA untuk mengukur gaya kepimpinan *servant* pengetua berdasarkan enam ciri-ciri yang terdapat pada model tersebut yang terdiri daripada menghargai pekerja, membangun pekerja, membangun masyarakat, memperlihatkan kejujuran, memimpin dan berkongsi kepimpinan mendapati bahawa kepimpinan *servant* mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen. Selain itu, kajian ini juga mendapati bahawa kepimpinan *servant* merupakan peramal komitmen guru terhadap sekolah. Ini bermakna gaya kepimpinan *servant* pengetua dapat meningkatkan komitmen guru terhadap sekolah.

Sokoll (2014) menjalankan kajian terhadap kepimpinan *servant* dan komitmen pekerja terhadap penyelia. Kajian ini melibatkan 149 orang pekerja sepenuh masa daripada universiti di Amerika Syarikat. Penyelidik telah menggunakan instrumen Fields dan Winston (2010) untuk mengukur tingkah laku kepimpinan *servant* penyelia dan *Supervisor-Related Commitment* untuk mengukur komitmen pekerja terhadap penyelia. Keputusan kajian menunjukkan kepimpinan *servant* mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen pekerja terhadap penyelia. Ujian regresi

hierarki yang dijalankan menunjukkan kepemimpinan *servant* memberi kesan atau bertindak sebagai peramal kepada komitmen pekerja terhadap penyelia.

Di Indonesia, Harwiki (2013) juga telah menjalankan kajian tentang pengaruh kepemimpinan *servant* terhadap budaya organisasi, komitmen organisasi, tingkah laku kewargaan organisasi dan prestasi pekerja. Kajian ini melibatkan 660 orang pekerja dan 40 orang pengurus koperasi di Province Jawa Timur. Penyelidik menggunakan teknik *cluster sampling* untuk menentukan responden yang terlibat dalam kajian ini. Data yang telah dikutip dianalisis menggunakan teknik *Structural Equal Modelling* (SEM). Keputusan kajian menunjukkan kepemimpinan *servant* mempengaruhi komitmen organisasi. Selain itu, Koesmono (2014) menjalankan kajian bertujuan untuk mengkaji pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan *servant* dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan prestasi kerja dengan motivasi kerja sebagai pemboleh ubah moderator. Kajian yang dijalankan melibatkan seramai 215 orang pensyarah universiti Swasta di Timur Surabaya. Data yang dikutip dianalisis menggunakan program SEM (Structural Equal Modelling) . Keputusan kajian menunjukkan kepemimpinan *servant* mempunyai kesan yang positif terhadap komitmen organisasi.

Mahembe dan Engelbrecht (2013) telah menjalankan kajian terhadap hubungan antara kepemimpinan *servant*, komitmen afektif dan keberkesanan pasukan kerja 202 orang guru sekolah rendah dan menengah yang dipilih daripada 32 buah sekolah di Western Cape Province, Afrika Utara. Dalam kajian tersebut mereka menggunakan kaedah tinjauan dengan mengedarkan borang soal selidik *Servant Leadership Questionnaire* (SLQ) (Barbuto & Wheeler, 2006) untuk mengukur kepemimpinan *servant*. Lima faktor kepemimpinan *servant* yang mengandungi 23 item telah diuji dan faktor-faktor tersebut

terdiri daripada panggilan altruistik, penyembuhan emosi, kebijaksanaan, pemujukan dan pelayanan. Sementara itu, komitmen afektif pasukan kerja telah diukur menggunakan *Team Commitment Survey* (TCS) yang dibina oleh Bennet dan Durkin (2000) manakala keberkesanan pasukan kerja pula diukur menggunakan *Team Effectiveness Questionnaire* (TEQ) oleh Larson dan LaFasto (2001). Data yang dikutip dianalisis menggunakan *Structure Equation Model* (SEM). Dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang positif antara kepimpinan *servant* dengan komitmen afektif pasukan kerja, dan antara kepimpinan *servant* dengan keberkesanan pasukan kerja. Ini bermakna kepimpinan *servant* mampu untuk meningkatkan komitmen afektif dan juga keberkesanan pasukan kerja guru.

Ebrahim et al. (2013) juga telah menjalankan kajian terhadap gaya kepimpinan *servant* dan komitmen terhadap organisasi. Kajian ini melibatkan 205 orang guru pendidikan jasmani di Bushehr province, Iran. Mereka menggunakan soal selidik yang terdiri daripada *Gholipour and Hazrati Questionnaire* yang mengandungi 28 soalan berdasarkan empat faktor gaya kepimpinan *servant* termasuk perkhidmatan, merendahkan diri dan kesederhanaan, kebergantungan dan baik hati. Untuk mengukur komitmen guru, soal selidik tiga komponen Allen dan Meyer (1993) yang mengandungi 24 item terdiri daripada komitmen berterusan, komitmen normatif dan komitmen afektif telah digunakan.

Dapatan kajian ini menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepimpinan *servant* dengan komitmen guru pendidikan jasmani. Komponen gaya kepimpinan *servant* seperti keyakinan (kepercayaan), baik hati dan kemanusiaan memainkan peranan penting dalam menentukan komitmen terhadap organisasi.

Berdasarkan keputusan kajian ini, gaya kepemimpinan *servant* merupakan peramal kepada komitmen guru dan amat berkesan untuk meningkatkan tahap komitmen mereka terhadap organisasi. Kajian Donghong Ding, Haiyan Lu, Yi Song dan Qing Lu (2012) terhadap para pelajar MBA di sebuah Universiti di China juga menunjukkan kepemimpinan *servant* mempunyai hubungan yang positif dengan kesetiaan pekerja.

Washington (2007) melalui disertasinya telah menjalankan kajian terhadap 207 orang pekerja daripada 5 buah organisasi (profit and non-for profit organization) di Utara Amerika Syarikat. Tujuan kajian dijalankan adalah untuk mengkaji hubungan antara kepemimpinan *servant*, kepemimpinan transformational dan kepemimpinan transaksional dengan melihat persamaan dan perbezaan serta hubungannya dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Apabila hipotesis yang melibatkan hubungan antara kepemimpinan *servant* dengan komitmen organisasi diuji, keputusan menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kedua-dua pemboleh ubah tersebut.

Di Malaysia juga satu kajian telah dilakukan oleh Goh dan Low (2014) terhadap para pekerja sebuah organisasi. Mereka mendapati terdapat hubungan yang kuat antara kepemimpinan *servant* dengan komitmen pekerja terhadap organisasi. Para pekerja mempunyai keyakinan (kepercayaan) yang lebih tinggi terhadap pemimpin serta memiliki tahap komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi apabila mereka mengamati pemimpin mereka mengamalkan gaya kepemimpinan *servant* dalam pengurusan mereka.

Di samping kajian-kajian di atas, Madavana (2012) juga telah menjalankan kajian melalui disertasinya terhadap 432 orang guru di India untuk mengkaji hubungan antara kepemimpinan *servant* dan kepemimpinan transformasi, tingkah laku kewargaan

organisasi dengan keyakinan (kepercayaan), kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai mediator. Hasil kajian menunjukkan kepemimpinan *servant* dan kepemimpinan transformasi mempunyai hubungan yang lemah dengan komitmen organisasi. Selain itu, keyakinan (kepercayaan) didapati tidak berperanan sebagai mediator antara faktor kepemimpinan *servant* dengan kepemimpinan transformasi dan faktor tingkah laku kewargaan organisasi.

Dapatan-dapatan beberapa kajian di atas memberi implikasi bahawa kesan gaya kepemimpinan *servant* guru besar atau pengetua adalah sama kepada komitmen guru. Secara keseluruhannya, kajian-kajian lepas melaporkan bahawa tidak ada perbezaan yang signifikan antara gaya kepemimpinan *servant* guru besar atau pengetua dengan komitmen guru terhadap organisasi. Oleh itu, kepemimpinan *servant* wajar dijadikan amalan oleh para pemimpin sekolah memandangkan ianya terbukti berkesan untuk meningkatkan komitmen guru sama ada terhadap guru besar atau sekolah.

2.6.7 Kajian-Kajian Lepas Berkaitan Keyakinan (kepercayaan) Dengan Komitmen

Beberapa kajian telah dijalankan terhadap hubungan antara keyakinan (kepercayaan) dengan komitmen terhadap organisasi. Antara penyelidik-penyelidik yang telah melakukan kajian ini Shueh (2014) dari National University of Tainan, Taiwan. Beliau telah menjalankan kajian terhadap pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen guru dengan keyakinan (kepercayaan) sebagai mediator. Kajian ini melibatkan seramai 458 orang guru sekolah rendah (elementery school) di Tainan. Dapatan kajian menunjukkan keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar merupakan peramal kepada komitmen guru terhadap sekolah.

Di samping itu, Leslie (2015) juga telah menjalankan kajian terhadap hubungan keyakinan (kepercayaan) terhadap pengetua dengan komitmen guru terhadap sekolah. Kajian ini melibatkan guru-guru daripada enam puluh buah sekolah elementary di Utara Alabama. Keputusan kajian menunjukkan bahawa keyakinan (kepercayaan) merupakan faktor peramal kepada komitmen guru. Selain itu, kajian yang dijalankan oleh Sheikh Mohamed, Mohiadeen Abdul Kader dan Anisa (2012) terhadap pekerja industri perbankan di India mendapati kesemua dimensi komitmen mempunyai hubungan yang signifikan dengan keyakinan (kepercayaan) terhadap organisasi.

Marziyeh Alijanpour, Morteza Dousti dan Mahboubeh Alijanpour (2013) telah menjalankan kajian terhadap hubungan antara keyakinan (kepercayaan) organisasi dengan komitmen staf terhadap organisasi. Kajian ini melibatkan 101 orang kakitangan Jabatan Belia dan Sukan di Wilayah Mazandaran, Iran. Hasil kajian menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara keyakinan (kepercayaan) organisasi dengan komitmen terhadap organisasi. Sementara itu keyakinan (kepercayaan) organisasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen afektif. Sebaliknya tidak terdapat hubungan yang signifikan antara keyakinan (kepercayaan) organisasi dengan komitmen *continuance* dalam kalangan kakitangan.

Erlan Bakiev (2013) juga menjalankan kajian terhadap 400 pegawai polis di Kyrgye National Police (KNP). Kajian yang dijalankan bertujuan untuk mengkaji kesan keyakinan (kepercayaan) interpersonal dan komitmen organisasi berdasarkan prestasi organisasi. Hasil kajian menunjukkan keyakinan (kepercayaan) interpersonal dan komitmen organisasi mempunyai hubungan yang positif antara satu sama yang lain.

Pegawai polis yang memiliki keyakinan (kepercayaan) interpersonal yang tinggi didapati lebih komited terhadap organisasi dan tugas mereka dan pegawai yang lebih komited didapati mempunyai tahap keyakinan (kepercayaan) interpersonal yang lebih tinggi. Disamping itu, keyakinan (kepercayaan) interpersonal juga didapati mempunyai kesan positif terhadap prestasi organisasi. Ini menunjukkan pegawai yang memiliki tahap keyakinan (kepercayaan) interpersonal yang tinggi akan mempamirkan prestasi yang lebih baik.

2.6.8 Kajian-Kajian Lepas Berkaitan Kepimpinan *Servant*, Keyakinan (kepercayaan) Dan Komitmen Guru

Terdapat beberapa kajian yang telah dijalankan terhadap hubungan kepimpinan *servant*, keyakinan (kepercayaan) dan komitmen terhadap organisasi sama ada di luar negara atau di dalam negara. Di dalam negara misalnya, Aznarahayu Ramli dan Nasina Mat Desa (2013) telah menjalankan kajian terhadap hubungan antara kepimpinan *servant* dengan komitmen terhadap organisasi mengikut situasi di Malaysia. Kajian ini juga bertujuan untuk melihat sama ada keyakinan (kepercayaan) terhadap pemimpin berperanan sebagai perantara antara kepimpinan *servant* dengan komitmen terhadap organisasi dalam kalangan pekerja dewasa. Sebanyak 200 set instrumen soal selidik telah diagihkan kepada para pekerja yang terdapat di pelbagai organisasi di seluruh negara. Daripada jumlah itu, hanya 143 set instrumen soal selidik yang dikembalikan.

Keputusan kajian menunjukkan kepimpinan *servant* mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen pekerja terhadap organisasi. Begitu juga keyakinan (kepercayaan) didapati berperanan sebagai perantara antara kepimpinan *servant* dengan komitmen pekerja terhadap organisasi dalam kalangan pekerja dewasa di Malaysia.

Goh dan Low (2013) juga telah menjalankan kajian terhadap peranan keyakinan (kepercayaan) antara gaya kepimpinan *servant* dengan komitmen organisasi dalam konteks syarikat pemasaran penyelidikan di Malaysia. Kajian ini menggunakan instrumen soal selidik dan sebanyak 400 set telah diedarkan kepada 30 buah syarikat pemasaran penyelidikan di Malaysia. Daripada itu, hanya 190 set telah dikembalikan tetapi hanya 177 set sahaja yang dapat digunakan memandangkan 13 set instrumen tersebut adalah tidak lengkap. Semua item dari setiap konstruk telah diadaptasi daripada kajian-kajian masa lalu, diukur menggunakan 7 mata skala likert.

Hasil kajian mendapati semua pemboleh ubah mempunyai hubungan yang signifikan antara satu sama yang lain. Kepimpinan *servant* didapati mempunyai hubungan yang kuat terhadap komitmen organisasi kemudian diikuti dengan keyakinan (kepercayaan) kognitif dan keyakinan (kepercayaan) afektif.

Bagi menguji hipotesis yang melibatkan perantara, ujian regresi pelbagai secara linear digunakan. Keputusan ujian menunjukkan keyakinan (kepercayaan) terhadap pemimpin berperanan sebagai sebahagian perantara antara kepimpinan *servant* dengan komitmen organisasi. Kepimpinan *servant* dan keyakinan (kepercayaan) terhadap pemimpin merupakan perkara penting untuk mengekalkan komitmen organisasi yang tinggi dalam kalangan pekerja. Oleh itu, pemimpin sesebuah organisasi perlu mengamalkan kepimpinan *servant* untuk mendapatkan keyakinan (kepercayaan) pekerja dan seterusnya menjadikan pekerja akan sentiasa bersedia untuk mengambil bahagian dan memberi kerjasama dalam apa juga aktiviti organisasi yang dijalankan. Selain itu, Dannhauser dan Boshoff (2006) juga mendapati keyakinan (kepercayaan)

bertindak sebagai mediator atau perantara antara kepemimpinan *servant* dengan komitmen pekerja.

Di China, Donghong, Haiyan, Yi dan Qing (2012) telah menjalankan kajian terhadap kesan kepuasan pekerja sebagai perantara antara kepemimpinan *servant* dengan kesetiaan pekerja. Kajian ini melibatkan pelajar MBA, Universiti Science dan Teknologi China dan sebahagian staf di iFLYTEK. Sebanyak 250 instrumen soal selidik telah diedarkan namun hanya 212 sahaja yang dikembalikan dan daripada itu 186 soal selidik sahaja yang lengkap dijawab oleh para responden. Soal selidik tersebut mengandungi 55 item bertujuan untuk mengukur tingkah laku kepemimpinan *servant*, kepuasan kerja dan kesetiaan pekerja. Instrumen yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan *servant* dibina oleh Wang Chunxiao pada tahun 2009 yang pada mula mengandungi 11 dimensi (menghormati pekerja, menjaga kebajikan pekerja, membantu pekerja meningkat kompetensi dan mencapai kejayaan, membangkitkan keinginan, mesra dan mudah didampingi, rela berkorban, adil dan jujur, bersemangat penerokaan, membimbing pekerja, tanggungjawab sosial dan pengupayaan) dan 44 item. Kemudian dimensi-dimensi tersebut yang berkaitan telah digabung kepada 3 dimensi: matlamat kemasyarakatan (membangkitkan keinginan, tanggungjawab sosial), panduan pekerja (menghormati pekerja, menjaga kebajikan pekerja, membantu meningkatkan kompetensi pekerja dan mencapai kejayaan, membimbing pekerja), menawan hati (mesra dan mudah didampingi, rela berkorban, adil dan jujur, bersemangat penerokaan, pengupayaan).

Bagi mengukur kepuasan pekerja, penyelidik menggunakan soal selidik berdasarkan MSQ scale yang dibina oleh Smith, Kendall dan Hullin dengan berpandukan kepada

soal selidik yang dibina oleh Shi Kan dan rakan, mengandungi 3 item. Sementara kesetiaan pekerja pula terbahagi kepada 2 dimensi, kesetiaan dari segi sikap dan kesetiaan dari segi tingkah laku, berpandu kepada soal selidik yang dibina oleh Yao, Huang dan Fan (2008). Instrumen ini mengandungi 7 item dan kesemuanya dinilai dengan menggunakan skala Likert dari 1 hingga 5, di mana 1 – 5 merujuk kepada pernyataan dari sangat tidak bersetuju hingga sangat bersetuju.

Hasil kajian menunjukkan kepimpinan *servant* mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja dan kesetiaan pekerja serta kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kesetiaan pekerja.

Chinomona, Mashiloane dan Pooe (2013) juga telah menjalankan kajian terhadap 150 orang pekerja sektor tertentu di Wilayah Gauteng, Afrika Utara. Kajian ini bertujuan untuk mengkaji kesan mediator iaitu keyakinan (kepercayaan) pekerja terhadap pemimpin dalam hubungan antara kepimpinan *servant* dengan komitmen pekerja terhadap organisasi. Dapatan kajian menunjukkan kepimpinan *servant* mempunyai hubungan positif yang kuat dan signifikan terhadap keyakinan (kepercayaan) pekerja terhadap pemimpin. Di samping itu, kepimpinan *servant* juga didapati mempunyai pengaruh positif yang kuat terhadap komitmen pekerja kepada organisasi. Berdasarkan hasil kajian ini juga, penyelidik telah membuat kesimpulan bahawa kepimpinan *servant* mempunyai pengaruh yang kuat terhadap komitmen dengan kewujudan keyakinan (kepercayaan) terhadap pemimpin sebagai perantara. Keadaan ini berlaku mungkin disebabkan pekerja akan lebih komited apabila pemimpin mereka mengamalkan gaya kepimpinan yang sesuai.

Berdasarkan keputusan kajian ini, penyelidik telah mencadangkan supaya pemimpin masa kini mengubah cara kepimpinan tradisional, iaitu daripada gaya autoritarian kepada gaya kepimpinan yang berorientasikan perkhidmatan. Yang kedua, seorang pemimpin hendaklah bijak mewujudkan suasana yang positif dan harmoni, sentiasa mengambil berat terhadap kebajikan pekerja untuk meningkatkan lagi kepuasan dari aspek psikologi yang kemudiannya akan menimbulkan rasa kesetiaan pekerja tersebut kepada organisasi.

2.7 Rumusan

Bab ini telah membincangkan tentang konsep dan teori-teori kepimpinan, kepimpinan *servant*, keyakinan (kepercayaan) dan komitmen terhadap organisasi. Kepimpinan *servant*, keyakinan (kepercayaan) dan komitmen terhadap organisasi merupakan fokus utama dalam kajian ini. Bagi menjelaskan lagi tentang konsep kepimpinan *servant*, penyelidik telah membuat perbandingan dengan beberapa kepimpinan lain seperti kepimpinan transformasi, kepimpinan *self sacrificial*, kepimpinan *autentik* dan kepimpinan *spiritual*. Daripada perbandingan tersebut, jelaslah kepimpinan *servant* mempunyai ciri-ciri yang tersendiri yang membezakannya dengan kepimpinan yang lain.

Melalui tinjauan literatur, penyelidik telah memuatkan beberapa kajian lepas yang berkaitan dengan kepimpinan *servant*, keyakinan (kepercayaan) dan komitmen. Dapatan-dapatan kajian melaporkan bahawa kepimpinan *servant* mempunyai hubungan yang signifikan dengan keyakinan (kepercayaan) dan komitmen. Walaupun terdapat kajian yang menyatakan kepimpinan *servant* mampu untuk meningkatkan tahap keyakinan (kepercayaan) dan komitmen pekerja terhadap pemimpin tetapi terdapat juga dapatan kajian yang tidak selari dengan gagasan teori (Drury, 2004).

Selain itu, kajian-kajian empirikal dalam kepemimpinan ini masih sedikit dan memerlukan kajian lanjut (Dierendonck, 2011). Manakala tahap keyakinan (kepercayaan) pekerja terhadap pemimpin pula dapat menentukan tahap komitmen pekerja terhadap organisasi. Menurut Brockner, Siegel, Daly, Taler dan Martin (1997) pekerja akan meningkatkan kerjasama dan lebih komited kepada sesebuah organisasi apabila mereka mempunyai keyakinan (kepercayaan) terhadap guru besar atau organisasi tersebut. Untuk mendapatkan keyakinan (kepercayaan) daripada pekerja, seseorang pemimpin perlu menunjukkan kejujuran. Guru-guru akan menaruh keyakinan (kepercayaan) terhadap guru besar apabila mereka mendapati bahawa segala usaha yang mereka lakukan mendapat penghargaan daripada pihak sekolah.



BAB TIGA

METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pendahuluan

Dalam bahagian ini, penyelidik akan memberi tumpuan kepada kaedah dan prosedur yang akan digunakan untuk menguji hubungan kepimpinan *servant* guru besar dengan keyakinan (kepercayaan) dan komitmen guru terhadap guru besar dalam kalangan guru sekolah rendah bahagian Betong, Sarawak. Tujuan kajian ini adalah untuk memahami secara lebih mendalam tentang kesan kepimpinan *servant* guru besar terhadap keyakinan (kepercayaan) dan komitmen guru terhadap guru besar. Maklumat-maklumat berkaitan seperti reka bentuk, populasi dan persampelan, instrumen kajian, prosedur mengedat borang soal selidik, prosedur pengutipan data, kaedah menganalisis data dan kajian rintis juga turut dibincangkan.

3.2 Reka Bentuk Kajian

Menurut Creswell (2008) reka bentuk kajian merupakan satu prosedur khusus yang melibatkan tiga langkah proses membuat kajian, iaitu pengumpulan data, penganalisis data dan pelaporan data kajian. Menurut Sabitha Marican (2005) pula, reka bentuk kajian ialah rangka rujuk mengenai perkara-perkara yang berkaitan dengan persampelan, pengukuran dan analisis data.

Dalam kajian ini, penyelidik menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Ia dilaksanakan secara tinjauan rentasan untuk mendapatkan gambaran tentang persepsi guru-guru yang terlibat sebagai sampel terhadap kepimpinan *servant* guru besar sebagai pemimpin sekolah dan hubungannya dengan keyakinan (kepercayaan) dan

komitmen guru terhadap guru besar. Reka bentuk tinjauan rentasan merupakan satu kaedah penyelidikan untuk mendapatkan data melalui penggunaan soal selidik daripada para responden dan kaedah ini telah digunakan dengan cara meluas dalam pelbagai bidang (Amir Hasan Dawi, 2002; Ary, Jacobs & Razavieh, 2002). Menurut Johnson dan Christensen (2005) kaedah tinjauan melalui penggunaan soal selidik dan temu bual untuk mengumpul maklumat daripada para responden sesuai digunakan dalam penyelidikan bukan eksperimen.

3.3 Populasi Dan Persampelan

Menurut Johnson dan Christensen (2005), populasi merupakan kumpulan besar yang dijadikan sasaran dalam kajian dan dibuat generalisasi berdasarkan sampel yang dipilih. Menurut Creswell (2008) pula, populasi kajian merujuk kepada sekumpulan individu yang mewakili kriteria yang sama dengan maksud kajian yang dilakukan. Manakala sampel adalah subkumpulan daripada populasi yang disasarkan oleh pengkaji, dan dapatan kajian yang dijalankan ke atas sampel mampu mewakili keseluruhan populasi. Menurut Frankel dan Wallen (2006) keseluruhan populasi adalah merupakan *population target* di mana populasi tersebut memiliki ciri-ciri responden yang diinginkan dalam kajian. Persampelan pula merupakan aktiviti berkaitan dengan proses pemilihan sebahagian subjek daripada sesuatu populasi untuk dijadikan sebagai responden kajian yang hendak dijalankan (Chua, 2011).

Dalam kajian ini populasi adalah terdiri daripada guru-guru yang bertugas di sekolah rendah di bawah Kementerian Pendidikan Malaysia di seluruh bahagian Betong, Sarawak. Terdapat 103 buah sekolah rendah kesemuanya dan jumlah ini termasuk sekolah jenis kebangsaan Cina. Terdapat seramai 1607 orang guru yang berkhidmat di bahagian ini. Namun demikian, kajian ini hanya melibatkan sekolah rendah

kebangsaan sahaja yang terdiri daripada 92 buah sekolah dengan bilangan guru seramai 1590 orang. Sekolah jenis kebangsaan Cina tidak dimasukkan ke dalam kajian ini memandangkan sekolah-sekolah tersebut mempunyai latar belakang dan mengamalkan budaya yang berbeza dengan sekolah kebangsaan.

3.4 Pemilihan Sampel

Azizi Yahaya, Shahrin Hashim, Jamaludin Ramli, Yusof Boon dan Abdul Rahim Hamdan (2007) menyatakan pemilihan sampel merupakan perkara penting dalam membuat sesuatu penyelidikan. Pemilihan sampel seharusnya mewakili populasi supaya hasil kajian dapat digeneralisasikan. Sekiranya populasi terlalu besar yang melibatkan kawasan yang luas pemilihan sampel secara berkelompok boleh dilakukan (Chua, 2011; Sekaran & Bougie, 2010)

Sampel kajian ini terdiri daripada guru-guru Kementerian Pendidikan Malaysia yang mengajar di sekolah rendah bahagian Betong, Sarawak. Guru-guru yang dipilih sebagai sampel kajian adalah mereka yang telah berkhidmat di sekolah semasa sekurang-kurangnya dua tahun. Menurut Kingstrom dan Mainstone (1985), tempoh dua tahun adalah memadai untuk seseorang guru mengenal pasti tingkah laku kepimpinan guru besar mereka. Sekiranya terdapat guru-guru yang berkhidmat kurang daripada tempoh dua tahun maka mereka akan dikeluarkan dari analisis data.

Bagi menentukan saiz sampel, penyelidik menggunakan formula Krejcie dan Morgan (1970). Rumus yang digunakan adalah seperti berikut:

$$S = \frac{X^2 NP (1-P)}{d^2 (N-1) + X^2}$$

Di mana:

s = saiz sampel yang diperlukan

X^2 = nilai jadual chi-square pada darjah kebebasan 1 dengan aras keyakinan yang diperlukan 0.05 (3.841)

N = saiz populasi

P = nisbah populasi (dianggarkan sebagai 0.05 bagi memberi saiz sampel yang maksimum).

D = darjah ketepatan dinyatakan sebagai nisbah 0.05

Oleh itu berpandukan rumus ini, pengiraan saiz sampel yang diperlukan dalam kajian ini telah ditetapkan seperti berikut:

$$\begin{aligned}
 S &= \frac{X^2 NP (1-P)}{d^2 (N-1) + X^2 P (1-P)} \\
 &= \frac{3.841 \times 1590 \times 0.5 (1-0.5)}{0.05^2 (1590-1) + 3.841 \times 0.5 (1-0.5)} \\
 &= \frac{1526.80}{4.93} \\
 &= 309.7 \text{ orang}
 \end{aligned}$$

Berdasarkan formula di atas, jika bilangan populasi adalah 1590 orang maka sampelnya adalah seramai 310 orang.

Menurut Chua (2011), untuk menjalankan kajian ke atas sesebuah populasi yang melibatkan kawasan yang luas dan mempunyai bilangan subjek yang banyak dalam populasi tersebut, di mana senarai subjek tidak dapat diperolehi, persampelan kelompok (cluster sampling) boleh dilakukan. Menurut Gay dan Airasians (2003), kaedah persampelan kelompok ini adalah kaedah paling praktikal dan mudah diuruskan dalam kajian-kajian pendidikan. Kaedah ini juga tidak memerlukan kos yang tinggi (Sekaran & Bougie, 2010). Oleh itu, bagi tujuan kajian ini, penyelidik telah

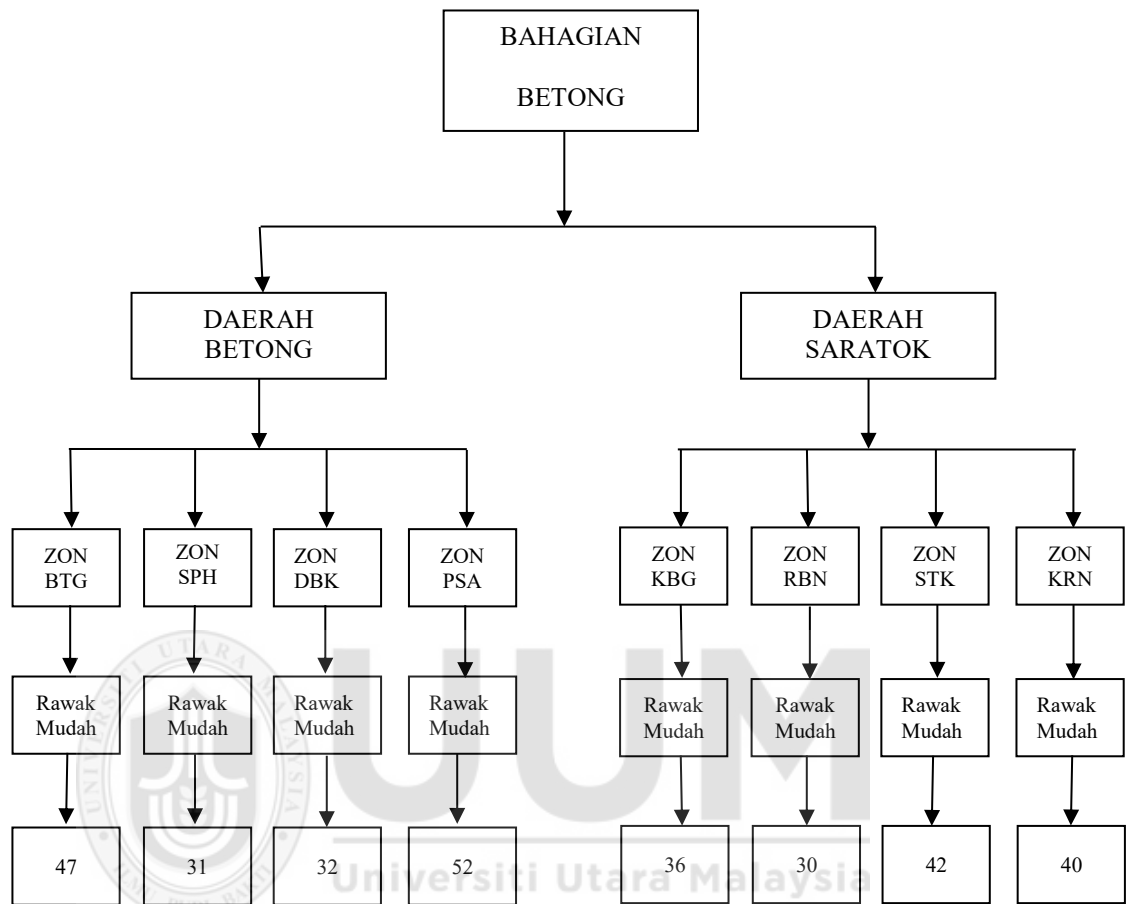
menetapkan menggunakan persampelan kelompok untuk menentukan sampel yang terlibat dalam kajian ini.

Sekolah-sekolah yang terlibat dalam kajian dikelompokkan berdasarkan daerah yang terdapat di bahagian Betong Sarawak, iaitu Daerah Betong dan Daerah Saratok. Bahagian Betong telah dibahagi kepada lapan zon, iaitu empat zon di Daerah Betong dan empat zon di Daerah Saratok. Untuk menentukan bilangan sampel bagi setiap zon, penyelidik menggunakan kaedah *unitari*, iaitu mendarabkan jumlah populasi yang terdapat pada satu-satu zon dengan jumlah keseluruhan sampel yang diperoleh berdasarkan formula Krejcie dan Morgan (1970) kemudian dibahagi pula dengan jumlah keseluruhan populasi dan hasilnya merupakan jumlah sampel kajian ini. Tujuan kaedah ini digunakan adalah untuk memastikan jumlah sampel selari dengan bilangan populasi guru bagi setiap zon memandangkan setiap zon tersebut mempunyai jumlah populasi guru yang tidak sekata.

Rajah 3.1 menunjukkan proses pengelompokan sekolah mengikut zon yang terdapat di bahagian Betong, Sarawak. Pengelompokan dua lapis telah digunakan, iaitu sekolah-sekolah yang terdapat di bahagian Betong dikelompokkan mengikut daerah terlebih dahulu, iaitu Daerah Betong dan Daerah Saratok. Kemudian sekolah-sekolah di kedua-dua daerah tersebut dikelompokkan mengikut zon masing-masing. Bagi Daerah Betong telah dibahagikan kepada Zon Betong, Zon Spaoh, Zon Debak dan Zon Pusa.

Manakala Daerah Saratok pula terdiri daripada Zon Kabong, Zon Roban, Zon Saratok dan Zon Krian. Selepas itu, penyelidik menggunakan kaedah rawak mudah untuk

mengenal pasti dan memilih sekolah-sekolah daripada setiap zon yang terlibat dalam kajian.



Rajah 3.1. Prosedur persampelan kelompok (cluster sampling)

Semua responden seperti yang ditunjukkan pada gambar rajah 3.1 di atas menilai kepimpinan guru besar, keyakinan (kepercayaan) dan komitmen mereka terhadap guru besar berdasarkan persepsi masing-masing.

Berdasarkan penjelasan di atas, pecahan populasi dan bilangan sekolah mengikut zon adalah seperti Jadual 3.1 berikut:

Jadual 3.1

Jadual Menunjukkan Populasi Dan Sampel Kajian

Bil	Bahagian	Bilangan Sekolah	Populasi	Sampel
1	Zon Betong	15	242	47
2	Zon Spaoh	9	160	31
3	Zon Debak	8	164	32
4	Zon Pusa	10	268	52
5	Zon Kabong	10	185	36
6	Zon Roban	11	154	30
7	Zon Saratok	13	215	42
8	Zon Krian	16	202	40
Jumlah		92	1590	310

Sumber : Data Emis JPN Seperti pada 31 Mac 2014

3.5 Instrumen Kajian

Instrumen kajian merujuk kepada alat yang digunakan oleh penyelidik untuk mendapatkan maklumat yang diperlukan daripada sampel. Menurut Teakman (1978) instrumen dalam bentuk soal selidik dan temu bual merupakan dua cara yang paling berkesan untuk mendapatkan maklumat daripada para responden selain daripada melakukan pemerhatian terhadap tingkah laku. Dalam kajian ini, penyelidik menggunakan soal selidik untuk mendapatkan maklumat daripada para responden. Instrumen tersebut dipilih memandangkan ianya dapat memberikan jawapan terhadap semua aspek yang dikaji dengan lebih mudah, lebih praktikal dan boleh digunakan kepada populasi yang lebih besar. Soal selidik berupaya mengumpul data secara terperinci, tersusun dan piawai. Alat ukur ini mudah ditadbir, menjimatkan masa, tenaga, dan kos pada masa proses pengumpulan data dilakukan (Sekaran & Bougie, 2010). Mohd Majid Konting (2005) menganggap instrumen soal selidik sesuai digunakan untuk mengumpul data dalam bidang pendidikan.

3.5.1 Rekabentuk Instrumen

Dalam kajian ini, instrumen kajian yang digunakan adalah soal selidik. Soal selidik sesuai digunakan dalam penyelidikan yang mempunyai saiz populasi yang besar, corak yang bertaburan, kesuntukan logistik dan kesuntukan masa (Sekaran & Bougie, 2009).

Terdapat tiga jenis instrumen yang digunakan dalam penyelidikan ini. Ketiga-tiga instrumen tersebut merupakan instrumen yang piawai, dibentuk dan telah diterima pakai di negara-negara barat. Instrumen-instrumen tersebut adalah terdiri daripada *Organizational Leadership Assessment (OLA)*, *Faculty Trust* dan *TCM Employee Commitment Survey*. Instrumen OLA yang dibangunkan oleh Laub (2000) bagi mengukur kepimpinan *servant* guru besar, *Faculty Trust* oleh Hoy dan Tschannen-Moran (2003) bagi mengukur tahap keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar dan *TCM Employee Commitment Survey* oleh Meyer dan Allen (2004) untuk mengukur komitmen guru. Alat ukur komitmen tersebut merupakan versi instrumen yang telah disemak semula (Meyer, Allen & Smith, 1993).

Ketiga-tiga instrumen di atas, iaitu *Organizational Leadership Assessment (OLA)* untuk mengukur kepimpinan *servant* guru besar, instrumen *Faculty Trust* untuk mengukur keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar dan *Three-Component Model (TCM) of Commitment Survey* untuk mengukur komitmen guru telah diterjemahkan melalui proses *back translation* oleh 4 orang guru cemerlang yang mempunyai kelulusan dalam bidang TesL dan bahasa Malaysia yang mempunyai pengalaman mengajar melebihi 10 tahun.

Soal Selidik mengandungi bahagian A, B, C dan D. Semua bahagian tersebut perlu dijawab oleh guru yang dipilih sebagai responden dalam kajian ini.

Bahagian A: Maklumat Peribadi

Bahagian ini mengandungi maklumat latar belakang responden yang terdiri daripada maklumat peribadi responden iaitu jantina, kategori perkhidmatan, umur, pengalaman mengajar dan tempoh mengajar di sekolah tersebut.

Bahagian B: Kepimpinan Servant Guru Besar

Bahagian ini mengandungi instrumen soal selidik untuk mengukur kepimpinan *servant* guru besar diukur dengan menggunakan *Organizational Leadership Assessment Instrument (OLA)*. Instrumen soal selidik ini telah dibangunkan oleh Laub (1999). Instrumen asal mengandungi 80 item tetapi kemudiannya telah dikurangkan kepada 60 item setelah ianya dikaji semula oleh Laub sendiri. Berdasarkan instrumen ini 6 faktor kepimpinan *servant* akan diukur yang terdiri daripada (1) menghargai pekerja (10 item), (2) membangunkan pekerja (9 item), (3) membangun masyarakat (10 item), memperlihatkan kejujuran (12 item), memimpin (9 item) dan (6) berkongsi kepimpinan (10 item).

Menurut Parris dan Peachey (2013) dua instrumen yang paling popular digunakan untuk kajian empirikal tentang teori kepimpinan servant adalah instrumen OLA oleh Laub (1999) dan *Servant Leadership Scale* yang dibina oleh Ehrhart (2004). Kajian lepas (Anderson, 2005; Laub, 1999; Miers, 2004; Thompson, 2002) telah membuktikan instrumen OLA mempunyai tahap kebolehpercayaan yang tinggi dan amat berguna untuk menjalankan kajian pada masa akan datang. Laub telah menguji instrumen ini terhadap 847 responden daripada 41 buah pelbagai organisasi di United States dan sebuah dari Netherland. Hasil kajian mendapati instrumen ini mempunyai tahap kebolehpercayaan yang tinggi dengan koefisien alpha .98 sepertimana yang

dilaporkan oleh Laub (2000). Dalam kajian ini, kaedah *back translation* telah digunakan dalam proses penterjemahan soal selidik. Penyelidik memohon khidmat dua pakar Bahasa Melayu untuk menterjemahkan soal selidik tersebut ke dalam bahasa Melayu. Seterusnya, soal selidik tersebut diterjemahkan semula ke bahasa Inggeris dengan menggunakan khidmat guru pakar bahasa Inggeris dan juga guru pakar bahasa Malaysia yang lain pula. Soal selidik ini merangkumi enam ciri-ciri kepimpinan *servant* guru besar iaitu, menghargai pekerja, membangun pekerja, membangun masyarakat, memperlihatkan kejujuran, memimpin dan berkongsi kepimpinan.

Untuk menyesuaikan dengan tujuan instrumen ini digunakan, penyelidik melakukan sedikit adaptasi dari segi istilah berdasarkan konteks sekolah. Ini untuk mengelakkan berlakunya salah tafsiran dan sebarang kekeliruan dalam kalangan responden. Soal selidik ini menggunakan skala 5 markat Likert iaitu 1 = sangat tidak bersetuju, 2 = tidak bersetuju, 3=kurang bersetuju, 4 = bersetuju dan 5 = sangat bersetuju

Bahagian C: Keyakinan (kepercayaan) Guru Terhadap Guru Besar

Mengandungi instrumen soal selidik yang mengukur tahap keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar. Terdapat dua jenis instrumen yang biasa digunakan untuk mengukur keyakinan (kepercayaan) yang berlaku di sekolah, iaitu *Faculty Survey* dan *Principal survey* (Tschannen-Moran & Hoy, 2003). Kedua-dua instrumen tersebut mengandungi soal selidik berdasarkan 6 skala likert dan sesuai digunakan sama ada di peringkat tinggi, pertengahan mahupun peringkat rendah persekolahan. *Faculty Trust Scale* digunakan untuk mengukur keyakinan (kepercayaan) terhadap guru besar, rakan sejawat dan pelanggan (murid dan ibu bapa). Manakala *Principal Trust Scale*

mengukur tahap keyakinan (kepercayaan) guru besar terhadap guru, keyakinan (kepercayaan) guru besar terhadap murid dan keyakinan (kepercayaan) guru besar terhadap ibu bapa. Bagi *Faculty Trust Scale*, terdapat 26 item kesemuanya dan tahap kebolehpercayaannya telah dibuktikan melalui kajian yang telah dijalankan di 146 buah sekolah rendah, 66 buah sekolah menengah dan 97 buah sekolah tinggi iaitu .98 untuk keyakinan (kepercayaan) kepada guru besar, .93 untuk keyakinan (kepercayaan) kepada rakan sejawat dan .94 untuk keyakinan (kepercayaan) pelanggan (Hoy & Tschannen-Moran, 2003; Tschannen-Moran & Hoy, 2003).

Untuk mengukur keyakinan (kepercayaan) dalam kajian ini, penyelidik menggunakan instrumen *Faculty Trust Scale* yang dibina oleh Tschannen- Moran (2003). Daripada 26 item yang terdapat pada *Faculty Trust Scale* hanya 8 item sahaja yang dikhaskan untuk menilai tahap keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar dan selebihnya adalah untuk mengukur tahap keyakinan (kepercayaan) terhadap rakan sejawat dan pelanggan. Memandangkan kajian ini hanya berfokus kepada keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar, maka 8 item tersebut adalah tidak memadai untuk menilai aspek tersebut. Oleh itu, penyelidik telah membuat penambahan sebanyak 12 item menjadikannya 20 item. Item-item tersebut dipetik daripada Lokman Mohd Tahir et al. (2007) dan telah diubahsuai mengikut keperluan kajian ini. Instrumen tersebut telah digunakan untuk menjalankan kajian tentang keyakinan (kepercayaan) pengetua, penolong kanan pentadbiran dan guru besar terhadap peserta kursus anjuran Institut Aminuddin Baki (IAB). Lapan item asal telah diterjemahkan dan diubahsuai melalui kaedah *back translation*. Instrumen ini mengukur lima konstruk utama keyakinan (kepercayaan) yang terdiri daripada dimensi baik hati, dimensi kebolehpercayaan, dimensi kompeten, dimensi kejujuran dan dimensi

keterbukaan untuk mengukur sejauh mana tahap keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar. Instrumen soal selidik ini menggunakan skala 5 markat Likert iaitu, 1 = sangat tidak bersetuju, 2 = tidak bersetuju, 3=kurang bersetuju, 4 = bersetuju dan 5 = sangat bersetuju

Bahagian D: Komitmen Guru Terhadap Guru Besar

Bahagian ini mengandungi instrumen soal selidik untuk mengukur tahap komitmen guru terhadap guru besar. Penyelidik menggunakan soal selidik *TCM Employee Commitment Survey revised version* yang dibangunkan oleh Meyer dan Allen (2004). Soal selidik ini terdiri daripada 18 item yang merangkumi tiga dimensi iaitu komitmen afektif (6 item), komitmen berterusan (6 item) dan komitmen normatif (6 item). Penyelidik memilih untuk menggunakan soal selidik ini memandangkan ianya mempunyai nilai kebolehpercayaan yang tinggi. Berdasarkan ujian yang telah dijalankan oleh Meyer dan Allen (1997), dilaporkan koefisien alpha setiap dimensi menunjukkan komitmen afektif 0.85, komitmen berterusan 0.79 dan komitmen normatif ialah 0.73.

Untuk mengelakkan sebarang kekeliruan, penyelidik melakukan sedikit pengubahsuaian terhadap beberapa istilah yang digunakan di dalam setiap item selaras dengan konteks organisasi yang terlibat. Walaupun instrumen asal mengandungi 6 mata respon (skala likert) tetapi penyelidik telah mengurangkannya kepada 5 skala markat Likert iaitu, 1 = sangat tidak bersetuju, 2 = tidak bersetuju, 3=kurang bersetuju, 4 = bersetuju dan 5 = sangat bersetuju. Pengubahsuaian ini adalah berpandukan saranan Meyer & Allen (2004) tentang apa yang boleh dilakukan ketika menggunakan Instrumen *TCM Employee Commitment Survey* ini.

Soal selidik kajian ini terdiri daripada 4 bahagian seperti yang ditunjukkan pada Jadual 3.2 berikut.

Jadual 3.2

Bahagian Instrumen Kajian dan Bilangan Item

Bahagian	Instrumen	Sumber	Bilangan Item
A	Demografi Guru		6
B	Organizational Leadership Assessment Instrument (OLA)	James Laub 1999	59
C	Faculty Trust Scale	Tschannen-Moran & Hoy, 2003	13
D	TCM Employee Commitment Survey (Revised Version)	Meyer & Allen, 2004	18

3.6 Terjemahan Soal Selidik (Back Translation)

Bagi mengukur kepimpinan *servant*, penyelidik menggunakan borang soal selidik asal *Organizational Leadership Assessment (OLA)* yang dibangunkan oleh Laub (2000). Manakala untuk mengukur keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar pula penyelidik menggunakan instrumen *Faculty Trust* yang dibentuk oleh Tschannen-Moran & Hoy (2003) dan *Three-Component Model Employee Commitment Survey* (Meyer & Allen, 1991; 1997) untuk mengukur tahap komitmen guru. Oleh kerana ketiga-tiga instrumen tersebut dibentuk di negara barat dengan menggunakan bahasa Inggeris maka terjemahan ke dalam bahasa Malaysia perlu dijalankan bagi mengatasi masalah kefahaman responden. Hasil terjemahan pula diterjemahkan balik ke bahasa asalnya, iaitu bahasa Inggeris bagi tujuan perbandingan dengan instrumen asal untuk melihat persamaan dan perbezaannya. Kaedah ini adalah merupakan saranan daripada Brislin (1970).

Instrumen *Organizational Leadership Assessment* (OLA) mengandungi 60 item, *Faculty Trust* mengandungi 8 item dan *TCM Employee Commitment Survey* mengandungi 18 item. Kesemua item-item tersebut telah diterjemahkan melalui kaedah *back translation* sepertimana yang telah dicadangkan oleh Brislin, Loner dan Thorndike (1973). Kaedah ini terbukti berkesan oleh Hwang Yan dan Scherer (1996) dalam menterjemahkan soal selidik dari bahasa Inggeris ke bahasa Cina bagi tujuan kajian mereka. Di Malaysia, Keats, Keats dan Wan Rafaei Abdul Rahman (1976) menjalankan kajian yang pertama dengan menggunakan kaedah ini dan membuktikan ianya berkesan dalam mengatasi masalah bias budaya.

Bagi tujuan ini, penyelidik telah memilih empat orang guru cemerlang yang terdiri daripada dua orang guru cemerlang bahasa Inggeris dan dua orang guru cemerlang bahasa Malaysia. Selepas melalui proses *back translation*, penyelidik juga mendapatkan pandangan dan kelulusan daripada kedua-dua orang penyelia penyelidikan untuk memastikan ianya sesuai digunakan untuk menjalankan kajian.

3.7 Analisis Faktor

Dalam kajian ini penyelidik menggunakan tiga jenis instrumen iaitu, instrumen *Organizational Leadership Assessment* (OLA) yang dibina oleh James Laub (2009), instrumen *Faculty Trust Scale* yang dibina oleh Tschannen – Moran & Hoy (2003) dan Instrumen *TCM Employee Commitment Survey* yang dibina oleh Allen dan Meyer (2004).

Daripada ketiga-tiga instrumen itu, penyelidik hanya perlu menjalankan analisis faktor terhadap item-item *Instrumen Faculty Trust Scale* sahaja memandangkan instrumen tersebut telah mengalami proses penambahan item. Melalui analisis faktor yang

dijalankan, penyelidik dapat mengenal pasti, mengurang, serta menyusun sebilangan besar item soal selidik ke dalam konstruk-konstruk tertentu yang terdapat pada pemboleh ubah tersebut. Disamping itu, menurut Bornstedt (1977) dan Rattray dan Jones (2007) melalui analisis faktor yang dilakukan juga penyelidik dapat menguji kesahan sesuatu konstruk soal selidik yang hendak digunakan.

Bagi instrumen *Organizational Leadership Assessment* (OLA) dan instrumen *TCM Employee Commitment Survey* penyelidik tidak melakukan analisis faktor terhadap kedua-dua instrumen tersebut. Ini disebabkan instrumen-instrumen tersebut mempunyai pembahagian yang jelas berdasarkan konstruk-konstruk yang terdapat pada kedua-dua pemboleh ubah itu mengikut instrumen asal. Di samping itu, instrumen-instrumen tersebut juga memang telah diuji dan diterima pakai di negara-negara barat dan mempunyai nilai Cronbach alpha yang tinggi. Misalnya instrumen OLA, antara penyelidik yang telah menggunakan instrumen tersebut dalam kajian mereka adalah terdiri daripada Anderson, (2005), Laub, (1999), Miars, (2004) dan Thompson, (2002). Instrumen ini telah menunjukkan tahap kebolehpercayaan yang tinggi, membuktikan bahawa ianya sangat penting dalam kajian terhadap kepimpinan *servant* pada masa akan datang. Laub (1999) dalam kajiannya mendapati instrumen OLA mempunyai nilai kebolehpercayaan .98. Manakala bagi instrumen *TCM Employee Commitment Survey* juga telah dibuktikan kebolehpercayaannya. Antara penyelidik yang pernah menggunakan instrumen ini adalah Meyer dan Allen (1990) dan Leslie (2015). Dalam kajian Leslie (2015), instrumen ini telah menunjukkan nilai cronbach alpha .82 bagi komitmen afektif, .83 bagi dimensi komitmen normatif dan .74 bagi dimensi komitmen *continuance*. Oleh itu, penyelidik berpendapat instrumen-

instrumen tersebut dianggap telah mantap dan tidak perlu menjalani proses analisis faktor lagi serta sesuai digunakan.

3.7.1 Analisis Faktor Instrumen *Faculty Trust Scale*

Penyelidik menjalankan analisis faktor terhadap instrumen *Faculty Trust Scale* yang digunakan untuk mengukur tahap keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar. Tujuannya dijalankan adalah untuk menentukan item-item bagi setiap faktor yang terdapat pada pemboleh ubah tersebut. Penyelidik telah memasukkan kesemua 20 item soal selidik cadangan yang mengukur keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar untuk dianalisis menggunakan program SPSS. Berdasarkan kepada *Kaiser-Meyer-Olkin* pemboleh ubah mediator (perantara) ini mempunyai nilai 0.96 iaitu melebihi nilai yang dicadangkan 0.5. Ujian *Bartlett's of Sphericity* adalah signifikan pada $p < 0.001$. Ini menunjukkan yang saiz sampel bagi pemboleh ubah faktor keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar memenuhi syarat untuk analisis faktor. Dalam analisis ini hanya nilai eigen yang melebihi atau sama dengan satu dan muatan faktor yang melebihi atau sama dengan 0.50 sahaja dianggap sesuai dan diterima pakai sebagai item-item soal selidik yang bakal digunakan (Coakes et al., 2006). Keputusan analisis hanya menunjukkan 13 item sahaja yang mempunyai nilai eigen 0.5 dan ke atas. Oleh itu, penyelidik telah menetapkan hanya 13 item itu sahaja digunakan untuk mengukur tahap keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar sementara 6 item yang mempunyai nilai eigen kurang daripada 0.5 disingkirkan.

Sebagai kesimpulan, dengan memeriksa ciri-ciri setiap item di bawah setiap faktor dengan merujuk kajian lepas, didapati bahawa item-item di bawah faktor 1 boleh diletakkan di bawah dimensi baik hati (*Benevolence*) mengandungi 4 item (14, 15, 16, 17), item-item di bawah faktor 2 boleh diletakkan di bawah dimensi kebolehppercayaan

(*Reliability*) mengandungi 2 item (1, 2), item-item di bawah faktor 3 boleh diletakkan di bawah dimensi kejujuran (*Honesty*) mengandungi 3 item (3, 4 ,5), item-item di bawah faktor 4 boleh diletakkan di bawah dimensi kompeten (*Competence*) mengandungi 2 item (12, 13) dan item-item di bawah faktor 4 boleh diletakkan di bawah dimensi keterbukaan (*Openess*) mengandungi 2 item (9, 19).

Jadual 3.3

Analisis Faktor Item Instrumen Faculty Trust Scale (N = 200)

Item	Komponen 1	Komponen 2	Komponen 3	Komponen 4	Komponen 5
16	.836				
15	.690				
14	.619				
17	.509				
1		.992			
2		.682			
3			.526		
4			.717		
5			.848		
12				.552	
13				.853	
9					.770
19					.574

3.8 Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen

Kesahan dan kebolehpercayaan sesuatu instrumen merupakan perkara yang sangat penting untuk memastikan hasil kajian yang diperolehi mempunyai kebolehpercayaan dan tidak dipersoalkan (Kerlinger & Lee, 2001). Semakin tinggi nilai dan tahap kesahan dan kebolehpercayaan instrumen maka semakin jitu data-data yang akan diperolehi bagi menghasilkan kajian yang baik dan berkualiti. Pada asasnya, kesahan merujuk kepada sejauh mana sesuatu alat kajian benar-benar menyukat pemboleh ubah yang diukur atau mengukur apa yang sepatutnya diukur (Ary, Jacobs & Razavieh,

2002; Mohd Majid Konting, 2005; Sekaran, 2005). Untuk memastikan kesahan dan kebolehpercayaan instrumen soal selidik, kebolehpercayaan dan kualiti instrumen yang digunakan hendaklah disahkan.

3.8.1 Kesahan

Menurut Fraenkel dan Wallen (2009) kesahan merujuk kepada ketepatan (appropriateness), kebenaran (truthfulness), bermakna (meaningful) dan kebolegunaan (usefulness) instrumen yang membolehkan data-data diinferenkan. Kesahan sesuatu instrumen adalah merujuk kepada kemampuan sesuatu instrumen itu mengukur apa yang diperlukan (Mohd. Majid Konting, 2004). Tafsiran Kamus *The New Collins* (1997) pula menghuraikan bahawa kesahan bermaksud mengesahkan sesuatu secara rasmi. Sesuatu instrumen kajian adalah sah apabila ia mengukur apa yang sepatutnya diukur (Nunally, 1978).

Bagi penyelidikan ini, kesahan instrumen merujuk kepada kesahan soal selidik yang dibina mengukur data yang sepatutnya diukur. Sekiranya soal selidik yang dibina tidak mengukur data yang sepatutnya diukur, maka dapatan kajian yang diperolehi adalah tidak bermakna (Mohd. Majid Konting, 2005). Menurut Fraenkel dan Wallen (2009), terdapat tiga pendekatan dalam menentukan kesahan instrumen. Pendekatan-pendekatan tersebut adalah seperti berikut:

1) *Content-related evidence of validity*. Ia merujuk kepada ketepatan kandungan dan format instrumen, sifat komprehensif instrumen, kebolegunaan variabel, ketepatan dan kecukupan item-item yang boleh memberi kefahaman kepada sampel untuk menjawabnya serta ketekalan kandungan dan format item untuk diukur dan dinilai oleh sampel. Teknik ini menggunakan sekumpulan pakar rujuk (expert

judgement/intelligent judgement) bagi membuktikan ketepatan kandungan item menilai instrumen.

2) *Criterion-related evidence of validity*. Ia merujuk kepada perhubungan antara skor yang diperolehi dari satu atau lebih instrumen yang lain untuk melihat bagaimana kekuatan hubungan instrumen-instrumen tersebut (Messick, 1990).

3) *Construct-related evidence of validity*. Ia merujuk kepada darjah pembuktian yang total yang diperolehi secara tekal daripada pelbagai bukti yang berbeza.

Bagi instrumen soal selidik yang digunakan ini, penyelidik telah menggunakan teknik *Content-Related Evidence* untuk mengumpul bukti (*collecting evidence*) terhadap kesahan instrumen melalui sekumpulan pakar rujuk (*expert judgement*). Penyelidik telah memohon khidmat beberapa orang pensyarah berpengalaman yang terdiri daripada pensyarah Universiti Utara Malaysia (UUM) untuk mengesahkan kesahan luaran dan kesahan kandungan instrumen.

Dalam pembinaan instrumen kajian, faktor kesahan merupakan perkara penting yang dititikberatkan. Kesahan perlu digagaskan berdasarkan fungsi pengukuran yang dimaksudkan (Anastasi, 1982; Zeller, 1988). Menurut Marina Ibrahim Mukhtar dan Jamil Ahmad (2013), kesahan instrumen ditentukan dengan kesahan muka, kesahan kandungan dan kesahan konstruk. Kesahan kandungan atau kesahan muka merujuk kepada sejauh mana pemboleh ubah yang diukur berkaitan dengan konsep atau kandungan sesuatu bidang yang dikaji.

3.8.2 Kebolehpercayaan

Kebolehpercayaan instrumen kajian merujuk kepada kestabilan dan ketekalan dalaman soal selidik (Cresswell, 2008; Pallant, 2001; Sekaran & Bougie, 2009).

Menurut Mohd Salleh Abu dan Zaidatun Tasir (2001) kebolehpercayaan atau *reliability* merupakan ukuran keupayaan sesuatu instrumen penyelidikan dalam mengukur permasalahan kajian secara konsisten setiap kali ia digunakan pada masa, tempat dan sampel berlainan. Nilai maksimum bagi pekali kebolehpercayaan ialah 1. Sekiranya nilai pekali tersebut kurang dari 0.6 maka bolehlah dianggap instrumen yang digunakan dalam kajian mempunyai nilai keyakinan (kepercayaan) yang rendah. Menurut Lokman Mohd Tahir et al. (2011) pula, kebolehpercayaan adalah merujuk kepada kestabilan dan ketekalan dalaman instrumen mengukur sesuatu konsep. Terdapat beberapa model untuk menilai kebolehpercayaan iaitu model alpha, model *split half*, model Guttman, model *parallel* dan model *strickly parallel*.

Menurut Chua (2012) untuk membina kebolehpercayaan pengukuran dalam penyelidikan kuantitatif, ianya boleh dilakukan melalui beberapa kaedah. Kaedah-kaedah tersebut terdiri daripada kaedah ujian pra-pasca, kaedah pemisah separa dan kaedah konsistensi dalaman.

Kaedah Ujian Pra-Pasca - Melalui kaedah ini, ujian dikatakan mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi apabila ujian yang sama diberikan pada kali yang kedua dalam satu jangka masa tertentu dan keputusannya tetap sama dengan keputusan pada kali yang pertama.

2) *Kaedah Pemisahan Separa* - Melalui kaedah ini, item-item dalam suatu ujian dipisahkan kepada dua kumpulan item secara rawak. Jumlah skor bagi kedua-dua bahagian item seterusnya dihitung dan nilai korelasi antara kedua-dua kumpulan skor tersebut dianalisis. Jika nilai korelasi bagi kedua-dua skor tersebut tinggi, maka item-item ujian dikatakan mempunyai kebolehpercayaan dalaman yang tinggi. Nilai pekali korelasi antara .65 hingga .95 menunjukkan kebolehpercayaan yang memuaskan. Nilai

korelasi yang rendah menunjukkan item-item soal selidik mengukur konsep yang berbeza (kurang boleh dipercayai), manakala nilai yang lebih tinggi daripada .95 menunjukkan item-item tersebut serupa dan bertindih antara satu sama yang lain dalam mengukur sesuatu konsep. Oleh itu, item-item tersebut kurang sesuai.

3) *Kaedah Konsistensi Dalaman* - Kaedah ini merupakan satu kaedah yang mencari nilai korelasi antara skor setiap item dalam ujian dengan jumlah skor bagi semua item dalam ujian (skor indeks ujian). Berdasarkan kaedah ini, item-item yang mempunyai nilai korelasi yang tinggi dengan skor indeks ujian mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi, sementara item-item yang mempunyai nilai korelasi yang rendah akan disingkir daripada ujian tersebut. Kaedah ini dinamakan kaedah konsistensi dalaman (internal consistency approach). Ia dilakukan dengan mengira pekali kebolehpercayaan Cronbach alpha untuk statistik kebolehpercayaan instrumen kajian. Instrumen kajian yang memperoleh pekali Cronbach alpha, nilai alpha .65 hingga .95 dianggap memuaskan. Nilai alpha yang terlalu rendah menunjukkan keupayaan item-item instrumen kajian untuk mengukur konsep dalam kajian adalah rendah, manakala nilai alpha yang terlalu tinggi pula mungkin menunjukkan semua item adalah serupa atau bertindih antara satu sama yang lain. Item-item tersebut perlu disingkirkan (Chua, 2012).

Dalam konteks kajian ini, penyelidik memilih kaedah konsistensi dalaman menggunakan model alpha iaitu koefisien Cronbach alpha untuk menguji tahap kebolehpercayaan instrumen yang digunakan. Menurut Nunnally (1978) dan Hair, Anderson, Tatham dan Black (2010), nilai alpha yang melebihi 0.70 menunjukkan kebolehpercayaan yang baik. Namun menurut Mohd. Majid Konting (1998), walaupun tiada batasan khusus yang ditetapkan bagi menentukan pekali kebolehpercayaan yang

sesuai bagi sesuatu alat ukur tetapi kebolehpercayaan yang mempunyai nilai alpha melebihi 0.60 sering digunakan. Nilai Cronbach alpha antara 0.71 – 0.99 adalah tahap yang terbaik (Mohd. Majid Konting, 2000). Berdasarkan beberapa kenyataan di atas, dalam kajian rintis ini nilai Cronbach alpha yang diambilkira untuk menerima sesuatu item adalah 0.70 dan ke atas.

Untuk memastikan kebolehpercayaan instrumen, kesesuaian dan kejelasan maksud setiap item yang terdapat pada soal selidik yang digunakan, penyelidik telah menjalankan kajian rintis. Kekaburan arahan dan kurang kefahaman responden terhadap item-item soal selidik boleh menjejaskan tahap kebolehpercayaan instrumen tersebut. Keadaan ini dapat dikesan melalui penelitian terhadap respons para responden. Hasil penelitian, didapati kesemua item adalah sesuai digunakan untuk menjalankan kajian sebenar.

3.9 Kajian Rintis

Sebelum kajian sebenar dijalankan, terlebih dahulu penyelidik menjalankan kajian rintis. Tujuannya adalah untuk menguji kesahan dan kebolehpercayaan instrumen yang akan digunakan dan juga kelancaran pentadbirannya. Menurut Mohd. Najib Abdul Ghafar (1999) kajian rintis merupakan perkara yang sangat penting yang perlu dijalankan oleh penyelidik untuk menentukan kesahan dan kebolehpercayaan instrumen kajian yang bakal digunakan. Selain itu, ia juga bertujuan untuk menguji kaedah yang terbaik dalam mentadbir instrumen dan kesesuaian kaedah analisis yang akan dijalankan. Menurut Chua (2011) pula, kajian rintis dijalankan untuk menentukan sesuatu kajian yang bakal dilakukan mempunyai kebolehlaksanaan atau kemunasabahannya. Disamping itu, kajian rintis juga bertujuan untuk menilai tahap

kefahaman responden terhadap maksud ayat yang terkandung di dalam item-item tertentu dalam soal selidik ini.

Untuk menjalankan kajian rintis, penyelidik telah memilih beberapa buah sekolah di Daerah Serian dan Bahagian Sri Aman, Sarawak. Sekolah-sekolah yang dipilih tidak akan terlibat dalam kajian sebenar. Menurut Mohd Najib Abdul Ghafar (1999) lima belas hingga dua puluh orang responden adalah mencukupi bagi menganalisis kesahan luaran. Namun bagi Mohamad Najib Abd Ghafar (1999) pula, saiz kajian rintis tidak perlu besar tetapi memadai untuk memenuhi tujuan perbincangan awal yang berkesan tentang ujian, iaitu dalam 6 hingga 9 orang. Justeru, bagi tujuan penyelidikan ini, penyelidik memutuskan untuk melibatkan seramai 200 orang guru sebagai sampel. Tujuannya adalah untuk memastikan instrumen-instrumen yang digunakan mempunyai nilai pekali kebolehpercayaan yang mantap. Keputusan kajian rintis yang telah dijalankan mendapati nilai pekali kebolehpercayaan bagi setiap pemboleh ubah yang terlibat dalam kajian ini adalah seperti berikut:

3.9.1 Analisis Kebolehpercayaan Instrumen OLA

Keputusan kajian rintis menunjukkan secara keseluruhannya 60 item untuk mengukur kepimpinan *servant* guru besar adalah tinggi dengan memperoleh nilai Cronbach alpha 0.96. Nilai Cronbach alpha bagi setiap dimensi juga adalah tinggi kecuali dimensi memimpin. Nilai Cronbach alpha bagi dimensi menghargai pekerja (item 1, 4, 9, 15, 19, 52, 54, 55, 57, 59) adalah 0.93, dimensi membangun pekerja (item 20, 31, 37, 40, 42, 44, 46, 50, 56) adalah 0.90, dimensi berkongsi kepimpinan (item 17, 24, 26, 29, 34, 39, 41, 48, 53, 60) adalah 0.93, dimensi memimpin (item 2, 5, 14, 22, 27, 30, 36, 45, 49) adalah 0.48, dimensi memperlihatkan kejujuran (item 3, 6, 10, 11, 23, 28, 32, 33, 35, 43, 51, 58) adalah 0.94 dan dimensi membina masyarakat (item 7, 8, 12, 13,

16, 18, 21, 25, 38, 47) adalah 0.93. Memandangkan nilai Cronbach alpha bagi dimensi memimpin adalah rendah (0.48) maka satu item (item a27) terpaksa disingkirkan daripada dimensi tersebut. Item a27 didapati mempunyai korelasi yang kurang baik dengan keseluruhan skor item bagi dimensi tersebut. Selepas item tersebut disingkirkan, nilai Cronbach alpha dimensi memimpin telah meningkat menjadi 0.90. Penyingkiran ke atas item tersebut telah menjadikan bilangan item keseluruhannya bagi pemboleh ubah kepimpinan servant guru besar telah berkurangan dari 60 (bilangan item asal) menjadi 59 item dengan nilai Cronbach alpha 0.98.

Jadual 3.4

Ringkasan Item Instrumen OLA Berdasarkan Dimensi

Dimensi	Senarai Item
Menghargai Pekerja	1, 4, 9, 15, 19, 52, 54, 55, 57, 59
Membangun Pekerja	20, 31, 37, 40, 42, 44, 46, 50, 56
Berkongsi Kepimpinan	17, 24, 26, 29, 34, 39, 41, 48, 53, 60
Memimpin	2, 5, 14, 22, 30, 36, 45, 49
Memperlihatkan Kejujuran	3, 6, 10, 11, 23, 28, 32, 33, 35, 43, 51, 58
Membangun Masyarakat	7, 8, 12, 13, 16, 18, 21, 25, 38, 47

Jadual 3.5 di bawah menunjukkan nilai Cronbach alpha bagi instrumen OLA dengan dimensi-dimensinya yang digunakan untuk mengukur kepimpinan *servant* guru besar. Semua dimensi menunjukkan nilai Cronbach alpha yang tinggi. Oleh itu instrumen ini sesuai digunakan untuk menjalankan kajian sebenar.

Jadual 3.5

Nilai koefisien Cronbach alpha Bagi Setiap Dimensi Kepimpinan Servant (N=200)

Pemboleh ubah	Dimensi	Bil. Item	Nilai Alfa Cronbach
Kepimpinan <i>Servant</i>	Menghargai Pekerja	10	.93
	Membangun Pekerja	9	.88
	Berkongsi Kepimpinan	10	.93
	Memimpin	8	.90
	Memperlihat Kejujuran	12	.94
	Membangun Masyarakat	10	.93

3.9.2 Analisis Kebolehpercayaan Instrumen *Faculty Trust Scale*

Dapatan daripada analisis yang dilakukan terhadap keseluruhan 13 item untuk pemboleh ubah perantara (mediator) seperti pada Jadual 3.6 menunjukkan Cronbach alpha yang tinggi iaitu 0.95. Di samping itu, nilai Cronbach alpha bagi setiap dimensi yang terdapat pada pemboleh ubah tersebut juga adalah tinggi. Nilai Cronbach alpha untuk dimensi baik hati (item 9, 10, 11, 12) adalah 0.92, dimensi kebolehpercayaan (item 1, 2) adalah 0.87, dimensi kejujuran (item 3, 4, 5) adalah 0.90, dimensi keterbukaan (item 6, 13) adalah 0.74 dan dimensi kompetensi (7, 8) adalah 0.74.

Jadual 3.6

Ringkasan Item Faculty Trust Scale Berdasarkan Dimensi

Dimensi	Senari Item
Baik Hati	9, 10, 11, 12
Kebolehpercayaan	1, 2
Kejujuran	3, 4, 5
Keterbukaan	6, 13
Kompeten	7, 8

Jadual 3.7 juga menunjukkan nilai Cronbach alpha bagi instrumen *Faculty Trust Scale* dengan dimensi-dimensinya untuk mengukur tahap keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar.

Jadual 3.7

Nilai Koefisien Cronbach Alpha Bagi Setiap Dimensi Keyakinan (kepercayaan) (N=200)

Pemboleh ubah	Dimensi	Bil. Item	Nilai Cronbach Alpha
Keyakinan (kepercayaan)	Baik hati	4	.81
	Kebolehpercayaan	2	.95
	Kejujuran	3	.86
	Keterbukaan	2	.94
	Kompeten	2	.93

3.9.3 Analisis Kebolehpercayaan Instrumen *TCM Employee Commitment Survey*

Dapatan analisis terhadap instrumen yang mengukur tahap komitmen guru terhadap guru besar ini menunjukkan nilai Cronbach alpha yang memuaskan. Nilai Cronbach alpha keseluruhan 18 item pemboleh ubah ini adalah tinggi iaitu 0.87. Tiga dimensi yang membentuk pemboleh ubah ini, iaitu dimensi komitmen afektif terdiri daripada item 1, 2, 3, 4, 5, 6), dimensi komitmen berterusan, item 7, 8, 9, 10, 11, 12) dan dimensi komitmen normatif adalah item 13, 14, 15, 16, 17, 18). Instrumen TCM-ECS ini mempunyai empat item negatif (item 3, 4, 5 dan 13) yang dikodkan semula sebelum membuat analisis statistik.

Jadual 3.8

Ringkasan Item Komitmen Berdasarkan Dimensi

Dimensi	Senarai Item
Afektif	1, 2, 3, 4, 5, 6
Berterusan	7, 8, 9, 10, 11, 12
Normatif	13, 14, 15, 16, 17, 18

3.10 Prosedur Pengumpulan Data Kajian

Sebelum menjalankan kajian ini, penyelidik telah mendapatkan kelulusan daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia (EPRD) terlebih dahulu. Setelah mendapatkan kelulusan daripada pihak

EPRD, seterusnya penyelidik memohon kebenaran daripada Pengarah Pendidikan Sarawak. Setelah mendapat kebenaran daripada Pengarah Pendidikan Negeri Sarawak, penyelidik seterusnya melampirkan salinan kedua kelulusan tersebut pada borang soal selidik yang dihantar ke sekolah-sekolah melalui surat iringan sebagai makluman sekolah-sekolah yang terlibat terutama sekali guru besar.

Untuk mengumpul data daripada para responden, penyelidik menggunakan dua kaedah, iaitu melalui pos dan menggunakan kaedah serahan tangan. Bagi sekolah-sekolah yang terletak jauh daripada penyelidik, borang soal selidik dihantar melalui pos kepada sampel yang telah dipilih. Sementara sekolah-sekolah yang berdekatan, penyelidik menghantar sendiri terus kepada pihak sekolah. Setiap set borang soal selidik diiringi sepucuk surat untuk memberi penjelasan kepada guru-guru yang dipilih sebagai sampel tentang tujuan kajian dijalankan dan juga tentang apa yang mereka harus lakukan. Syarat tempoh perkhidmatan di sekolah semasa sekurang-kurangnya dua tahun bersama guru besar yang dinilai juga turut dinyatakan. Ini bertujuan untuk mengelakkan sebarang kekeliruan berlaku dalam kalangan mereka berhubung dengan kajian yang dijalankan dan memastikan mereka yang terlibat sebagai sampel memenuhi syarat yang telah ditetapkan. Mereka diberi masa selama dua minggu untuk memulangkan semula borang soal selidik yang lengkap kepada penyelidik.

Untuk memudahkan urusan pemulangan soal selidik tersebut, penyelidik membekalkan sampul surat beralamat sendiri dengan dilengkapi setem pada sampul tersebut. Instrumen yang dihantar ke sekolah mempunyai kod masing-masing untuk membezakannya dari satu sekolah dengan satu sekolah yang lain. Ini untuk memudahkan penyelidik mengesan dan mengenal pasti sekolah-sekolah yang telah

dan belum memulangkan instrumen tersebut disamping memastikan jumlah yang dipulangkan oleh setiap sekolah sama dengan bilangan instrumen yang telah dihantar kepada sekolah tersebut. Sekiranya selepas dua minggu masih terdapat sekolah yang belum memulangkan instrumen, penyelidik menghantar surat peringatan mesra atau menghubungi sekolah terbabit menggunakan perkhidmatan telefon untuk memohon jasa baik mereka untuk melengkapkan soal selidik tersebut dan memulangkannya melalui guru besar sekolah masing-masing. Ini bertujuan untuk memastikan semua sekolah yang terlibat mengembalikan kesemua soal selidik mengikut bilangan yang dihantar ke sekolah-sekolah.

3.11 Proses Menganalisis Data kajian

Setelah mendapat balik soal selidik yang telah dihantar ke sekolah-sekolah, penyelidik memasukkan data-data yang telah dikumpulkan itu dan seterusnya melakukan analisis dengan menggunakan perisian *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versi 22.0. Memandangkan penyelidik menggunakan penyelidikan yang berbentuk kuantitatif, maka penganalisan data dilakukan melalui dua cara seperti berikut:

3.11.1 Statistik Deskriptif

Dalam kajian ini, penyelidik menggunakan kaedah statistik deskriptif bagi menjelaskan ciri-ciri sampel dan juga tahap kepimpinan *servant* yang dipraktikkan oleh guru besar, keyakinan (kepercayaan) dan komitmen guru di sekolah-sekolah rendah Bahagian Betong, Sarawak. Bagi menilai tahap kesemua pemboleh ubah tersebut ianya terbahagi kepada empat, iaitu rendah, sederhana rendah, sederhana tinggi dan tinggi berdasarkan skor tertentu. Julat tahap pemboleh ubah ini ditentukan dengan mencari perbezaan skor tertinggi dan terendah bagi dimensi item berkenaan. Taburan julat-julat skor mentah dan min item bagi setiap tahap dirumuskan seperti pada Jadual 3.9 berikut:

Jadual 3.9

Julat Kepimpinan Servant, Keyakinan (kepercayaan) Dan Komitmen

Julat Skor	Tahap
1.00 - 2.00	Rendah
2.01 – 3.00	Sederhana Rendah
3.01 – 4.00	Sederhana Tinggi
4.01 – 5.00	Tinggi

Sumber : Nunnally et al.(1994)

Dalam kajian ini, penyelidik akan menggunakan statistik deskriptif untuk menjawab soalan kajian yang pertama iaitu:

- (1) Apakah tahap kepimpinan *servant* guru besar, keyakinan (kepercayaan) dan komitmen guru terhadap guru besar di sekolah-sekolah rendah Bahagian Betong, Sarawak?

3.11.2 Statistik Inferensi

Untuk mengenal pasti perbezaan tahap komitmen guru terhadap guru besar berdasarkan faktor demografi dan menguji hubungan antara pemboleh ubah yang terlibat dalam kajian ini, iaitu hubungan kepimpinan *servant* guru besar dengan keyakinan (kepercayaan) dan komitmen guru terhadap guru besar, penyelidik menggunakan kaedah inferensi. Berikut merupakan ujian statistik inferensi yang digunakan dalam kajian ini.

3.11.2.1 Ujian t dan ANOVA

Bagi menentukan sama ada terdapat perbezaan yang signifikan tahap komitmen guru terhadap sekolah berdasarkan taraf pendidikan, penyelidik menggunakan ujian-t. Manakala untuk menguji perbezaan tahap komitmen guru terhadap guru besar berdasarkan umur dan pengalaman Ujian ANOVA digunakan.

(2) Adakah terdapat perbezaan yang signifikan tahap komitmen guru terhadap guru besar berdasarkan faktor demografi (taraf pendidikan, umur, pengalaman)?

3.11.2.2 Analisis Korelasi Pearson

Bagi mengukur hubungan antara pemboleh ubah bersandar dengan pemboleh ubah bebas, penyelidik menggunakan kaedah analisis korelasi. Korelasi Pearson digunakan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang akan menjelaskan sama ada terdapat hubungan antara pemboleh ubah bersandar dan pemboleh ubah bebas yang terlibat dalam kajian. Di samping itu, penggunaan pekali korelasi juga akan menunjukkan kekuatan dan arah hubungan yang wujud antara dua pemboleh ubah (Ary, Jacobs & Razavich, 1996). Nilai pekali korelasi Pearson (r) ialah antara -1 dengan +1. Nilai $r = 0$ menunjukkan tidak ada hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah bersandar dan pemboleh ubah bebas. Berikut merupakan tafsiran nilai korelasi Pearson (r) yang dikemukakan oleh Davies (1971) untuk menerangkan darjah kekuatan hubungan antara dua jenis pemboleh ubah yang diuji.

Jadual 3.10

Tafsiran Nilai Kekuatan Korelasi Pearson (Skala Davies, 1971)

Nilai Korelasi (r)	Tafsiran
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

Sumber : Davies (1971)

Dalam kajian ini, ujian korelasi Pearson digunakan untuk menjawab soalan kajian seperti berikut:

(3) Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan *servant* guru besar dengan keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar?

(4) Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan *servant* guru besar dengan komitmen guru terhadap guru besar?

(5) Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara keyakinan (kepercayaan) guru dengan komitmen guru terhadap guru besar?

3.11.2.3 Analisis Regresi Pelbagai

Menurut Chua (2012) analisis regresi pelbagai digunakan untuk mengenal pasti perubahan dalam dua atau lebih faktor (pemboleh ubah bebas) yang menyumbang kepada perubahan dalam satu pemboleh ubah bersandar. Dalam regresi pelbagai, pemboleh ubah bebas dinamakan sebagai pemboleh ubah peramal (predictor variable), manakala pemboleh ubah bersandar dinamakan sebagai pemboleh ubah kriterion (criterion variable). Pemboleh ubah peramal tersebut merupakan faktor-faktor yang memberi kesan kepada perubahan dalam pemboleh ubah kriterion. Dalam kajian ini pemboleh ubah kriterion ialah komitmen guru terhadap guru besar manakala pemboleh ubah-pemboleh ubah peramal adalah terdiri daripada kepimpinan *servant* dan keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar. Regresi pelbagai menggunakan dua atau lebih pemboleh ubah untuk meramalkan satu pemboleh ubah bersandar (Nizamuddin et al., 2010; Nunnally, 1978).

Dalam kajian ini, penyelidik menggunakan analisis regresi pelbagai untuk menganalisis perkaitan antara pemboleh ubah tidak bersandar (peramal) dan pemboleh ubah bersandar (kriterion). Objektif analisis regresi pelbagai adalah menggunakan pemboleh ubah tidak bersandar untuk meramalkan nilai bagi pemboleh ubah bersandar (Hair et al, 2010). Analisis regresi pelbagai digunakan untuk menjawab soalan 6 dan 7.

(6) Adakah kepimpinan *servant* guru besar menjadi faktor peramal kepada komitmen guru terhadap guru besar dalam kajian ?

(7) Adakah keyakinan (kepercayaan) guru menjadi faktor peramal kepada komitmen guru terhadap guru besar dalam kajian ?

3.11.2.4 Analisis Regresi Pelbagai Hierarki

Bagi menguji kesan pemboleh ubah perantara (mediator) dalam kajian ini, penyelidik menggunakan analisis regresi hierarki. Untuk menguji kesan keyakinan (kepercayaan) terhadap kepimpinan *servant* dan komitmen, penyelidik telah menggunakan prosedur seperti yang telah disarankan oleh beberapa orang sarjana (Kenny, 2003; Baron & Kenny, 1986). Baron dan Kenny (1986) telah mencadangkan satu model kriteria yang menetapkan empat langkah untuk menentukan kewujudan fungsi perantara atau *mediator* seperti berikut:

1. Pemboleh ubah bebas mempunyai hubungan yang signifikan terhadap pemboleh ubah bebas dalam keadaan ketiadaan pengantara.
2. Pemboleh ubah bebas mempunyai hubungan yang signifikan dengan perantara atau *mediator*.
3. Perantara atau *mediator* mempunyai hubungan yang signifikan dengan pemboleh ubah bersandar.
4. Kesan pemboleh ubah bebas terhadap pemboleh ubah bersandar menjadi tidak signifikan dengan kehadiran perantara atau *mediator*.

Menurut Baron dan Kenny (1986), dalam langkah satu hingga tiga, sekiranya terdapat satu atau lebih hubungan yang tidak signifikan, penyelidik biasanya mengandaikan peranan perantara atau *mediator* tidak berlaku. Melalui model langkah empat, peranan perantara masih dianggap berlaku sekiranya kesan *mediator* didapati masih signifikan walaupun ianya telah dikawal sebagai pemboleh ubah bebas. Sekiranya pemboleh

ubah bebas didapati tidak lagi signifikan apabila fungsi *mediator* atau perantara dikawal maka peranan *mediator* atau perantara berlaku sepenuhnya. Sekiranya pemboleh ubah bebas didapati masih signifikan (contoh: kedua-dua pemboleh ubah bebas dan *mediator* dengan signifikan menjadi peramal kepada pemboleh ubah bersandar), maka sebahagian peranan mediator atau perantara berlaku.

Menurut Bennet (2000) dan Rose, Holmbeck, Coakley, Rachel dan Franks (2004) pula, kesan mediator hanya perlu diuji sekiranya terdapat hubungan yang signifikan antara pemboleh ubah bebas dengan pemboleh ubah bersandar iaitu, (1) pemboleh ubah peramal mempunyai hubungan yang signifikan dengan pemboleh ubah kriteria; (2) pemboleh ubah peramal mempunyai hubungan yang signifikan dengan pemboleh ubah perantara atau *mediator*; (3) pemboleh ubah perantara atau *mediator* mempunyai hubungan yang signifikan dengan pemboleh ubah kriteria.

Dalam kajian ini, analisis regresi hierarki dijalankan untuk menguji sejauh mana faktor kepimpinan *servant* guru besar dan keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar mempengaruhi komitmen guru terhadap guru besar. Analisis regresi hierarki ini akan menjawab soalan berikut:

(8) Adakah keyakinan (kepercayaan) guru berperanan sebagai perantara (mediator) kepada hubungan kepimpinan *servant* guru besar dengan komitmen guru terhadap guru besar?

3.12 Ringkasan Analisis Statistik

Jadual 3.10 menunjukkan analisis data yang digunakan oleh penyelidik dalam kajian ini.

Jadual 3.11

Ringkasan Analisis Statistik

Soalan Kajian/ Hipotesis	Data	Analisis Statistik
Soalan kajian 1	Tahap amalan kepimpinan <i>servant</i> yang dipraktikkan oleh guru besar, keyakinan (kepercayaan) dan komitmen guru terhadap guru besar sekolah rendah bahagian Betong, Sarawak.	Statistik deskriptif: Min, Frekuensi, Peratusan, Sisihan piawai
Soalan kajian 2 (H ₀₁)	Perbezaan tahap komitmen guru berdasarkan demografi (taraf pendidikan, umur, pengalaman) guru dalam kajian	Ujian t, ANOVA
Soalan kajian 3, 4 dan 5 (H ₀₂ , H ₀₄)	Hubungan kepimpinan <i>servant</i> guru besar dengan keyakinan (kepercayaan), hubungan kepimpinan <i>servant</i> guru besar dengan komitmen guru dan hubungan keyakinan (kepercayaan) dengan komitmen guru dalam kajian.	Korelasi Pearson
Soalan kajian 6 dan 7 (H ₀₅ , H ₀₆)	Kepimpinan <i>servant</i> dan keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar sebagai peramal kepada komitmen guru terhadap guru besar.	Analisis Regresi pelbagai
Soalan kajian 8 (H ₀₇)	Peranan keyakinan (kepercayaan) sebagai perantara atau <i>mediator</i> kepada hubungan kepimpinan <i>servant</i> dengan komitmen guru terhadap guru besar dalam kajian.	Analisis Regresi hierarki

3.13 Rumusan

Kesimpulannya, dalam bab ini penyelidik telah membentangkan proses-proses yang terlibat dalam kajian ini. Ianya bermula dengan reka bentuk kajian, populasi dan persampelan, pemilihan sampel, instrumen kajian, reka bentuk instrumen kajian, kaedah pengumpulan dan analisis data. Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan terhadap guru-guru sekolah rendah di bahagian Betong, Sarawak yang dipilih secara rawak. Setiap responden diminta menjawab soal selidik yang terdiri daripada *Organizational Leadership Assessment* (OLA) yang mengandungi 59 item untuk

mengukur amalan kepimpinan *servant* guru besar, *Faculty Trust Scale* oleh Hoy dan Tschannen-Moran (2003) yang mengandungi 13 item untuk mengukur keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar dan instrumen *TCM Employee Commitment Survey* oleh Allen dan Meyer yang mengandungi 18 item untuk mengukur tahap komitmen guru terhadap guru besar dan sekolah. Bagi memastikan instrumen yang digunakan mempunyai kesahan dan kebolehpercayaan, kajian rintis telah dijalankan ke atas 200 orang guru yang dipilih secara rawak dari beberapa buah sekolah yang dipilih di Daerah Serian dan Bahagian Sri Aman Sarawak. Dalam kajian ini, penyelidik menggunakan kaedah statistik deskriptif bagi mengukur min, sisihan piawai dan peratus manakala statistik inferensi digunakan untuk melihat hubungan antara pemboleh ubah yang terdapat pada hipotesis-hipotesis dalam kajian ini.



BAB EMPAT

ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN

4.1 Pendahuluan

Pada bab ini penyelidik membincangkan hasil kajian berdasarkan data dan laporan dapatan kajian yang diperolehi melalui instrumen soal selidik yang telah diedarkan ke sekolah-sekolah yang terlibat dalam kajian. Tujuan kajian ini dijalankan adalah untuk mengenal pasti hubungan kepimpinan *servant* guru besar dengan keyakinan (kepercayaan) dan komitmen guru sekolah rendah Bahagian Betong, Sarawak.

Bahagian pertama bab ini menghuraikan tentang kadar maklum balas responden dan pembersihan data. Bahagian kedua pula memaparkan maklumat demografi para responden dan diikuti dengan dapatan-dapatan kajian berdasarkan soalan dan hipotesis kajian yang dikemukakan. Penyelidik menggunakan analisis statistik deskriptif yang terdiri daripada peratus, min dan sisihan piawai bagi menerangkan ciri-ciri responden dan statistik inferensi untuk menjelaskan perbezaan dan hubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah yang terlibat dalam kajian ini.

4.2 Kadar Maklum Balas Responden

Penyelidik telah mengedarkan sebanyak 400 set borang soal selidik kepada para responden yang terdiri daripada guru sekolah rendah Bahagian Betong Sarawak (Daerah Betong/Daerah Saratok). Para responden telah diberi tempoh masa selama dua minggu untuk melengkapkan borang soal selidik tersebut dan mengembalikannya kepada penyelidik semula selepas tempoh tersebut tamat. Pada mulanya penyelidik menghadapi masalah untuk mendapatkan balik borang soal selidik tersebut kerana sambutan kurang menggalakkan. Selepas dua minggu, penyelidik hanya berjaya

mengutip balik 190 set (47.5%) sahaja. Oleh itu, penyelidik telah menghantar surat peringatan mesra kepada guru besar sekolah-sekolah yang terlibat memohon jasa baik mereka untuk mengembalikannya secepat mungkin. Di samping itu, penyelidik juga menggunakan khidmat Majlis Guru Besar Daerah Betong/Daerah Saratok dengan menggunakan perkhidmatan *WhatsApp* MGB. Hasilnya, penyelidik telah berjaya mendapat 95 set lagi borang soal selidik yang dikembalikan dan menjadikan jumlahnya 285 set (71.3%). Walaupun begitu, kadar pulangan ini masih di bawah sasaran yang diperlukan iaitu sebanyak 310 orang (77.5%). Kemudian penyelidik berusaha lagi dengan membuat panggilan mesra melalui telefon kepada guru besar sekolah-sekolah yang dikenal pasti. Ekoran daripada itu, sebanyak 40 set telah diterima yang menjadikan jumlah sebanyak 325 daripada 400 (81.3%) telah dikembalikan dan kadar pulangan ini melebihi sasaran. Namun demikian 10 set terpaksa disingkirkan kerana mengandungi maklumat yang tidak lengkap. Keadaan ini tidak menjejaskan dari segi bilangan responden yang diperlukan kerana bakinya masih memenuhi syarat bilangan responden seperti mana yang disyorkan oleh Krejcie dan Morgan (1970).

4.2.1 Responden Daerah Betong

Secara pentadbirannya Bahagian Betong Sarawak dibahagikan kepada dua daerah, iaitu Daerah Betong dan Daerah Saratok. Jadual 4.1 menunjukkan bilangan responden yang terlibat dalam kajian bagi sekolah rendah Daerah Betong. Sebanyak 202 set soal selidik telah diagihkan kepada Daerah tersebut yang terdiri daripada Zon Betong, Zon Spaoh, Zon Debak dan Zon Pusa. Secara keseluruhannya sebanyak 158 (78.2 %) set soal selidik telah dikembalikan kepada penyelidik. Sekolah-sekolah Zon Betong telah mencatatkan kadar pulangan yang paling tinggi iaitu sebanyak 55 set (84.6 %), diikuti dengan sekolah-sekolah Zon Spaoh sebanyak 30 set (76.9 %), sekolah-sekolah Zon

Debak sebanyak 30 set (75 %) dan akhir sekali sekolah-sekolah Zon Pusa sebanyak 43 set (74 %). Secara keseluruhannya penyelidik telah berjaya mengutip balik sebanyak 158 set borang soal selidik yang telah dilengkapkan atau 78.2% daripada jumlah yang telah diedarkan ke sekolah-sekolah seperti yang ditunjukkan pada Jadual 4.1 di bawah.

Jadual 4.1

Bilangan dan Peratusan Maklum Balas Responden Daerah Betong

Daerah	Zon	Bil. Responden	Bil. Maklum Balas	Peratus
BETONG	Betong	65	55	84.6
	Spaoh	39	30	76.9
	Debak	40	30	75
	Pusa	58	43	74
Jumlah		202	158	78.2

4.2.2 Responden Daerah Saratok

Bagi sekolah rendah Daerah Saratok pula sebanyak 192 set soal selidik telah diagihkan kepada Daerah tersebut yang terdiri daripada Zon Kabong, Zon Roban, Zon Saratok dan Zon Krian. Daripada itu hanya 167 (86.9 %) set soal selidik telah dikembalikan kepada penyelidik. Sekolah-sekolah Zon Saratok telah mencatatkan kadar pulangan yang tertinggi iaitu sebanyak 49 set (100 %), diikuti dengan sekolah-sekolah Zon Roban sebanyak 42 set (85.7 %), sekolah-sekolah Zon Krian sebanyak 33 set (82.5 %) dan yang akhir sekali sekolah-sekolah Zon Kabong sebanyak 49 set (79.6 %). Jumlah keseluruhan borang soal selidik yang telah dikembalikan kepada penyelidik bagi Daerah Saratok ialah 167 set atau 86.9 % seperti yang ditunjukkan pada jadual 4.2 di bawah.

Jadual 4.2

Bilangan dan Peratusan Maklum Balas Responden Daerah Saratok

Daerah	Zon	Bil. Responden	Bil. Maklum Balas	Peratus
SARATOK	Kabong	54	43	79.6
	Roban	49	42	85.7
	Saratok	49	49	100
	Krian	40	33	82.5
	Jumlah		192	167

4.3 Penyemakan Data

Sebelum membuat analisis data, penyelidik telah melakukan semakan terhadap data-data tersebut. Ini bertujuan untuk memastikan ianya memenuhi syarat yang diperlukan. Hasil daripada penyemakan yang dilakukan terhadap 225 set soal selidik yang dikembalikan didapati 10 set adalah tidak lengkap pada bahagian A yang mengandungi maklumat latar belakang responden. Borang-borang tersebut telah disingkirkan dan tidak diproses. Di samping itu, data yang telah dimasukkan ke dalam SPSS juga disemak semula bagi memastikan tidak ada ralat atau kesilapan yang dilakukan terhadap skor sesuatu item. Ini dilakukan dengan memeriksa jadual taburan frekuensi respon bagi setiap item. Menurut Creswell (2014) saringan data merupakan satu proses untuk mengesan skor atau nilai yang berada di luar julat yang ditetapkan.

Setelah penyemakan data dilakukan, penyelidik telah melakukan ujian normaliti terhadap data-data tersebut. Ujian normaliti merupakan salah satu syarat asas bagi statistik inferensi seperti statistik ujian-t dan ujian ANOVA dimana data yang dikumpul daripada sampel bertaburan normal (Chua, 2012). Bagi tujuan tersebut, penyelidik telah menggunakan bentuk-bentuk graf seperti histogram dan boxplot untuk mengenal pasti kenormalan data. Di samping itu, penyelidik juga menggunakan

statistik Ujian Kolmogorov-Smirnov, Shapiro-Wilks, Skewness dan Kurtosis seperti yang disarankan oleh Chua (2014) serta Steel dan Coakes (2002).

Berdasarkan taburan data dalam Jadual 4.3 di bawah menunjukkan data kepimpinan *servant* bertaburan normal. Taburan data dianggap tidak normal sekiranya nilai bagi Skewness dan Kurtosis adalah lebih besar iaitu $-.020$ hingga $.356$ (Chua, 2014).

Jadual 4.3

Ujian Normaliti Skewness dan Kurtosis Item Instrumen OLA, Faculty Trust Scale dan TCM Employee Commitment Survey

Pemboleh Ubah	Skewness	Kurtosis
Kepimpinan <i>Servant</i>	-.079	-.640
Keyakinan (kepercayaan)	-.369	.786
Komitmen	.159	.108

Jadual 4.4 menunjukkan keputusan ujian Kolmogorov-Smimov dan Shapiro-Wilk bagi ketiga-tiga pemboleh ubah. Berdasarkan keputusan ujian tersebut hanya data komitmen sahaja yang bertaburan normal. Menurut Chua (2014) taburan data dianggap normal sekiranya kedua-dua ujian tidak signifikan, iaitu aras signifikan melebihi $.05$.

Jadual 4.4

Ujian Normaliti Kolmogorov-Smimov dan Shapiro-Wilk

	Kolmogorov-Smimov			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Sig.	Statistik	df	Sig.
Kepimpinan <i>Servant</i>	.064	310	.003	.972	310	.000
Keyakinan (kepercayaan)	.108	298	.000	.943	298	.000
Komitmen	.043	298	.200	.993	298	.210

a. Lilliefors Significance Correction

Walaupun keputusan kedua-dua ujian normaliti di atas menunjukkan taburan data bagi pemboleh ubah keyakinan (kepercayaan) tidak normal namun menurut Hair et al. (2010) bagi sampel yang besar iaitu 200 atau lebih, normaliti bukanlah sesuatu perkara yang membimbangkan dan tidak menimbulkan masalah pada hasil analisis nanti. Oleh itu, data dalam kajian ini boleh digunakan untuk melakukan analisis seterusnya.

4.4 Profil Responden

Profil responden yang terlibat dalam kajian ini dibahagikan kepada lima bahagian iaitu jantina, taraf pendidikan, umur, tempoh perkhidmatan dan tempoh berkhidmat di sekolah semasa.

4.4.1 Jantina

Jadual 4.5 menunjukkan taburan responden berdasarkan jantina. Terdapat 165 orang responden (53.2%) merupakan guru lelaki dan 145 orang (46.8%) merupakan guru perempuan. Ini bermakna guru lelaki lebih ramai terlibat dalam kajian ini berbanding guru perempuan. Jumlah keseluruhan responden adalah seramai 310 orang.

Jadual 4.5

Taburan Responden Berdasarkan Jantina

Jantina	Kekerapan	Peratus
Lelaki	165	53.2
Perempuan	145	46.8
Jumlah	310	100

4.4.2 Taraf Pendidikan

Pada jadual 4.6 berikut merupakan taburan responden berdasarkan taraf pendidikan. Seramai 205 orang (66.1 %) merupakan guru siswazah dan selebihnya 105 orang (33.9 %) merupakan guru bukan siswazah. Ini menunjukkan bilangan guru siswazah di dalam kajian ini mengatasi bilangan guru bukan siswazah. Peningkatan bilangan guru

siswazah ini selaras dengan usaha kerajaan khususnya Kementerian Pendidikan Malaysia yang berhasrat untuk menempatkan sekurang-kurangnya 50 % guru siswazah di sekolah rendah seluruh negara menjelang 2020 nanti.

Jadual 4.6

Taburan Responden Berdasarkan Taraf Pendidikan

Kategori	Kekerapan	Peratus
Siswazah	205	66.1
Bukan Siswazah	105	33.9
Jumlah	310	100

4.4.3 Kategori Umur

Jadual 4.7 di bawah merupakan taburan responden berdasarkan kategori umur. Berdasarkan jadual tersebut terdapat 81 orang responden (26.1%) yang terlibat dalam kajian ini merupakan guru yang berumur di bawah 30 tahun, 107 orang (34.5%) berumur antara 31 hingga 40 tahun, 86 orang (27.7%) berumur antara 41 hingga 50 tahun dan seramai 36 orang (11.6%) berumur 51 tahun dan ke atas. Kumpulan umur antara 31 tahun hingga 40 tahun merupakan kumpulan majoriti guru yang terlibat dalam kajian. Manakala yang berumur melebihi 50 tahun hanya 36 orang sahaja dan merupakan kumpulan yang terkecil berbanding kumpulan umur lain.

Jadual 4.7

Taburan Responden Berdasarkan Umur

Kategori Umur	Kekerapan	Peratus
30 tahun dan ke bawah	81	26.1
31 tahun hingga 40 tahun	107	34.5
41 tahun hingga 50 tahun	86	27.7
51 tahun dan ke atas	36	11.6
Jumlah	310	100

4.4.4 Pengalaman Mengajar

Jadual 4.8 di bawah menunjukkan taburan responden dari segi pengalaman mengajar. Terdapat seramai 135 orang (43.5%) guru mempunyai pengalaman 10 tahun dan ke bawah, 81 orang (26.1%) 11 hingga 20 tahun, 80 orang guru (25.8%) 21 tahun hingga 30 tahun dan seramai 14 orang (4.5%) berpengalaman melebihi 30 tahun. Ini menunjukkan sebahagian besar guru yang terlibat dalam kajian ini merupakan kalangan guru yang agak baharu yang mempunyai pengalaman mengajar 10 tahun dan ke bawah. Kumpulan guru yang mempunyai pengalaman melebihi 30 tahun merupakan kumpulan yang paling sedikit. Dengan kata lain, hampir separuh daripada guru-guru yang terlibat dalam kajian ini merupakan kumpulan guru muda.

Jadual 4.8

Taburan Responden Berdasarkan Pengalaman Mengajar

Kategori Pengalaman	Kekerapan	Peratus
10 tahun dan ke bawah	135	43.5
11 tahun hingga 20 tahun	81	26.1
21 tahun hingga 30 tahun	80	25.8
30 tahun dan ke atas	14	4.5
Jumlah	310	100

4.4.5 Tempoh Berkhidmat Di Sekolah Semasa

Jadual 4.9 di bawah menunjukkan taburan berdasarkan tempoh guru berkhidmat di sekolah semasa. Seramai 148 orang (47.7%) antara 2 hingga 5 tahun, 102 orang (32.9%) 6 hingga 10 tahun dan seramai 60 orang (19.4%) melebihi 10 tahun. Kumpulan guru yang mempunyai tempoh perkhidmatan antara 2 hingga 5 tahun merupakan kumpulan terbesar dalam kajian ini diikuti dengan kumpulan 6 tahun hingga 10 tahun dan yang akhir sekali ialah kumpulan guru yang melebihi 10 tahun. Berdasarkan data tersebut hampir separuh daripada mereka merupakan guru baharu yang baru ditempatkan di sekolah semasa.

Jadual 4.9

Taburan Responden Berdasarkan Tempoh Berkhidmat Di Sekolah Semasa

Tempoh	Kekerapan	Peratus
2 hingga 5 tahun	148	47.7
6 tahun hingga 10 tahun	102	32.9
11 tahun dan ke atas	60	19.4
Jumlah	310	100

4.5 Dapatan Kajian

Bahagian ini akan menjawab soalan kajian yang pertama, iaitu apakah tahap kepimpinan *servant* guru besar, kepercayaan dan komitmen guru terhadap guru besar?

4.5.1 Tahap Kepimpinan *Servant* Guru Besar

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, tahap kepimpinan *servant* guru besar secara keseluruhannya adalah seperti pada Jadual 4.10

Jadual 4.10

*Analisis Tahap Kepimpinan *Servant* Guru Besar Berdasarkan Dimensi*

	Kepimpinan <i>Servant</i> Guru Besar	Min	Sisihan Piawai	Tafsiran
1	Menghargai Pekerja	4.36	.41	Tinggi
2	Membangun Pekerja	4.32	.40	Tinggi
3	Berkongsi Kepimpinan	4.37	.46	Tinggi
4	Memimpin	3.91	.35	Sederhana Tinggi
5	Memperlihatkan Kejujuran	4.32	.39	Tinggi
6	Membangun Masyarakat	4.44	.40	Tinggi

Berdasarkan Jadual 4.10, menunjukkan analisis tahap kepimpinan *servant* guru besar seperti yang diamati oleh guru-guru berdasarkan dimensi-dimensinya. Hasil kajian menunjukkan bahawa bagi kumpulan yang terdiri daripada 298 responden ini, mengamati guru besar mereka mengamalkan kepimpinan *servant* yang tinggi. Skor min bagi kepimpinan *servant* yang diamalkan guru besar ialah 4.37 dengan sisihan piawai 0.37. Skor min bagi setiap dimensi secara perbandingannya dimensi

membangun masyarakat mencatatkan skor min yang tertinggi iaitu 4.44 (SP= .40) manakala dimensi memimpin pula mencatatkan skor min yang lebih rendah iaitu 3.91 (SP= .35) berbanding dimensi lain. Ini menunjukkan guru besar lebih mementingkan aspek pembangunan masyarakat dalam kepimpinan beliau.

4.5.2 Tahap Keyakinan (kepercayaan) Guru Terhadap Guru Besar

Jadual 4.11 menunjukkan analisis tahap keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar berdasarkan dimensinya. Berdasarkan jadual tersebut secara keseluruhan skor min bagi keyakinan (kepercayaan) guru adalah 4.3 (SP = .46). Ini menunjukkan guru-guru mempunyai keyakinan (kepercayaan) yang tinggi terhadap guru besar mereka. Dimensi kejujuran mempunyai skor min yang tertinggi iaitu 4.38 (SP = .50) manakala dimensi keterbukaan dan kompeten kedua-duanya mempunyai skor min 4.24 (SP =.52) dan (SP =.54) yang terendah berbanding dimensi-dimensi yang lain. Kesimpulannya, guru-guru melihat guru besar mereka sebagai orang yang sangat jujur, baik hati, boleh dipercayai, bersikap terbuka serta berkebolehan. Dengan memiliki ciri-ciri tersebut, guru-guru telah menaruh keyakinan (kepercayaan) dan harapan yang tinggi terhadap guru besar.

Jadual 4.11

Analisis Tahap Keyakinan (kepercayaan) Guru Mengikut Dimensi

	Keyakinan (kepercayaan)	Min	Sisihan Piawai	Tafsiran
1	Baik Hati	4.31	.52	Tinggi
2	Kebolehpercayaan	4.26	.56	Tinggi
3	Kejujuran	4.38	.50	Tinggi
4	Keterbukaan	4.24	.52	Tinggi
5	Kompeten	4.24	.54	Tinggi

4.5.3 Tahap Komitmen Guru Terhadap Guru Besar

Keputusan analisis menunjukkan skor min bagi pemboleh ubah komitmen guru terhadap guru besar keseluruhannya ialah 3.6 (SP = .44). Ini menunjukkan guru-guru sekolah rendah Bahagian Betong, Sarawak secara keseluruhannya mempunyai tahap komitmen yang sederhana tinggi terhadap guru besar.

4.6 Penjelasan Dapatan Kajian Secara Inferensi

Bagi menjawab soalan pada bahagian ini, ujian t dan ujian ANOVA digunakan untuk melihat perbezaan tahap komitmen berdasarkan faktor demografi yang terdiri daripada taraf pendidikan, umur dan pengalaman. Untuk menguji hubungan kepimpinan *servant* guru besar dengan keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar, kepimpinan *servant* guru besar dengan komitmen guru terhadap guru besar dan serta keyakinan (kepercayaan) dan komitmen guru terhadap guru besar, penyelidik menggunakan ujian korelasi Pearson untuk mengenal pasti hubungan linear antara pemboleh ubah-pemboleh ubah tersebut. Seterusnya penyelidik akan menggunakan ujian regresi pelbagai bagi melihat kesan pemboleh ubah peramal terhadap pemboleh ubah bersandar. Penyelidik menggunakan ujian regresi hierarki untuk melihat kesan kehadiran pemboleh ubah perantara iaitu kepercayaan guru terhadap guru besar terhadap hubungan antara pemboleh ubah bebas (kepimpinan *servant*) dengan pemboleh ubah bersandar (komitmen guru terhadap guru besar).

4.6.1 Tahap Komitmen Guru Terhadap Guru Besar Berdasarkan Faktor Demografi

Bagi menjawab soalan yang kedua, iaitu adakah terdapat perbezaan yang signifikan dari segi tahap komitmen guru terhadap guru besar berdasarkan taraf pendidikan, umur dan pengalaman bekerja guru, penyelidik menggunakan Ujian-t dan Ujian ANOVA. Untuk menguji perbezaan tahap komitmen guru terhadap guru besar berdasarkan taraf

pendidikan, Ujian-t digunakan, sementara untuk melihat perbezaan tahap komitmen guru terhadap guru besar berdasarkan umur dan pengalaman guru, Ujian ANOVA telah digunakan.

Bagi menguji perbezaan tahap komitmen guru terhadap guru besar berdasarkan taraf pendidikan, ujian-t telah digunakan. Berdasarkan keputusan ujian-t pada Jadual 4.12, secara keseluruhannya guru-guru sekolah rendah di Bahagian Betong, Sarawak mempunyai perbezaan yang signifikan dalam aspek tahap komitmen guru terhadap guru besar berdasarkan taraf pendidikan; guru siswazah, $t(296) = -2.81$, $p < .05$; guru bukan siswazah $t(296) = -2.84$, $p < .05$. Maka hipotesis nol yang pertama ditolak.

Jadual 4.12

Ujian-t Menunjukkan Perbezaan Tahap Komitmen Guru Terhadap Guru Besar Berdasarkan Taraf Pendidikan

	Bil	Min	Sisihan Piawai	Df	T	Signifikan
Siswazah	195	3.6	.44	296	-2.8	.005
Bukan Siswazah	103	3.7	.43			

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

Untuk menguji perbezaan tahap komitmen guru terhadap guru besar berdasarkan kategori umur pula, Ujian ANOVA telah digunakan. Bagi sampel kajian ini ($n=297$), skor min kumpulan guru berumur 30 tahun dan ke bawah ($M = 3.5$, $SD = 0.45$, $n=79$), kumpulan guru berumur 31 hingga 40 tahun ($M = 3.5$, $SD = 0.38$, $n=102$), kumpulan guru berumur 41 hingga 50 tahun ($M = 3.6$, $SD = 0.46$, $n=81$) dan kumpulan guru berumur 51 tahun dan ke atas ($M = 3.6$, $SD = 0.48$, $n=36$). Berdasarkan keputusan ujian seperti pada 4.13, secara keseluruhannya guru-guru sekolah rendah di Bahagian Betong, Sarawak tidak menunjukkan sebarang perbezaan yang signifikan dari segi

tahap komitmen mereka terhadap guru besar berdasarkan kategori umur, $F(3,294) = 2.18, p > .05$. Maka dengan itu hipotesis nol diterima.

Jadual 4.13

Keputusan Ujian ANOVA Menunjukkan Tahap Komitmen Guru Berdasarkan Kategori Umur

	Df	SS	MS	F	P
Antara Kumpulan	3	1.272	.424	2.18	.09
Dalam Kumpulan	294	57.002	.194		
Jumlah		58.273			

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

Untuk menguji perbezaan tahap komitmen guru terhadap guru besar berdasarkan pengalaman pula, ujian ANOVA telah digunakan. Bagi sampel kajian ini ($n=297$), skor min kumpulan guru mempunyai pengalaman 30 tahun dan ke atas lebih tinggi ($M = 3.75, SD = 0.40, n=130$) berbanding kumpulan guru mempunyai pengalaman 10 tahun dan ke bawah ($M = 3.52, SD = 0.40, n=130$), kumpulan guru mempunyai pengalaman 11 hingga 20 tahun ($M = 3.58, SD = 0.40, n=79$) dan kumpulan guru mempunyai pengalaman 21 hingga 30 tahun ($M = 3.72, SD = 0.48, n=75$). Berdasarkan Jadual 4.14, keputusan ujian tersebut secara keseluruhannya menunjukkan guru-guru sekolah rendah di Bahagian Betong, Sarawak mempunyai perbezaan yang signifikan dari segi tahap komitmen mereka terhadap guru besar berdasarkan pengalaman, $F(3,294) = 3.96, p > .05$. Hasil analisis ujian Tukey HSD menunjukkan bahawa perbezaan yang signifikan berlaku terhadap guru-guru yang berpengalaman 11 hingga 20 tahun, $p < .05$. Maka dengan itu hipotesis nol ditolak.

Jadual 4.14

Keputusan Ujian ANOVA Menunjukkan Tahap Komitmen Guru Berdasarkan Pengalaman

	Df	SS	MS	F	P
Antara Kumpulan	3	.2.265	.755	3.96	.009
Dalam Kumpulan	294	56.008	.191		
Jumlah		58.273			

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

4.6.2 Hubungan Kepimpinan *Servant* Guru Besar Dengan Keyakinan (kepercayaan) Guru Terhadap Guru Besar Dan Komitmen Guru Terhadap Guru Besar

Bagi melihat hubungan kepimpinan *servant* guru besar dengan kepercayaan guru dan komitmen guru terhadap guru besar, ujian korelasi Pearson digunakan.

4.6.2.1 Hubungan Kepimpinan *Servant* Guru Besar Dengan Keyakinan (kepercayaan) Guru Terhadap Guru Besar.

Untuk menjawab soalan kajian yang ketiga yang bertujuan untuk mengenal pasti hubungan antara kepimpinan *servant* dengan kepercayaan guru terhadap guru besar, penyelidik menjalankan ujian korelasi.

Berdasarkan hasil analisis pada Jadual 4.15, didapati secara keseluruhannya guru-guru sekolah rendah di Bahagian Betong, Sarawak berpendapat bahawa kepercayaan mereka terhadap guru besar berkorelasi secara signifikan dengan kepimpinan *servant* guru besar, menghargai pekerja, $r = 0.74$, $p < .01$; membangun pekerja, $r = 0.76$, $p < .01$; berkongsi kepimpinan, $r = 0.66$, $p < .01$; memimpin, $r = 0.69$, $p < .01$; memperlihatkan kejujuran, $r = 0.73$, $p < .01$ dan membangun masyarakat, $r = 0.58$, $p < .01$. Secara keseluruhannya dapatan kajian ini jelas menunjukkan guru-guru sekolah rendah di Bahagian Betong, Sarawak berpendapat bahawa terdapat hubungan yang signifikan

antara kepimpinan *servant* guru besar dengan kepercayaan mereka terhadap guru besar.

Jadual 4.15

Ujian Korelasi Pearson Bagi Setiap Dimensi Kepimpinan Servant Guru Besar Dengan Keyakinan (kepercayaan) Guru Terhadap Guru Besar

Pembolehubah	Kepercayaan	
	Nilai Korelasi (r)	Signifikan
Menghargai Pekerja	0.74	.00
Membangun Pekerja	0.76	.00
Berkongsi Kepimpinan	0.66	.00
Memimpin	0.69	.00
Memperlihat Kejujuran	0.73	.00
Membangun Masyarakat	0.58	.00

4.6.2.2 Hubungan Kepimpinan *Servant* Guru Besar Dengan Komitmen Guru Terhadap Guru Besar

Ujian korelasi Pearson telah dijalankan terhadap soalan ketiga yang seterusnya untuk menguji sama ada terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan *servant* guru besar dengan komitmen guru terhadap guru besar.

Berdasarkan Jadual 4.16, secara keseluruhannya didapati guru-guru sekolah rendah di Bahagian Betong, Sarawak berpendapat bahawa komitmen mereka berkorelasi secara signifikan dengan menghargai pekerja, $r = 0.24$, $p < .01$, membangun pekerja, $r = 0.17$, $p < .01$, berkongsi kepimpinan, $r = 0.13$, $p < .01$, memimpin, $r = 0.19$, $p < .01$, memperlihat kejujuran, $r = 0.23$, $p < .01$ dan membangun masyarakat, $r = 0.20$, $p < .01$. Dapatan kajian ini menunjukkan secara keseluruhannya guru-guru sekolah rendah di Bahagian Betong, Sarawak berpendapat bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan *servant* guru besar dengan komitmen mereka terhadap guru besar.

Jadual 4.16

Ujian Korelasi Pearson Bagi Setiap Dimensi Kepimpinan Servant Guru Besar Dengan Komitmen Guru Terhadap Guru Besar

Pemboleh Ubah	<u>Komitmen</u>	
	Nilai Korelasi (r)	Signifikan
Menghargai Pekerja	0.24	.00
Membangun Pekerja	0.17	.00
Berkongsi Kepimpinan	0.13	.00
Memimpin	0.19	.00
Memperlihatkan Kejujuran	0.23	.00
Membangun Masyarakat	0.20	.00

4.6.2.3 Hubungan Keyakinan (kepercayaan) Guru Terhadap Guru Besar Dengan Komitmen Guru Terhadap Guru Besar

Ujian korelasi Pearson telah dijalankan terhadap soalan ketiga yang terakhir, iaitu untuk menguji sama ada terdapat hubungan yang signifikan antara keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar dengan komitmen guru besar.

Berdasarkan Jadual 4.17, secara keseluruhannya didapati guru-guru sekolah rendah di Bahagian Betong, Sarawak berpendapat bahawa komitmen mereka berkorelasi secara signifikan dengan baik hati, $r = 0.16$, $p < .01$, kebolehpercayaan, $r = 0.17$, $p < .01$, kejujuran, $r = 0.21$, $p < .01$, keterbukaan, $r = 0.13$, $p < .01$, dan kompeten, $r = 0.21$, $p < .01$. Dapatan kajian ini menunjukkan secara keseluruhannya guru-guru sekolah rendah di Bahagian Betong, Sarawak berpendapat bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara kepercayaan guru terhadap guru besar dengan komitmen mereka terhadap guru besar.

Jadual 4.17

Ujian Korelasi Pearson Bagi Setiap Dimensi Kepercayaan Guru Terhadap Guru Besar Dengan Komitmen Guru Terhadap Guru Besar

Pemboleh Ubah	Komitmen	
	Nilai Korelasi (r)	Signifikan
Baik Hati	0.16	.00
Kebolehpercayaan	0.17	.00
Kejujuran	0.21	.00
Keterbukaan	0.13	.00
Kompeten	0.21	.00

*p<.01

4.6.3 Peramal Komitmen Guru Terhadap Guru Besar

4.6.3.1 Kepimpinan *Servant* Guru Besar Bukan Peramal Komitmen Guru Terhadap Guru Besar

Jadual 4.18 menunjukkan ringkasan keputusan analisis regresi pelbagai yang dijalankan. Secara statistiknya R berganda tidak sama dengan sifar, $R = 0.21$, $F = 14.07$; $p < .05$. Dengan ini, hipotesis nol yang menyatakan kepimpinan *servant* bukan faktor peramal kepada komitmen guru terhadap guru besar adalah ditolak. Pemboleh ubah peramal memberi sumbangan sebanyak 4.5 peratus kepada varians tahap komitmen guru terhadap guru besar.

Jadual 4.18

*Ringkasan Keputusan Analisis Regresi Pelbagai Kepimpinan *Servant* Guru Besar Terhadap Komitmen Guru Terhadap Guru Besar*

Peramal	B	beta	t	P
Kepimpinan <i>Servant</i>	2.511	0.213	8.578	.000

R = 0.213

R Square = 0.045

Adjusted R Square = 0.042

F = 14.074

P = .000

4.6.3.2 Keyakinan (kepercayaan) Guru Terhadap Guru Besar Bukan Sebagai Peramal Komitmen Guru Terhadap Guru Besar

Analisis regresi pelbagai dijalankan untuk menguji sama ada kepercayaan guru terhadap guru besar menjadi peramal komitmen guru terhadap guru besar. Jadual 4.19 menunjukkan ringkasan keputusan ujian statistik yang dijalankan. Secara statistiknya R berganda tidak sama dengan sifar, $R = 0.22$; $F = 1.170$; $p > .05$. Dengan ini, hipotesis nol yang menyatakan kepercayaan guru terhadap guru besar bukan peramal kepada komitmen guru terhadap guru besar adalah diterima. Pemboleh ubah peramal menyumbang sebanyak 0.05 peratus kepada varians komitmen guru terhadap guru besar.

Jadual 4.19

Ringkasan Keputusan Analisis Regresi Pelbagai Keyakinan (kepercayaan) Guru Terhadap Guru Besar Dengan Komitmen Guru Terhadap Guru Besar

Peramal	B	beta	t	P
Kepercayaan	2.734	0.096	1.082	.028

$R = 0.222$

$R \text{ Square} = 0.049$

$\text{Adjusted } R \text{ Square} = 0.043$

$F = 7.626$

$P = 0.028$

4.7 Keyakinan (kepercayaan) Guru Terhadap Guru Besar Berperanan Sebagai Perantara Dalam Hubungan Antara Kepimpinan *Servant* Dengan Komitmen Guru

Untuk menguji hipotesis di atas, penyelidik menjalankan analisis regresi heirarki untuk menentukan sama ada keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar berperanan sebagai perantara atau *mediator* antara kepimpinan *servant* guru besar dengan komitmen guru terhadap guru besar. Analisis kajian pada langkah pertama seperti pada Jadual 4.20 mendapati bahawa pemboleh ubah kepimpinan *servant* guru besar

mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen guru terhadap guru besar $R = .21$, $R^2 = .045$, Adjusted $R^2 = .042$, Ralat piawai = .43351, $p < 0.05$). Kemasukan pemboleh ubah ini dalam langkah pertama menerangkan 4.5 peratus perubahan dalam pemboleh ubah bersandar, $[F(1, 296) = 14.074, p < .05]$. Ini menunjukkan kepimpinan *servant* guru besar mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen guru terhadap guru besar.

Jadual 4.20

Analisis Keputusan Ujian Regresi Heirarki Dengan Keyakinan (kepercayaan) Guru Terhadap Guru Besar Sebagai Perantara Kepada Hubungan Kepimpinan Servant Dengan Komitmen Guru Terhadap Guru Besar

Model	R	R ²	Adjusted R ²	SE	R ² change	F	P
1	.213 ^a	.045	.042	.43351	.045	14.074	.00
2	.222 ^b	.049	.043	.43339	.004	1.170	.28

a. Predictors: (Constant), Kepimpinan *servant*

b. Predictors: (Constant), Kepimpinan *servant*, Keyakinan (kepercayaan)

Pada langkah kedua seperti pada Jadual 4.21 di bawah, apabila keyakinan (kepercayaan) guru dimasukkan, nilai R^2 berubah = .004, $[F(2, 295) = 7.626, p > 0.05]$. Ini menunjukkan pengaruh keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar terhadap komitmen guru adalah tidak signifikan ($\beta = .09, t = .28, p > 0.05$). Perhubungan ini menerangkan bahawa sebelum kemasukan pemboleh ubah keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar ($\beta = .16, p < 0.01$) dan mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen guru terhadap guru besar. Dari segi keteguhan perhubungan, kemasukan pemboleh ubah keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar ke dalam langkah kedua menerangkan 0.4 peratus dalam pemboleh ubah bersandar. Keputusan analisis ini mengesahkan bahawa kekuatan hubungan telah menurun apabila keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar dimasukkan ke

dalam analisis. Ini menyatakan bahawa keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar tidak bertindak sebagai perantara atau *mediator* antara kepimpinan servant guru besar dengan komitmen guru terhadap guru besar. Dengan itu, hipotesis nol adalah diterima.

Jadual 4.21

Analisis Regresi Hierarki Hubungan Kepimpinan Servant Guru Besar Dengan Komitmen Guru Menggunakan Keyakinan (kepercayaan) Guru Sebagai Perantara (Mediator)

Model	B	SE	β	T	P
Langkah 1 Constant	2.51	.293		8.578	.00
(Model 1) KS	.25	.067	.213	3.752	.00
Langkah 2 Constant	2.49	.293		8.530	.00
(Model 2) KS	.164	.104	.140	1.581	.115
K	.090	.084	.096	1.082	.280

KS = Kepimpinan *Servant*

K = Keyakinan (kepercayaan)

4.8 Ringkasan Hasil Ujian Hipotesis Berdasarkan Soalan Kajian

Dalam bab ini penyelidik telah menjalankan ujian statistik terhadap kesemua hipotesis yang telah dibina berdasarkan soalan kajian. Hasil ujian statistik ke atas kesemua hipotesis tersebut telah dijelaskan secara terperinci. Berikut merupakan ringkasan keputusan hasil ujian yang dimaksudkan seperti yang ditunjukkan pada Jadual 4.22 di bawah.

Jadual 4.22

Ringkasan Hasil Ujian Hipotesis Kajian

Hipotesis	Penyataan Hipotesis	Keputusan
H₀₁	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap komitmen guru terhadap guru besar berdasarkan taraf pendidikan. $t(296) = -2.81, p < 0.05$	DITOLAK
H₀₂	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap komitmen guru terhadap guru besar berdasarkan umur. $F(3, 294) = 2.18, p > 0.05$	DITERIMA
H₀₃	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap komitmen guru terhadap guru besar berdasarkan pengalaman. $F(3, 294) = 3.96, p < 0.05$	DITERIMA
H₀₄	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan <i>servant</i> guru besar dengan keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar. $(r(298) = .76, p < 0.01$	DITOLAK
H₀₅	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan <i>servant</i> guru besar dengan komitmen guru terhadap guru besar. $(r(298) = .21, p < 0.01$	DITOLAK
H₀₆	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar dengan komitmen guru terhadap guru besar. $(r(298) = .20, p < 0.01$	DITOLAK
H₀₇	Kepimpinan <i>servant</i> guru besar bukan faktor peramal kepada komitmen guru terhadap guru besar. $F(1, 296) = 14.1, p < 0.05$	DITOLAK
H₀₈	Keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar bukan faktor peramal kepada komitmen guru terhadap guru besar. $F(2, 295) = 7.6, p < 0.05$	DITOLAK
H₀₉	Keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar tidak berperanan sebagai mediator kepada hubungan antara kepimpinan <i>servant</i> guru besar dengan komitmen guru terhadap guru besar. $F(2, 295) = 7.62, p > 0.05$	DITERIMA

4.9 Rumusan

Dalam bab ini, penyelidik telah membincangkan tentang analisis data dan dapatan kajian berhubung dengan kepimpinan *servant* guru besar, keyakinan (kepercayaan) dan komitmen guru terhadap guru besar sekolah-sekolah rendah Bahagian Betong, Sarawak. Fokus perbincangan adalah berdasarkan lapan soalan kajian yang dikemukakan.

Keputusan kajian menunjukkan kepimpinan *servant* guru besar dengan keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar mempunyai korelasi positif yang tinggi sebaliknya kepimpinan *servant* dan keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar mempunyai hubungan positif yang rendah dengan komitmen guru terhadap guru besar.

Dapatan kajian ini juga menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan tahap komitmen guru terhadap guru besar berdasarkan taraf pendidikan dan pengalaman tetapi tiada perbezaan berlaku berdasarkan umur. Di samping itu, keputusan kajian juga menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan *servant* guru besar dengan keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar dan antara keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar dengan komitmen guru terhadap guru besar.

Analisis regresi menunjukkan kepimpinan *servant* guru besar dan keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar merupakan peramal kepada komitmen guru terhadap guru besar. Walaupun begitu, keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar tidak berperanan sebagai perantara atau *mediator* kepada hubungan antara kepimpinan *servant* guru besar dengan komitmen guru terhadap guru besar. Ini bermakna kepimpinan *servant* guru besar dan keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar akan dapat menyumbang kepada peningkatan tahap komitmen guru

terhadap guru besar dan sekolah. Namun demikian, dalam konteks hubungan antara kepemimpinan *servant* guru besar dengan komitmen guru terhadap guru besar, kehadiran elemen keyakinan (kepercayaan) tidak memberi sebarang kesan terhadap hubungan kedua-dua pemboleh ubah tersebut. Dengan kata lain, kepemimpinan *servant* guru besar memberi kesan secara langsung dan tidak memerlukan kehadiran pemboleh ubah yang lain seperti keyakinan (kepercayaan) sebagai perantara terhadap komitmen guru terhadap guru besar. Walaupun tanpa kehadiran elemen keyakinan (kepercayaan), kepemimpinan *servant* yang diamalkan oleh guru besar dalam kepimpinannya telah dapat melahirkan komitmen guru terhadap guru besar.



BAB LIMA

PERBINCANGAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN

5.1 Pengenalan

Bab ini mengandungi bahagian-bahagian yang terdiri daripada perbincangan, implikasi dan cadangan berkaitan dengan keputusan kajian yang telah dijalankan. Penyelidik menghuraikan dapatan kajian berlandaskan objektif dan soalan penyelidikan yang merangkumi sembilan hipotesis nol. Pada bahagian akhir bab ini penyelidik akan menjelaskan tentang implikasi kajian ini dari aspek teori dan pengamal terhadap dunia penyelidikan di samping mengemukakan beberapa cadangan untuk kajian masa hadapan.

5.2 Ringkasan Kajian

Kajian ini mengandungi tujuh objektif khusus yang bertujuan untuk mengenal pasti tahap kepimpinan *servant* guru besar, keyakinan (kepercayaan) dan komitmen guru, perbezaan komitmen guru berdasarkan faktor demografi, mengenal pasti sama ada terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan *servant* guru besar dengan keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar, antara kepimpinan *servant* guru besar dengan komitmen guru terhadap guru besar dan antara keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar dengan komitmen guru terhadap guru besar. Seterusnya kajian ini juga mengkaji sama ada kepimpinan *servant* dan keyakinan (kepercayaan) merupakan faktor peramal kepada komitmen guru terhadap guru besar serta mengenal pasti sama ada keyakinan (kepercayaan) guru berperanan sebagai perantara (mediator) antara kepimpinan *servant* guru besar dengan komitmen guru terhadap guru besar. Penyelidikan ini telah dijalankan dengan menggunakan kaedah kuantitatif di mana instrumen soal selidik telah digunakan untuk mendapatkan data statistik daripada

sekolah-sekolah rendah yang terdapat di Bahagian Betong Sarawak. Tiga jenis instrumen telah digunakan iaitu *Organizational Leadership Assessment (OLA)* untuk mengukur tahap kepimpinan *servant* guru besar, *Faculty Trust* untuk mengukur tahap keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar dan *TCM Employee Commitment Survey* untuk mengukur tahap komitmen guru terhadap guru besar. Berdasarkan keputusan kajian rintis yang telah dijalankan ketiga-tiga instrumen ini mempunyai pekali kebolehpercayaan yang tinggi iaitu .98 bagi *Organizational Leadership Assessment (OLA)*, .94 bagi *Faculty Trust Scale* dan .87 untuk *TCM Employee Commitment Survey*. Populasi kajian adalah terdiri daripada semua guru yang mengajar di sekolah rendah Bahagian Betong Sarawak. Penyelidik telah menggunakan persampelan kelompok untuk menentukan sampel yang terlibat dalam kajian. Daripada 1590 orang guru yang berkhidmat di sembilan puluh dua buah sekolah rendah bahagian Betong hanya 310 orang telah dipilih sebagai sampel. Saiz sampel ini adalah selaras dengan cadangan dalam jadual persampelan oleh Krejcie dan Morgan (1970).

5.3 Dapatan Dan Perbincangan

Berikut merupakan dapatan dan perbincangan hasil kajian berdasarkan soalan-soalan yang telah dibina dalam penyelidikan ini.

5.3.1 Tahap Kepimpinan *Servant*, Keyakinan (kepercayaan) dan Komitmen Guru

Secara umumnya persepsi guru-guru di Bahagian Betong Sarawak mendapati bahawa keenam-enam dimensi kepimpinan *servant* guru besar berada pada tahap tinggi. Dimensi membangun masyarakat menunjukkan skor min yang tertinggi, iaitu (min = 4.44) diikuti dimensi berkongsi kepimpinan (min = 4.37), menghargai pekerja (min

= 4.36), dimensi membangun pekerja dan dimensi memperlihatkan kejujuran masing-masing (min = 4.32) dan dimensi memimpin (min = 3.91). Dapatan ini menunjukkan bahawa guru-guru sekolah rendah di Bahagian Betong Sarawak mempunyai persepsi terhadap guru besar mereka mengamalkan kepimpinan *servant* yang tinggi. Berdasarkan persepsi tersebut masih terdapat ruang-ruang penambahbaikan yang perlu dilakukan oleh guru besar sekolah rendah di Bahagian Betong, Sarawak untuk meningkatkan kepimpinan *servant* mereka sehingga ke tahap yang sangat tinggi terutama sekali bagi dimensi memimpin yang hanya pada tahap sederhana tinggi sahaja.

Secara khususnya, dimensi membangunkan masyarakat menjelaskan bahawa pemimpin sekolah atau guru besar sangat mementingkan kerjasama dalam kalangan masyarakat. Dalam konteks sekolah, beliau amat menekankan tentang kepentingan kerjasama antara warga sekolah demi kemajuan sekolah. Apabila pemimpin bekerjasama dengan orang lain di dalam sesebuah organisasi mereka telah menunjukkan kualiti bagaimana hendak membangunkan masyarakat (Laub, 1999). Tujuan membangunkan masyarakat di dalam sesebuah organisasi adalah untuk melahirkan individu yang mempunyai rasa tanggungjawab terhadap kejayaan setiap ahli (Taylor, 2002). Mengikut kepimpinan *servant*, setiap ahli merupakan bahagian penting dalam sesebuah organisasi yang mempunyai peranan tersendiri berdasarkan kebolehan dan kepakaran masing-masing. Pemimpin sekolah atau guru besar menghargai setiap perbezaan yang wujud dalam kalangan guru-guru dan sedaya upaya mengelakkan diri daripada berlaku tidak adil supaya tidak ada yang merasakan diri mereka tersisih atau dipinggirkan (Laub, 1999). Dapatan kajian ini selaras dengan hasil kajian Izani Ibrahim dan Yahya Don (2014) yang menjalankan kajian tentang

pengaruh kepimpinan *servant* terhadap pengurusan perubahan di sekolah. Mereka mendapati guru besar mengamalkan kepimpinan *servant* pada tahap tinggi. Ini bermakna kepimpinan *servant* dapat dibuktikan sudah sepatutnya menjadi tunggak kepada pengurusan sekolah.

Namun demikian dapatan kajian ini berbeza sedikit dengan hasil kajian yang dilakukan oleh Cerit Yusuf (2010) yang mendapati tahap kepimpinan *servant* pengetua di sekolah rendah di Turkey hanya berada pada tahap sederhana tinggi sahaja seperti mana yang diamati oleh guru-guru mereka. Begitu juga dengan kajian yang dilakukan oleh Kayed, Mohammed dan Aiman (2012) terhadap kakitangan fakulti universiti di Jordan dan Arab Saudi. Mereka mendapati pihak pentadbir akademik mengamalkan kepimpinan *servant* pada tahap sederhana saja. Kalau dibandingkan antara ketiga-tiga keputusan di atas hanya terdapat sedikit perbezaan sahaja. Keadaan ini berlaku mungkin disebabkan oleh faktor perbezaan budaya dan juga sistem pendidikan yang diamalkan oleh negara Malaysia dengan negara-negara tersebut.

Walau bagaimana pun dapatan kajian ini menunjukkan bahawa gaya kepimpinan guru besar di Malaysia amnya dan Bahagian Betong Sarawak khasnya pada masa kini telah mengalami perubahan daripada yang berorientasikan cara *conventional* yang menekankan prosedur kerja dan berpegang kepada pendirian bahawa ketua sentiasa benar kepada yang membudayakan suasana keterbukaan dengan penglibatan penuh secara demokratik oleh guru-guru di sekolah, pendekatan yang terlalu keras dan rigid telah digantikan dengan pendekatan yang mesra, terbuka, telus dan saling hormat-menghormati di antara ketua dengan pengikut dan dari yang memberi fokus kepada sistem hierarki, penggunaan kuasa dan pengaruh kepada pendekatan yang

mengutamakan perkhidmatan dan keperluan guru-guru di bawah jagaan mereka. Perubahan ini berlaku mungkin disebabkan oleh pengetahuan dan kesedaran dalam kalangan guru besar kesan daripada menghadiri kursus-kursus kepimpinan yang pernah mereka hadiri terutama sekali yang telah dikelolakan oleh pihak Institut Aminauddin Baki (IAB). Mereka telah mendapat pendedahan tentang kepimpinan yang lebih berkesan. Di samping itu, ada juga dalam kalangan guru besar sekolah rendah bahagian Betong yang pernah mengikuti program pensiswazahan guru besar Kementerian Pendidikan Malaysia. Melalui program tersebut mereka telah didedahkan dengan pelbagai teori kepimpinan dan seterusnya mempraktikkannya di sekolah masing-masing yang akhirnya telah membawa perubahan kepada corak kepimpinan di sekolah.

Bagi tahap keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar, kesemua dimensi keyakinan (kepercayaan) berada pada tahap tinggi. Dimensi kejujuran didapati mencatatkan skor min yang tertinggi, iaitu 4.38. Seterusnya diikuti dimensi baik hati (min = 4.31), dimensi kebolehpercayaan (min = 4.26). Terdapat dua dimensi yang menunjukkan skor min yang sama dan lebih rendah berbanding dimensi lain, iaitu dimensi keterbukaan dan dimensi kompeten dengan skor min masing-masing 4.24. Secara keseluruhannya dapatan ini menggambarkan guru-guru sekolah rendah di Bahagian Betong Sarawak mempunyai keyakinan (kepercayaan) pada tahap tinggi terhadap guru besar mereka (min = 4.30). Ini bermakna masih terdapat elemen-elemen yang memerlukan penambahbaikan oleh para guru besar sekolah rendah di Bahagian Betong dalam kepimpinan mereka agar mendapat keyakinan (kepercayaan) yang sangat tinggi daripada guru-guru. Kewujudan elemen keyakinan (kepercayaan) sangat diperlukan untuk meningkatkan keberkesanan organisasi (Lokman Mohd Tahir &

Hamidon Rahman, 2007). Dapatan kajian ini secara keseluruhan selaras dengan dapatan kajian Lokman Mohd Tahir et al. (2015) yang mengkaji tentang keyakinan (kepercayaan) 250 orang guru terhadap pengetua di sekolah berprestasi tinggi terpilih di Malaysia. Mereka mendapati tahap keyakinan (kepercayaan) guru terhadap pengetua secara keseluruhannya di sekolah-sekolah tersebut adalah tinggi. Namun demikian, apabila analisis setiap dimensi dilakukan kedua-dua kajian ini menunjukkan nilai skor min yang berbeza. Dalam kajian ini dimensi kejujuran menunjukkan nilai skor min yang tertinggi, diikuti dengan dimensi baik hati, dimensi kebolehppercayaan, dimensi keterbukaan dan dimensi kompeten. Sebaliknya kajian Lokman Mohd Tahir et al. (2015) mendapati nilai skor min bagi dimensi keterbukaan adalah yang tertinggi, diikuti dengan dimensi kebolehppercayaan, dimensi kompeten, dimensi kejujuran dan dimensi baik hati merupakan yang terendah. Ini menunjukkan bahawa guru-guru sekolah rendah Bahagian Betong, Sarawak melihat guru besar mereka sebagai pemimpin yang memiliki sikap jujur yang tinggi. Bagi guru-guru di sekolah berprestasi tinggi pula, mereka menilai guru besar mereka sebagai pemimpin yang mempunyai sikap keterbukaan yang tinggi.

Dimensi kejujuran ini menjelaskan bahawa pemimpin sekolah-sekolah rendah di Bahagian Betong berintegriti tinggi dalam melaksanakan tugas mereka. Perlakuan mereka yang sentiasa bertindak mengikut apa yang mereka kata telah menjadikan mereka dilihat sebagai orang yang berintegriti dan boleh dipercayai (Simons, 1999). Pemimpin sekolah juga sentiasa bertanggungjawab terhadap perlakuannya dan tidak cenderung untuk menyalahkan orang lain sekiranya berlaku sebarang kegagalan. Keyakinan (kepercayaan) yang tinggi guru-guru terhadap guru besar sekolah-sekolah rendah di Bahagian Betong, Sarawak ini mungkin disebabkan oleh gaya kepimpinan

yang diamalkan oleh guru besar amat menyenangkan dan dapat diterima oleh guru-guru. Mereka berpuas hati dengan gaya kepimpinan yang diamalkan. Kesimpulan ini dibuat selaras dengan dapatan kajian yang dilakukan oleh Kulbertis (2006) bahawa tingkah laku yang ditunjukkan oleh guru besar seperti keupayaan membina hubungan, berkomunikasi, perwatakan dan hubungan interpersonal mampu melahirkan keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar. Begitu juga dapatan kajian Leithwood dan Sun (2012) yang mendapati amalan kepimpinan seperti memiliki kecekapan, ketekalan dan kebolehpercayaan, sikap keterbukaan, hormat dan berintegriti yang ditunjukkan mempengaruhi keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar.

Selain itu, dapatan kajian ini juga bercanggah sedikit dengan hasil kajian Lokman Mohd Tahir dan Robiah Sidin (2008) di mana mereka mendapati guru-guru hanya mempunyai keyakinan (kepercayaan) pada tahap yang sederhana kepada kepimpinan pengetua di Daerah Batu Pahat Johor. Kajian tersebut melibatkan seramai 200 orang guru dan mereka telah memberi maklum balas yang sederhana kepada tahap keyakinan (kepercayaan) mereka kepada pengetua mereka. Ini menunjukkan tidak semua guru-guru dapat menerima guru besar atau pengetua sebagai individu yang dapat dijadikan sebagai suri teladan (role model) atau dapat melindungi mereka. Menurut Handford dan Leithwood (2013) keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar atau pengetua sebahagian besarnya dipengaruhi oleh amalan kepimpinan yang ditunjukkannya dan seperti yang diamati oleh guru-guru sama ada seseorang guru besar itu orang yang kompeten, konsisten dan boleh dipercayai, memiliki sikap keterbukaan, hormat dan berintegriti.

Bagi tahap komitmen guru terhadap guru besar pula, secara keseluruhannya guru-guru sekolah rendah di Bahagian Betong, Sarawak adalah pada tahap sederhana tinggi sahaja. Ini menunjukkan tahap komitmen guru terhadap guru besar di sekolah rendah di Bahagian Betong, Sarawak masih belum mencapai tahap maksimum sebagai prasyarat untuk menjadikan sekolah-sekolah rendah di Bahagian Betong, Sarawak menjadi sekolah-sekolah cemerlang. Komitmen penuh daripada guru-guru amat diperlukan untuk mencapai prestasi yang dihasratkan (Jazzar & Algozzine, 2006). Keadaan ini menunjukkan masih terdapat banyak ruang penambahbaikan yang perlu dilakukan oleh pemimpin sekolah dalam kepimpinan mereka supaya komitmen guru dapat dipertingkatkan sehingga ke tahap yang sangat tinggi. Kegagalan meningkatkan komitmen guru terhadap guru besar ke tahap yang paling tinggi dikhuatiri akan menjejaskan hasrat kerajaan menjadikan Malaysia sebagai pusat kecemerlangan ilmu di rantau Asia pada abad ke 21.

Dapatan kajian ini selaras dengan hasil kajian Arumugam et al. (2015) terhadap 178 orang guru sekolah cemerlang di Daerah Kubang Pasu, Kedah. Mereka mendapati komitmen guru terhadap guru besar berada pada tahap sederhana tinggi. Begitu juga dengan dapatan kajian yang dilakukan oleh Nik Mutasim Abdul Rahman (2001) terhadap 68 orang pegawai sebuah organisasi swasta dan 107 orang pekerja organisasi awam. Semua pekerja kedua-dua organisasi tersebut didapati menunjukkan tahap komitmen yang sederhana tinggi.

Walaupun dapatan kajian ini menunjukkan komitmen guru-guru sekolah rendah bahagian Betong tidak berkomitmen tinggi (sederhana tinggi) namun ianya dianggap jauh lebih baik berbanding dengan hasil kajian Mkumbo (2012) yang mendapati

komitmen guru-guru terhadap profesion keguruan di Tanzania adalah rendah. Keadaan ini berlaku disebabkan kemudahan yang disediakan di sekolah tidak sempurna serta pandangan masyarakat dan kerajaan terhadap profesion keguruan adalah rendah. Ini menunjukkan bahawa guru-guru sekolah rendah Bahagian Betong, Sarawak masih dapat menerima dan menghayati nilai-nilai serta matlamat organisasi tempat mereka bertugas. Keadaan ini sangat penting untuk mewujudkan komitmen yang tinggi terhadap sekolah dalam kalangan guru. Secara tidak langsung situasi ini juga akan menjadikan guru-guru lebih komited terhadap tugas yang telah diamanahkan dan sentiasa bersedia dan rela menyumbang tenaga dan masa bagi memastikan matlamat organisasi dapat dicapai.

Namun demikian, para guru besar tidak seharusnya berpuas hati dengan tahap komitmen tersebut sebaliknya perlu melakukan usaha bagi memastikan ianya mencapai tahap tinggi. Antara kemungkinan sebab-sebab keadaan ini berlaku adalah berpunca daripada guru-guru tidak dilibatkan bersama dalam membuat keputusan. Keadaan ini menyebabkan mereka rasa tersisih dan tidak mahu bertanggungjawab sepenuhnya terhadap program yang dijalankan. Selain itu, mungkin pihak pentabdir juga terlepas pandang tentang kebajikan mereka yang seharusnya diberi perhatian. Begitu juga dengan perkara-perkara lain seperti pengiktirafan dan penghargaan yang sewajarnya diberikan kepada guru-guru setimpal dengan usaha yang dilakukan dan juga pencapaian mereka. Dengan ketiadaan penghargaan tersebut guru-guru merasakan diri mereka tidak dihargai sepenuhnya dalam melaksanakan tugas dan oleh sebab itu ada dalam kalangan mereka yang rasa kecewa. Keadaan ini sedikit sebanyak boleh menjejaskan komitmen mereka terhadap sekolah.

Antara langkah-langkah yang boleh dilakukan adalah dengan meningkatkan penglibatan guru-guru dalam membuat keputusan. Menurut Kirmizi dan Deniz (2009) penglibatan pekerja dalam membuat keputusan memberi kesan yang positif terhadap komitmen kepada organisasi. Melibatkan pekerja dalam proses membuat keputusan akan menghasilkan kepuasan dan komitmen dalam kalangan mereka. Penglibatan yang tinggi akan menghasilkan pekerja yang berprestasi tinggi serta berkomitmen tinggi terhadap organisasi (Meyer & Allen, 1991).

5.3.2 Perbezaan Tahap Komitmen Guru Terhadap Guru Besar Berdasar

Faktor Demografi

Secara keseluruhannya, berdasarkan keputusan ujian-t yang dijalankan, guru-guru sekolah rendah di Bahagian Betong, Sarawak mempunyai perbezaan yang signifikan dari segi tahap komitmen guru terhadap guru besar antara guru siswazah dan guru bukan siswazah. Ini menunjukkan guru bukan siswazah sekolah rendah di Bahagian Betong mempunyai komitmen yang lebih tinggi berbanding guru siswazah. Keputusan kajian ini walaupun pada dasarnya adalah selari dengan hasil kajian yang telah dijalankan oleh Asri Marsidi dan Hamrila Abdul Latip (2007) yang mendapati tahap pendidikan mempengaruhi komitmen pekerja organisasi awam di Malaysia namun berlaku sedikit percanggahan kerana menurut Asri Marsidi dan Hamrila Abdul Latif (2007) lagi, semakin tinggi tahap pendidikan seseorang pekerja semakin tinggi tahap komitmennya terhadap organisasi tempat kerjanya. Dapatan kajian ini juga selaras dengan pendapat Morrow (1993) yang menyatakan taraf pendidikan mempengaruhi tahap komitmen pekerja terhadap organisasi. Menurut Morrow lagi, pekerja yang memiliki tahap pendidikan yang lebih tinggi akan menjawat jawatan yang lebih tinggi. Memegang jawatan yang lebih tinggi sudah pastinya menuntut komitmen yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas yang diamanahkan.

Walau bagaimanapun dapatan kajian ini bertentangan dengan hasil kajian Lok dan Crawford (1999) terhadap 258 orang jururawat yang mendapati tahap pendidikan tidak mempunyai kaitan dengan komitmen pekerja. Begitu juga dengan kajian Yahzanon Tahir et al. (2011) yang mendapati tahap komitmen seramai 228 orang guru mata pelajaran teras tahun enam Daerah Kulai tidak terdapat hubungan yang signifikan dari segi tahap komitmen guru dalam bekerja berdasarkan taraf pendidikan. Keputusan kajian di atas telah disahkan lagi oleh dapatan kajian Sii Ling Mee Ling dan Mohammed Sani Ibrahim (2013) yang mendapati tidak terdapat perbezaan komitmen guru di Sarawak berdasarkan kategori perkhidmatan.

Namun berdasarkan keputusan kajian ini dengan jelas menunjukkan bahawa guru-guru bukan siswazah yang berkhidmat di sekolah rendah Bahagian Betong Sarawak menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap sekolah berbanding guru siswazah. Taraf akademik yang mereka miliki tidak memberi kesan negatif terhadap tahap komitmen mereka. Mereka telah membuktikan walaupun mereka rendah dari segi kelayakan akademik tetapi mereka mempunyai kelebihan dan kekuatan dari segi semangat kegigihan dan komitmen mereka terhadap sekolah. Mereka berkhidmat dengan penuh semangat dan keikhlasan bagi memastikan matlamat organisasi dapat dicapai dengan jayanya.

Kesimpulan daripada kajian ini kelayakan yang lebih tinggi tidak menjamin tahap komitmen yang lebih tinggi. Ini berlaku mungkin disebabkan ada dalam kalangan guru-guru yang berfikiran bahawa sekolah rendah bukan tempat yang sesuai bagi mereka yang berkelayakan tinggi memandangkan kebanyakan sekolah terletak di kawasan pedalaman dengan keadaan yang serba kekurangan terutama sekali dari aspek

fizikalnya. Menurut Angle dan Perry (1981) serta Steers (1977) orang yang memiliki kelayakan yang lebih tinggi mempunyai ekspektasi yang lebih tinggi dan sekiranya tidak dapat dipenuhi oleh organisasi ianya akan menyebabkan berlakunya kemerosotan komitmen kepada organisasi itu. Bagi mereka yang berkelayakan lebih rendah, mereka merasakan agak sukar untuk bertukar bidang pekerjaan dan oleh itu mereka didapati lebih komited terhadap organisasi mereka (Steers, 1977; Glisson & Durick, 1988). Guru-guru yang mempunyai kelayakan yang lebih rendah mereka rasa bersyukur kerana telah mendapat pekerjaan. Selain itu, mungkin terdapat faktor-faktor lain yang mempengaruhi mereka seperti kesedaran dalaman seorang guru itu bahawa tanggungjawab yang diamanahkan kepadanya perlu dipikul dengan sebaiknya, faktor gaya kepimpinan guru besar dan sebagainya. Oleh itu, kajian lanjut perlu dijalankan untuk mengenal pasti punca keunikan ini boleh berlaku.

Berdasarkan aspek umur pula, keputusan ujian ANOVA menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap komitmen guru terhadap guru besar berdasarkan kategori umur mereka. Dapatan ini selaras dengan hasil kajian yang dijalankan oleh Asri Marsidi dan Hamrila Abdul Latip (2007) dan Khatibi (2009) yang mendapati umur tidak menunjukkan hubungan yang signifikan ke atas komitmen pekerja terhadap organisasi. Begitu juga kajian yang dijalankan oleh Adnan Iqbal (2010) yang mendapati umur pekerja kilang di Pakistan tidak mempunyai perkaitan dengan komitmen mereka terhadap tugas.

Namun begitu hasil kajian ini bertentangan dengan dapatan kajian yang dijalankan oleh Norasiah Daud (2010) terhadap pekerja kilang dan bank di Batu Pahat dan Kluang, Johor. Beliau mendapati terdapat perbezaan yang signifikan tahap komitmen

pekerja di kedua-dua bidang tersebut berdasarkan umur. Hasil ujian *Post-Hoc* ANOVA Tukey HSD yang dijalankan menunjukkan terdapat perbezaan skor min yang signifikan ($p < .05$) bagi komitmen terhadap organisasi mengikut umur. Berdasarkan perbezaan min yang diperoleh didapati kumpulan pekerja yang berumur 41 – 50 tahun lebih komited terhadap organisasi berbanding pekerja yang berumur 20 tahun ke bawah, 21 hingga 30 tahun dan 31 hingga 30 tahun.

Percanggahan dapatan-dapatan kajian di atas juga telah disokong oleh Kanwaldeep dan Sandhu (2010) yang menjalankan kajian terhadap pekerja bank di India. Hasil kajian mereka juga menunjukkan terdapat perbezaan skor min yang signifikan bagi komitmen pekerja terhadap organisasi berdasarkan kumpulan umur. Ujian *Post-Hoc* ANOVA Tukey HSD yang dijalankan menunjukkan kumpulan pekerja yang berumur 45 tahun ke atas didapati mempunyai komitmen yang lebih tinggi berbanding kumpulan pekerja yang lebih muda.

Begitu juga kajian yang dilakukan oleh Harrison (1998) yang mengesahkan bahawa umur mempunyai perkaitan yang positif dan signifikan dengan komitmen keorganisasian. Berdasarkan kajian Harrison (1998) tahap umur yang lebih tinggi dalam pekerjaan mewujudkan komitmen yang tinggi. Namun dapatan Harrison ini pula telah disangkal oleh Korso (2013) yang mendapati guru-guru yang lebih muda di Ethiopia mempunyai komitmen yang lebih tinggi. Kumpulan guru yang berumur bawah 26 tahun didapati menunjukkan tahap komitmen normatif yang lebih tinggi berbanding kumpulan guru yang berumur 26 tahun dan ke atas.

Sebagai kesimpulannya, guru-guru sekolah rendah Bahagian Betong, Sarawak tidak menunjukkan sebarang perbezaan dari segi komitmen mereka terhadap sekolah berdasarkan umur. Walaupun ada dalam kalangan mereka yang sudah berumur dan telah menghampiri umur persaraan namun tahap komitmen mereka terhadap sekolah tetap tidak berubah dan tidak berbeza berbanding guru-guru baharu dan yang masih muda. Mereka tetap menunjukkan tahap komitmen yang agak tinggi. Keadaan ini berlaku mungkin juga disebabkan oleh gaya kepimpinan yang diamalkan oleh guru besar iaitu kepimpinan *servant* di dalam pengurusan dan pentadbiran mereka telah dapat memenuhi keperluan guru-guru sehingga mereka merasakan perlu membalasnya dengan turut bersama-sama menyumbang sesuatu terhadap sekolah tanpa mengira batas usia. Dengan itu, secara tidak langsung gaya kepimpinan *servant* tersebut telah berjaya meningkatkan tahap komitmen guru-guru. Situasi ini amat diperlukan oleh sesebuah organisasi seperti sekolah kerana kejayaannya amat bergantung kepada komitmen yang ditunjukkan oleh seluruh warganya. Tanpa komitmen yang jitu daripada semua guru adalah sukar bagi sesebuah sekolah itu mencapai kejayaan. Komitmen yang tidak berbelah bahagi daripada seluruh warga sekolah terutama sekali guru akan memudahkan pencapaian matlamat seperti yang telah ditetapkan. Oleh itu, guru besar disarankan supaya sentiasa peka dengan gaya kepimpinan yang diamalkan dan memastikan ianya dapat diterima semua guru di bawah jagaannya supaya tahap komitmen guru dapat dikekalkan.

Dari segi teori, pekerja yang telah berumur, mereka mempunyai peluang pekerjaan yang terhad (Mowday et al., 1982) dan mereka menyedari kerugian yang bakal mereka hadapi sekiranya mereka meninggalkan pekerjaan semasa berbanding kekal dengan pekerjaan tersebut (Parasuraman & Nachman, 1987).

Berdasarkan aspek pengalaman pula, keputusan kajian ini menunjukkan guru-guru sekolah rendah di Bahagian Betong, Sarawak mempunyai perbezaan yang signifikan tahap komitmen guru terhadap guru besar berdasarkan kategori pengalaman. Dapatan kajian ini adalah selari dengan hasil kajian Morrow (1993) yang mendapati faktor demografi seperti umur, jantina, taraf perkahwinan, taraf pendidikan dan pengalaman bekerja mempengaruhi komitmen terhadap organisasi. Selain itu, hasil kajian ini juga turut disokong oleh hasil kajian Abdullah dan Muhammad Ismail Ramay (2013) yang mendapati umur dan tempoh perkhidmatan pekerja-pekerja dalam bidang perbankan di Pakistan memberi kesan kepada komitmen pekerja. Mereka mendapati pekerja-pekerja yang sudah berusia dan yang telah lama berkhidmat menunjukkan komitmen yang lebih tinggi berbanding pekerja-pekerja muda dan yang baharu. Namun demikian kajian ini tidak selari dengan dapatan kajian yang dilakukan oleh Yahzanon Tahir dan Yusof Boon (2011) yang mana mereka mendapati tidak wujud perbezaan yang signifikan tahap komitmen dalam kalangan guru mata pelajaran teras Tahun Enam yang mengajar di Daerah Kulai dengan pengalaman guru.

Berdasarkan analisis ujian ANOVA yang dilakukan, keputusan menunjukkan kumpulan guru yang berpengalaman 30 tahun ke atas didapati memiliki komitmen yang lebih tinggi berbanding kumpulan guru yang lain. Walaupun mereka hampir menjangkau usia persaraan namun mereka tetap bersemangat dan komited dalam melaksana tugas. Keadaan ini berlaku mungkin guru-guru yang berada dalam kumpulan ini jarang menghadapi masalah dalam melaksanakan tugas memandangkan mereka mempunyai pengalaman yang luas dalam menghadapi pelbagai situasi di sekolah. Di samping itu, memandangkan mereka telah lama berkhidmat maka keadaan kewangan mereka juga telah kukuh dan mereka mungkin tidak menghadapi sebarang

masalah kewangan. Dari segi faktor kesihatan pula, walaupun usia sudah agak lanjut, namun ianya tidak menjadi masalah kerana keadaan kemudahan kesihatan di Malaysia pada masa ini adalah lebih baik. Dengan keadaan kesihatan yang baik, mereka terus dapat menyumbang bakti sehingga mereka mencapai umur persaraan. Semua faktor ini telah menyumbang kepada komitmen mereka terhadap tugas.

Dari segi teori komitmen pula, orang yang hampir akan bersara lebih komited kerana mereka akan memperoleh ganjaran. Menurut Meyer dan Allen (1984) antara sebab mengapa pekerja yang hampir akan bersara lebih komited adalah kerana mereka mempunyai kepuasan kerja yang tinggi. Selain itu, mereka juga sukar untuk mendapat pekerjaan yang baharu (Mathieu & Zajac, 1990; Mowday et al., 1982). Pekerja-pekerja yang sudah berumur akan lebih setia kepada organisasi dan mempunyai kepuasan kerja yang lebih tinggi serta berpuas hati dengan kedudukan mereka di dalam organisasi (Meyer & Allen, 1997).

Berdasarkan senario ini, masih terdapat banyak ruang yang perlukan penambahbaikan khususnya untuk meningkatkan tahap komitmen kumpulan guru-guru yang kurang berpengalaman supaya seiring dan setanding dengan kumpulan guru yang berpengalaman. Antara perkara-perkara yang boleh dilakukan oleh pemimpin sekolah adalah menggalakkan kolaborasi antara kumpulan-kumpulan guru tersebut dengan harapan kumpulan guru yang berpengalaman akan dapat membantu kumpulan guru yang kurang berpengalaman terutama sekali guru-guru novis. Dengan cara itu tahap komitmen kumpulan guru yang kurang berpengalaman mungkin dapat dipertingkatkan ke tahap yang sangat tinggi.

5.3.3 Hubungan Kepimpinan *Servant* Guru Besar Dengan Keyakinan (kepercayaan) Dan Komitmen Guru Terhadap Guru Besar

5.3.3.1 Hubungan Kepimpinan *servant* Guru Besar Dengan Keyakinan (kepercayaan) Guru Terhadap Guru Besar

Berdasarkan ujian korelasi untuk menguji hubungan antara kepimpinan *servant* guru besar dengan keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar, dapatan kajian ini menunjukkan terdapat hubungan positif yang kuat ($r = 0.77, p < .01$). Analisis hasil ujian korelasi tersebut menunjukkan kesemua dimensi kepimpinan *servant* mempunyai hubungan positif yang kuat dengan keyakinan (kepercayaan), dimensi membangun pekerja dengan keyakinan (kepercayaan) ($r = 0.76, p < .01$), dimensi menghargai pekerja dengan keyakinan (kepercayaan) ($r = 0.74, p < .01$), dimensi memperlihatkan kejujuran ($r = 0.73, p < .01$), dimensi memimpin ($r = 0.69, p < .01$), dimensi berkongsi kepimpinan ($r = 0.66, p < .01$) dan dimensi membangun masyarakat ($r = 0.58, p < .01$). Dapatan kajian ini menjelaskan bahawa kesan daripada kepimpinan *servant* yang tinggi dalam kalangan pemimpin sekolah-sekolah rendah di Bahagian Betong, Sarawak ianya telah berjaya meningkatkan keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar. Dapatan kajian ini adalah selaras dengan hasil kajian Sendjaya dan Pekerti (2010) yang menjalankan kajian terhadap 555 orang pegawai dua buah institusi pendidikan untuk melihat kesan kepimpinan *servant* terhadap keyakinan (kepercayaan) pengikut terhadap seseorang pemimpin. Hasil kajian Marieta du Plessis et al. (2015) juga telah menyokong hasil kajian ini di mana mereka mendapati wujudnya hubungan yang signifikan di antara kepimpinan *servant* dengan keyakinan (kepercayaan) pekerja terhadap penyelia di dua buah organisasi swasta di Afrika.

Secara tidak langsung dapatan kajian ini telah mengesahkan tentang konsep hubungan kepimpinan *servant* dengan keyakinan (kepercayaan) pengikut terhadap pemimpin

seperti yang telah dicadangkan oleh para penyelidik dalam kajian-kajian lepas (Farling, Stone, & Winston 1999; Russell & Stone, 2002). Farling, Stone dan Winston (1999) telah menyatakan para pengikut kepimpinan *servant* mempercayai seorang pemimpin apabila mengetahui bahawa keperluan mereka diutamakan dan dipenuhi. Dalam keadaan ini seorang pemimpin tidak meminta supaya para pengikut mempercayai mereka sebaliknya para pengikut dengan sendirinya akan memberi keyakinan (kepercayaan) terhadap mereka apabila melihat tingkah laku dan nilai-nilai yang diamalkan oleh pemimpin-pemimpin mereka itu seperti kecerdasan emosi, sikap menghargai, pengupayaan, berintegriti, pujukan dan layanan yang diberikan (Russell & Stone, 2002) yang menjadi contoh kepada orang lain. Dalam konteks sekolah, apabila guru-guru sentiasa mendapat sokongan dan bantuan daripada guru besar mereka akan merasa lebih selamat dan yakin terhadap guru besar tersebut. Keadaan ini secara langsung akan meningkatkan keyakinan (kepercayaan) guru-guru terhadap guru besar. Menurut Atwater (1988), Ellis dan Shockley-Zalabak (1999), Schultz (1994) serta Whitener, Brodt, Korsgaard dan Werner (1998) pekerja-pekerja akan memberi keyakinan (kepercayaan) kepada organisasi apabila mereka mengamati pemimpin organisasi tersebut bersikap terbuka dan jujur.

5.3.3.2 Hubungan Kepimpinan *Servant* Guru Besar Dengan Komitmen Guru Terhadap Guru Besar

Berdasarkan ujian korelasi yang menguji hubungan antara kepimpinan *servant* guru besar dengan komitmen guru terhadap guru besar, dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan positif yang sangat lemah ($r = 0.21$, $p < .01$) antara kepimpinan *servant* dengan tahap komitmen guru terhadap guru besar. Dapatan ini menunjukkan walaupun sekolah-sekolah rendah di Bahagian Betong, Sarawak para guru besarnya mengamalkan kepimpinan *servant* yang tinggi namun kesannya terhadap peningkatan

tahap komitmen guru terhadap guru besar adalah sangat rendah. Ini jelas membuktikan bahawa kepimpinan *servant* guru besar hanya memberi kesan yang minimum sahaja terhadap tahap komitmen guru-guru sekolah rendah di Bahagian Betong, Sarawak. Oleh itu, guru besar sekolah-sekolah rendah Bahagian Betong, Sarawak perlu mempertingkatkan pengetahuan tentang kepimpinan mereka untuk mencari pendekatan yang paling berkesan yang dapat meningkatkan tahap komitmen guru sehingga ke tahap yang paling tinggi terhadap sekolah. Dapatan kajian ini bercanggah dengan hasil kajian yang dijalankan oleh Drury (2004) yang mendapati kepimpinan *servant* tidak mempunyai hubungan yang positif terhadap komitmen organisasi.

Walaupun begitu, hasil kajian ini adalah selari dengan hasil kajian Cerit Yusuf (2010) yang mendapati terdapat hubungan positif antara kepimpinan *servant* pengetua dengan komitmen guru terhadap guru besar. Begitu juga kajian yang telah dijalankan oleh Goh dan Low (2014) terhadap sebuah organisasi di Malaysia. Mereka mendapati terdapat hubungan yang kuat antara kepimpinan *servant* seorang pemimpin dengan komitmen pekerja terhadap organisasi. Pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan *servant* yang tinggi mampu meningkatkan tahap komitmen pekerja ke tahap yang lebih tinggi. Kajian Donghong et al. (2012) di China juga mendapati kepimpinan *servant* mempunyai hubungan yang positif dengan kesetiaan pekerja. Oleh yang demikian, mereka mencadangkan untuk meningkatkan kesetiaan pekerja terhadap pekerjaannya seseorang pengurus hendaklah meningkatkan kepimpinan *servant* mereka.

Begitu juga kajian yang dilakukan oleh Mahambe dan Engelbrecht (2013) terhadap 202 orang guru yang dipilih daripada 32 buah sekolah rendah dan menengah di Western Cape Province of South Africa. Mereka mendapati kepimpinan *servant*

mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen afektif. Selain itu, keputusan kajian ini juga menyokong dapatan kajian Sokoll (2014) yang mendapati kepimpinan *servant* para penyelia di Universiti Amerika Syarikat memberi kesan kepada komitmen 207 orang pekerja universiti tersebut kepada penyelia. Keputusan kajian ini juga turut selari dengan dapatan kajian Koesmono (2014) terhadap pensyarah universiti swasta di Surabaya Timur dan dapatan kajian Harwiki (2013) terhadap pekerja koperasi di Jawa Timur, Indonesia, di mana kedua-dua kajian tersebut mendapati kepimpinan *servant* mempunyai hubungan dengan komitmen.

Keadaan ini berlaku mungkin disebabkan sokongan dan bantuan yang sentiasa diberikan oleh majikan akan menimbulkan rasa tanggungjawab dalam kalangan pekerja dan menjadikan mereka lebih komited untuk memberi sumbangan kepada organisasi bagi memastikan matlamat organisasi tersebut dapat dicapai. Pemimpin meningkatkan komitmen pekerjanya melalui perlakuannya yang sentiasa bersedia menerima pendapat, melibatkan pekerja dalam membuat keputusan serta meningkatkan perkembangan diri dan pembangunan professional pekerja. Penglibatan guru dalam membuat keputusan merupakan peramal yang kuat dan signifikan kepada komitmen guru (Abdulhakam Hengpiya, 2006). Menurut Winston (2004) dari segi teorinya apabila seorang pemimpin sentiasa mengutamakan keperluan dan hubungan dengan pekerja-pekerjanya seperti yang dilakukan oleh pemimpin *servant* maka keadaan ini akan menimbulkan rasa tanggungjawab dan komitmen dalam kalangan pekerja terhadap pemimpin.

5.3.3.3 Hubungan Keyakinan (kepercayaan) Guru Terhadap Guru Besar Dengan Komitmen Guru Terhadap Guru Besar

Berdasarkan keputusan ujian korelasi Pearson yang digunakan untuk menguji hubungan antara keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar dengan komitmen guru terhadap guru besar, dapatan kajian ini menunjukkan terdapat hubungan positif yang sangat lemah ($r = 0.20$, $p < .01$) antara keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar dengan komitmen guru terhadap guru besar. Dapatan ini menjelaskan bahawa tahap komitmen guru terhadap guru besar bagi sekolah-sekolah rendah di Bahagian Betong, Sarawak tidak banyak dipengaruhi oleh keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar. Keputusan kajian ini selari dengan hasil kajian Yilmaz (2008) yang menjalankan kajian untuk mengkaji hubungan antara keyakinan (kepercayaan) guru terhadap organisasi dengan komitmen organisasi dalam kalangan guru sekolah rendah. Hasil kajian beliau menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara tahap keyakinan (kepercayaan) guru terhadap pihak pentadbir dengan komitmen organisasi. Hasil kajian Yilmaz (2008) ini menyokong dapatan kajian yang dilakukan oleh Mojgan Mirza dan Ma'rof Redzuan (2012) yang mengkaji tentang hubungan di antara gaya kepimpinan *servant* pengetua dan keyakinan (kepercayaan) organisasi dengan komitmen guru sekolah rendah di Iran. Mereka mendapati terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara keyakinan (kepercayaan) organisasi dengan komitmen. Ini berlaku kerana apabila guru-guru mendapati bahawa mereka sentiasa mendapat sokongan daripada guru besar dalam setiap aktiviti yang dijalankan, keyakinan (kepercayaan) mereka terhadap organisasi dan guru besar akan meningkat. Keadaan ini secara langsung akan dapat meningkatkan komitmen guru-guru untuk terus berusaha supaya matlamat dan objektif dapat dicapai.

Oleh itu, para guru besar perlu mendapatkan keyakinan (kepercayaan) yang tinggi daripada guru-guru di bawah jagaan mereka. Ini penting kerana keyakinan (kepercayaan) yang tinggi terhadap guru besar akan menghasilkan guru-guru yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap guru besar. Semakin tinggi tahap keyakinan (kepercayaan) guru-guru terhadap guru besar semakin mudah mereka menerima dan melaksanakan tugas yang diamanahkan. Situasi ini secara tidak langsung menjadikan mereka sebagai guru yang sangat komited terhadap tugas mereka. Menurut Kollock (1994) komitmen lahir daripada rasa percaya atau keyakinan seseorang. Jika seseorang itu percaya terhadap sesebuah organisasi atau pentadbir organisasinya maka keyakinan (kepercayaan) tersebut akan meningkatkan komitmennya terhadap organisasi atau pentadbir organisasi itu (Liou, 1995; Burke & Stets, 1999).

5.3.4 Peramal Komitmen Guru Terhadap Guru Besar

5.3.4.1 Kepimpinan *Servant* Guru Besar Bukan Faktor Peramal Kepada Komitmen Guru Terhadap Guru Besar

Berdasarkan keputusan analisis regresi pelbagai yang dilakukan, kepimpinan *servant* guru besar merupakan faktor kepada komitmen guru terhadap guru besar. Gabungan dimensi pemboleh ubah peramal menyumbang sebanyak 4.5 % kepada varians komitmen guru terhadap guru besar. Dapatan kajian ini menjelaskan kepimpinan *servant* guru besar dapat mempengaruhi komitmen guru terhadap guru besar. Ini menunjukkan kepimpinan *servant* memberi sumbangan yang agak kecil dalam meningkatkan tahap komitmen guru terhadap guru besar. Seterusnya, kesemua dimensi kepimpinan *servant* yang terdiri daripada dimensi menghargai pekerja, dimensi membangun pekerja, dimensi berkongsi kepimpinan, dimensi memimpin, dimensi memperlihatkan kejujuran dan dimensi membangun masyarakat mempunyai

pengaruh yang signifikan kepada tahap komitmen guru terhadap guru besar. Oleh itu, kepimpinan *servant* menjadi faktor peramal kepada tahap komitmen guru terhadap guru besar.

Keputusan analisis ini selari dengan dapatan kajian Ebrahim et al.(2013) yang mengkaji tentang hubungan kepimpinan *servant* pengurus dengan komitmen guru pendidikan jasmani terhadap organisasi. Mereka mendapati kepimpinan *servant* mampu menjadi peramal kepada komitmen kepada organisasi. Dapatan kajian ini telah mengesahkan hasil kajian yang telah dijalankan oleh Cerit Yusuf (2010) yang mengkaji tentang kesan kepimpinan *servant* terhadap komitmen guru terhadap guru besar di Turkey. Beliau mendapati kepimpinan *servant* mempunyai hubungan yang signifikan dan positif serta menjadi peramal komitmen guru terhadap guru besar. Oleh itu, disarankan agar guru besar meningkatkan kepimpinan *servant* mereka dalam pentadbiran kerana amalan tersebut mampu meningkatkan tahap komitmen dalam kalangan guru terhadap guru besar. Guru-guru yang komited amat diperlukan untuk meningkatkan prestasi sekolah. Disamping itu, keputusan kajian ini juga disokong oleh kajian Mahembe dan Engelbrecht (2013) dan Ebrahim et al. (2013) di mana kedua-dua keputusan kajian tersebut mendapati kepimpinan *servant* pengetua atau guru besar dapat meningkatkan komitmen guru terhadap guru besar.

Dengan itu keputusan kajian ini menunjukkan bahawa kepimpinan *servant* yang dipraktikkan oleh guru besar merupakan peramal kepada komitmen guru terhadap guru besar. Komitmen guru akan meningkat bila mereka mengamati guru besar mereka mengamalkan kepimpinan *servant* dalam pengurusan dan kepimpinan mereka. Keadaan ini berlaku kerana mengikut teori komitmen, hubungan baik antara seorang

pemimpin dengan pekerja-pekerjanya mampu meningkatkan komitmen mereka dalam melaksanakan tugas (Mathieu & Zajac, 1990). Penglibatan pekerja dalam membuat keputusan serta menggalakkan hubungan komunikasi dua hala antara pemimpin dengan pengikut juga akan turut meningkatkan komitmen pekerja (Mathieu & Zajac, 1990).

5.3.4.2 Keyakinan (kepercayaan) Guru Terhadap Guru Besar Bukan Faktor Peramal Kepada Komitmen Guru Terhadap Guru Besar

Berdasarkan keputusan analisis regresi pelbagai yang telah dijalankan, keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen guru terhadap guru besar. Keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar telah menyumbang sebanyak 4.1 % kepada varians komitmen guru terhadap guru besar. Ini bermakna tahap keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar memberi kesan kepada tahap komitmen guru terhadap guru besar. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar hanya memberi sumbangan yang minimum sahaja terhadap tahap komitmen guru terhadap guru besar. Berdasarkan dapatan kajian ini juga menunjukkan kelima-lima dimensi keyakinan (kepercayaan) yang terdiri daripada dimensi baik hati, dimensi kebolehpercayaan, dimensi kejujuran, dimensi keterbukaan dan dimensi kompeten mempunyai pengaruh yang signifikan kepada tahap komitmen guru terhadap guru besar. Dengan itu, keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar menjadi faktor peramal kepada komitmen guru terhadap guru besar.

Keputusan ini selaras dengan dapatan kajian yang dilakukan oleh Leslie (2015) terhadap enam puluh buah sekolah elementary di Utara Alabama yang mengkaji tentang hubungan keyakinan (kepercayaan) terhadap pengetua dengan komitmen guru.

Dapatan kajian ini mendapati keyakinan (kepercayaan) merupakan faktor peramal kepada komitmen guru.

Di samping itu hasil kajian ini juga mengesahkan dapatan kajian Shueh (2014) yang mengkaji kesan hubungan mediator keadilan, keyakinan (kepercayaan) dengan komitmen guru terhadap 420 orang guru sekolah rendah di Tainan, Taiwan. Dapatan kajian telah menunjukkan keyakinan (kepercayaan) guru kepada guru besar merupakan peramal kepada komitmen guru terhadap guru besar. Ini bermakna apabila tahap keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar meningkat, tahap komitmen mereka terhadap sekolah juga meningkat. Apabila guru-guru mendapati bahawa mereka sentiasa mendapat sokongan daripada guru besar dalam setiap aktiviti yang dijalankan, keyakinan (kepercayaan) mereka terhadap organisasi dan guru besar akan meningkat. Keadaan ini secara langsung akan dapat meningkatkan komitmen guru-guru untuk terus berusaha supaya matlamat organisasi dapat dicapai. Pemimpin *servant* menggunakan kedudukan dan kuasanya untuk meningkatkan potensi pengikut-pengikutnya melalui pengupayaan yang dilakukan untuk mencapai matlamat organisasi. Pemimpin *servant* mendapat keyakinan (kepercayaan) pengikut-pengikutnya apabila beliau bertindak terhadap segala permasalahan yang dihadapi oleh mereka serta menunjukkan kepimpinan *servant* yang baik (Banutu-Gomez, 2004). Dengan mendapat keyakinan (kepercayaan) yang tinggi daripada pengikut-pengikutnya maka keadaan ini akan menyumbang kepada peningkatan tahap komitmen mereka kepada organisasi (Aryee, Budhwar, & Chen, 2002).

5.3.4 Keyakinan (kepercayaan) Guru Terhadap Guru Besar Bukan Perantara (Mediator) Antara Kepimpinan *servant* Guru Besar Dengan Komitmen Guru Terhadap Guru Besar

Keputusan analisis menunjukkan bahawa keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar tidak bertindak sebagai perantara atau *mediator* kepada hubungan antara kepimpinan *servant* guru besar dengan komitmen guru terhadap guru besar. Ini menunjukkan keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar tidak dapat meningkatkan tahap komitmen guru terhadap sekolah. Ini bermaksud hubungan kepimpinan *servant* guru besar dengan komitmen guru terhadap guru besar seperti pada kerangka kajian ini tidak dapat dipertingkatkan dengan kehadiran elemen keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar. Dengan kata lain, tahap komitmen guru terhadap guru besar tidak akan meningkat walaupun wujudnya elemen keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar. Namun begitu, para guru didapati menunjukkan tahap komitmen yang sederhana tinggi. Ini bermakna walaupun tanpa kehadiran elemen keyakinan (kepercayaan) antara guru dengan guru besar namun guru-guru tetap komited dalam melaksanakan tugas mereka. Keyakinan (kepercayaan) mereka terhadap guru besar sama ada tinggi atau rendah tidak menjejaskan semangat dan komitmen mereka terhadap sekolah. Ini bermakna kehadiran pemboleh ubah keyakinan (kepercayaan) tidak memberi kesan kepada peningkatan komitmen guru terhadap guru besar. Keadaan ini berlaku mungkin disebabkan oleh pengaruh kepimpinan *servant* yang dipraktikkan oleh guru besar itu sendiri dimana ianya telah berjaya meningkatkan tahap komitmen guru. Pemboleh ubah kepimpinan *servant* ini merangkumi dimensi menghargai pekerja, dimensi membangun pekerja, dimensi berkongsi kepimpinan, dimensi memimpin, dimensi memperlihatkan kejujuran dan dimensi membangun masyarakat. Ciri-ciri yang terdapat pada setiap dimensi tersebut telah cukup meyakinkan para guru yang guru besar mereka dapat dijadikan model,

boleh dipercayai, bersifat terbuka dan berkebolehan. Keyakinan tersebut akhirnya telah melahirkan komitmen mereka terhadap sekolah. Ini kerana mengikut teori komitmen, komitmen seseorang akan meningkat apabila pemimpin mesra, mudah didekati, pemimpin yang suka menolong orang bawahan dan bertimbang rasa (Mowday et al., 1982). Di samping itu seseorang itu akan meningkat komitmennya jika beliau dilibatkan secara aktif dalam organisasi (Mowday et al., 1982). Interaksi sosial dalam organisasi akan meningkatkan komitmen subordinat (Mowday et al., 1982).

Dapatan ini bertentangan dengan hasil kajian yang dilakukan oleh Aznarahayu Ramli dan Nasina Mat Desa (2013) terhadap pekerja di Malaysia. Mereka mendapati keyakinan (kepercayaan) bertindak sebagai perantara atau *mediator* kepada hubungan antara kepimpinan *servant* dengan komitmen terhadap organisasi. Begitu juga kajian yang dijalankan oleh Dannhauser dan Boshoff (2006) terhadap 417 orang juru jual industri automatif mendapati keyakinan (kepercayaan) juga bertindak sebagai mediator kepada hubungan antara kepimpinan *servant* dengan komitmen pekerja. Namun begitu, berdasarkan kajian yang telah dijalankan oleh Goh dan Low (2014) terhadap 177 orang pekerja syarikat penyelidikan pemasaran Malaysia, mereka mendapati keyakinan (kepercayaan) hanya bertindak sebahagian sahaja sebagai mediator kepada hubungan antara kepimpinan *servant* dengan komitmen pekerja. Kepimpinan *servant* dan keyakinan (kepercayaan) terhadap seorang pemimpin merupakan faktor penting dalam mengekalkan tahap komitmen yang tinggi dalam kalangan pekerja.

5.4 Implikasi Kajian

Berdasarkan dapatan kajian melalui analisis yang telah dilakukan, penyelidik mengetengahkan beberapa implikasi yang berkaitan dengan hubungan kepimpinan *servant* guru besar dengan keyakinan (kepercayaan) dan komitmen guru terhadap guru besar di Bahagian Betong Sarawak. Implikasi tersebut boleh diperihalkan melalui dua aspek iaitu dari segi teori dan pengamal. Dari segi sumbangan hasil kajian ini kepada teori penyelidikan, penyelidik telah mendapati dua penemuan penting seperti berikut:

Pertama, kajian ini mewujudkan satu kerangka teori yang menjelaskan sumbangan kepimpinan *servant* guru besar dengan keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar terhadap komitmen guru terhadap guru besar. Dapatan kajian ini tidak menyokong hasil kajian yang dilakukan oleh Shueh (2014) dan Leslie (2015) yang mendapati keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar berperanan sebagai peramal kepada komitmen guru terhadap guru besar. Faktor keyakinan (kepercayaan) didapati tidak memberi sebarang kesan kepada tahap komitmen guru terhadap guru besar dalam hubungan antara kepimpinan *servant* guru besar dengan komitmen guru terhadap guru besar.

Kedua, kajian ini juga menyumbang kepada teori tentang hubungan antara kepimpinan *servant* guru besar dengan keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar. Teori kepimpinan *servant* meramalkan dengan mengamalkan sikap menghargai dan membangun potensi individu dan masyarakat, bersikap jujur, membimbing dan melibatkan guru dalam membuat keputusan akan meningkatkan keyakinan (kepercayaan) guru-guru terhadap guru besar. Dapatan ini menunjukkan bahawa sekiranya kepimpinan *servant* diamalkan oleh pemimpin sekolah maka ianya

meningkatkan keyakinan (kepercayaan) guru terhadap pemimpin-pemimpin tersebut. Ini bermakna gaya kepimpinan *servant* tersebut dapat melahirkan keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar ataupun pentadbir sekolah dan juga komitmen guru terhadap guru besar. Dapatan ini konsisten dengan hasil kajian Winston dan Joseph (2005) serta Sendjaya dan Pekerti (2010).

Di samping itu, dapatan kajian ini juga turut menyumbang kepada pengayaan tubuh ilmu (body of knowledge) dalam bidang kepimpinan yang melibatkan kepimpinan *servant*, keyakinan (kepercayaan) dan komitmen guru terhadap guru besar. Di Malaysia, tidak banyak kajian yang melibatkan kepimpinan *servant* (Aznarahayu et al., 2013), keyakinan (kepercayaan) (Lokman Mohd Tahir et al., 2007) ini yang telah dijalankan dalam konteks pendidikan oleh para penyelidik. Dapatan kajian ini menjelaskan bahawa kepimpinan *servant* yang tinggi dapat meningkatkan keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar.

Dari aspek pengamal pula, hasil kajian ini juga telah menyumbangkan beberapa perkara dalam membantu untuk meningkatkan keberkesanan kepimpinan sekolah. Sumbangan tersebut adalah seperti berikut:

Pertama, hasil kajian yang telah dijalankan oleh penyelidik mendapati bahawa kepimpinan *servant* guru besar mempunyai hubungan yang kuat dengan keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar. Dapatan kajian ini sebagai bukti untuk menyokong tentang keberkesanan kepimpinan *servant* yang diamalkan oleh guru besar untuk mendapatkan keyakinan (kepercayaan) daripada guru-guru. Ini bermakna kepimpinan *servant* mampu untuk meningkatkan keyakinan (kepercayaan) guru

terhadap guru besar. Keyakinan (kepercayaan) merupakan faktor yang sangat penting dalam sesebuah organisasi. Tanpa wujudkan elemen keyakinan (kepercayaan) adalah sukar untuk sesebuah organisasi itu beroperasi dengan berkesan. Keyakinan (kepercayaan) yang wujud antara guru dengan guru besar mampu melahirkan budaya kolaborasi dalam kalangan warga sekolah. Segala tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin sekolah akan mempengaruhi keyakinan (kepercayaan) guru terhadapnya. Pemimpin *servant* merupakan seorang pemimpin yang sering mengutamakan kepentingan dan keperluan pengikutnya. Mereka sering mengambil berat dan sentiasa berusaha untuk membantu memenuhi keperluan serta melakukan yang terbaik untuk meningkatkan potensi pengikut-pengikutnya untuk memastikan mereka berjaya dalam melaksanakan tugas yang diamanahkan. Apa yang pemimpin *servant* lakukan bukanlah untuk kepentingan peribadi sebaliknya bertujuan untuk memenuhi keperluan orang-orang yang berada di sekeliling mereka bagi mencapai objektif organisasi. Berdasarkan kesan tindakannya terhadap kehidupan orang lain maka seseorang pemimpin *servant* telah memperoleh reputasi dan keyakinan (kepercayaan) daripada para pengikutnya. Sikapnya yang sentiasa mesra dan mudah didampingi menjadikan pemimpin *servant* mudah mendapat keyakinan (kepercayaan) daripada para pengikut.

Oleh itu, kepimpinan *servant* ini wajar dipraktikan oleh pemimpin-pemimpin sekolah dan ianya sejajar dengan gaya kepimpinan pada abad ke 21, yang memberi penekanan kepada pembangunan modal insan bagi menggantikan amalan kepimpinan tradisional yang lebih bercorak birokratik yang didapati sudah tidak sesuai dan relevan dengan cabaran dan perkembangan semasa. Peranan seorang pemimpin sekolah perlu bertukar daripada yang hanya mengkritik kepada yang membimbing, mengarah kepada yang

turut terlibat sama dan sentiasa kelihatan serta mudah didampingi. Dapatan kajian ini juga menunjukkan seseorang pemimpin tidak boleh lagi mengamalkan gaya kepimpinan yang berbentuk piramid yang hanya memberi arahan dari atas ke bawah. Seorang pemimpin hendaklah mengamalkan gaya kepimpinan yang bersifat kolektif dengan sentiasa mengambilkira pandangan dan pendapat daripada semua pengikut sebelum membuat sesuatu keputusan.

Kedua, hasil kajian ini juga mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar dengan komitmen guru terhadap guru besar. Menurut Yilmaz (2008) apabila keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar meningkat, komitmen guru terhadap guru besar juga turut meningkat. Oleh itu, guru besar perlu mewujudkan dan mengekalkan kelestarian suasana persekitaran yang boleh meningkatkan keyakinan (kepercayaan) di sekolah. Guru besar yang sentiasa bertindak secara konsisten dengan apa yang beliau katakan akan meningkatkan komitmen guru. Sikap guru besar yang baik hati, boleh dipercayai, jujur dan sentiasa terbuka didapati memberi kesan yang positif terhadap keberkesanan sesebuah sekolah (Hoy & Tschannen-Moran, 1999). Keyakinan (kepercayaan) mempengaruhi keberkesanan sesebuah sekolah dengan meningkatkan kerjasama dalam kalangan staf, memudahkan segala urusan dan menggalakkan budaya mencapai kejayaan dalam kalangan murid (Jefferson, 2008).

Ketiga, dapatan kajian ini juga menunjukkan kepimpinan *servant* merupakan peramal kepada komitmen guru terhadap guru besar. Untuk menggalakkan komitmen guru terhadap guru besar, guru besar hendaklah sentiasa sedar dan peka tentang segala tindakan yang harus beliau lakukan demi untuk meningkatkan komitmen guru.

Keputusan kajian ini menunjukkan faktor menghargai guru, membangunkan guru, berkongsi kepimpinan, memimpin guru, memperlihatkan kejujuran dan membangunkan masyarakat telah memberi kesan kepada komitmen guru terhadap guru besar. Berdasarkan keputusan ini, guru besar perlu sentiasa menunjukkan penghargaan, memberi peluang kepada guru untuk meningkatkan diri, memberi pengalaman memimpin, memberi bimbingan, bersikap jujur dan membangunkan masyarakat yang bekerjasama yang saling bantu membantu antara satu sama yang lain. Dengan cara yang sentiasa memberi perhatian terhadap keperluan dan kebajikan guru-guru maka situasi tersebut dapat membantu mewujudkan komitmen guru terhadap guru besar.

Secara keseluruhan yang dapat disimpulkan daripada hasil kajian ini guru besar perlu mengamalkan gaya kepimpinan yang mampu untuk meningkatkan keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar dan seterusnya memberi impak kepada komitmen mereka terhadap sekolah. Kepimpinan *servant* merupakan salah satu daripada gaya kepimpinan yang didapati mampu untuk meningkatkan keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar dan disamping meningkatkan komitmen guru terhadap guru besar. Menurut Lokman Mohd Tahir (2008) sikap percaya-mempercayai antara guru dengan pengetua adalah elemen penting dalam memberikan sumbangan yang tinggi kepada komitmen dan kesetiaan guru terhadap sekolah. Sebaliknya gaya kepimpinan yang sering mengabaikan kebajikan guru, tidak percaya kepada kompetensi dan kemampuan guru bukan sahaja menjejaskan komitmen dan kesetiaan guru terhadap sekolah malah mengakibatkan berlakunya konflik antara pentadbir dengan guru (Male, 2006).

5.5 Cadangan Kajian Masa Hadapan

Kajian ini hanya melibatkan hubungan kepimpinan *servant* guru besar dengan keyakinan (kepercayaan) dan komitmen guru terhadap guru besar sekolah-sekolah rendah di Bahagian Betong Sarawak sahaja. Tujuan kajian adalah untuk mengenal pasti tahap kepimpinan *servant* guru besar, keyakinan (kepercayaan) dan komitmen guru terhadap guru besar. Di samping itu, kajian ini juga meninjau sama ada terdapat perbezaan tahap komitmen guru terhadap guru besar berdasarkan faktor demografi seperti taraf pendidikan, umur dan pengalaman guru atau sebaliknya.

Berdasarkan dapatan kajian ini, penyelidik mengemukakan beberapa cadangan sebagai panduan untuk mengatasi masalah kemerosotan tahap komitmen guru-guru di sekolah. Berikut dikemukakan beberapa idea asas yang boleh dijadikan panduan untuk kajian yang seterusnya berkaitan kemerosotan tahap komitmen guru terhadap guru besar.

Pertama, penyelidik akan datang boleh menjalankan kajian untuk mengenal pasti beberapa faktor yang boleh menyebabkan kemerosotan tahap komitmen guru terhadap guru besar serta gaya kepimpinan yang relevan untuk mengatasi masalah tersebut selain daripada gaya kepimpinan *servant*. Kemerosotan tahap komitmen dalam kalangan guru merupakan perkara yang seharusnya dipandang serius oleh semua pihak dan perlu diatasi dengan segera. Ini penting kerana ia boleh menjejaskan kualiti pendidikan di negara kita dan seterusnya memberi impak negatif kepada usaha kerajaan yang berhasrat untuk menjadikan negara ini sebagai pusat kecemerlangan ilmu di rantau Asia pada abad ke 21 (Mohd Najib Razak, 2007).

Kedua, kajian ini hanya dijalankan di sekolah rendah Bahagian Betong, Sarawak sahaja. Oleh itu, adalah dicadangkan kajian ini diperluaskan lagi ke seluruh negeri Sarawak untuk melihat impak kepimpinan *servant* ini terhadap keyakinan (kepercayaan) dan komitmen guru secara keseluruhannya dalam konteks yang lebih luas lagi. Di samping itu kajian tersebut juga akan memberi maklumat penting tentang corak kepimpinan yang diamalkan oleh guru besar di Sarawak sama ada masih mengekalkan amalan konvensional yang mengamalkan sistem birokratik atau telah berubah kepada pendekatan yang berorientasikan pelanggan dengan mengamalkan suasana keterbukaan. Maklumat ini penting untuk membantu pihak-pihak yang berkaitan seperti Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak, Pejabat Pendidikan Daerah dan Sekolah untuk merangka kursus yang berkaitan untuk meningkatkan kepimpinan di sekolah.

Ketiga, kajian seumpama ini perlu dijalankan di Sekolah-Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) untuk meninjau sama ada terdapatnya ciri-ciri kepimpinan *servant* yang diamalkan oleh para guru besar atau sebaliknya dalam pengurusan dan pentadbiran mereka sehingga berjaya mewujudkan komitmen guru untuk mencapai kecemerlangan. Maklumat ini penting untuk mengesahkan bahawa kepimpinan *servant* ini terbukti berkesan untuk melahirkan sekolah yang berprestasi tinggi. Setakat ini kita masih kekurangan bukti empirikal tentang hasil kajian yang melibatkan kepimpinan *servant* ini dalam bidang pendidikan. Dengan bertambahnya kajian berkaitan bidang ini maka kita akan mendapat lebih banyak input tentang kepimpinan *servant* ini dan seterusnya dapat dipraktikkan untuk meningkatkan prestasi sekolah-sekolah di Malaysia.

Keempat, kajian juga perlu dijalankan untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan tahap komitmen guru bukan siswazah lebih tinggi berbanding guru siswazah. Walaupun tahap perbezaan komitmen antara guru siswazah dan bukan siswazah adalah kecil namun penyelidik berpendapat kajian berkaitan perkara ini perlu dilakukan. Adakah ianya berlaku disebabkan ekspektasi dan tuntutan guru-guru siswazah yang lebih tinggi terhadap guru besar berbanding guru-guru bukan siswazah? Pengetahuan ini sangat penting untuk dijadikan panduan guru besar dalam menguruskan guru-guru yang memiliki kelayakan yang lebih tinggi demi meningkatkan tahap komitmen mereka terhadap sekolah.

Kelima, kajian juga perlu dijalankan untuk menguji kesan perantara atau *mediator* terhadap komitmen guru dengan menggunakan pemboleh ubah-pemboleh ubah yang lain seperti iklim sekolah, sokongan organisasi dan lain-lain memandangkan keyakinan (kepercayaan) dalam kajian ini gagal berperanan sebagai perantara atau *mediator* antara kepimpinan *servant* dengan komitmen guru terhadap guru besar. Maklumat ini penting untuk meningkatkan pengetahuan para guru besar bagi memastikan komitmen guru terhadap guru besar terus meningkat dan tidak terjejas.

Keenam, kajian seterusnya boleh dijalankan dengan menggunakan kaedah lain seperti kaedah kualitatif. Ini untuk membolehkan kajian yang lebih mendalam berkaitan bidang ini dapat dilakukan untuk meningkatkan kefahaman yang lebih jelas dan mantap. Hasil kajian itu nanti akan dapat meningkatkan pengetahuan dalam bidang kepimpinan *servant* yang boleh dimanfaatkan oleh pemimpin sekolah untuk meningkatkan prestasi sekolah.

Akhir sekali, memandangkan kajian kepimpinan *servant* ini merupakan bidang baharu dalam bidang pendidikan berbanding gaya dan pendekatan kepimpinan yang lain, adalah disyorkan supaya pihak Jabatan Pendidikan dapat merangka dan mengendalikan kursus-kursus khas yang berkaitan dengan pendekatan kepimpinan *servant* ini kepada para pengetua dan guru besar. Ini akan dapat memberi peluang kepada guru besar dan pengetua di seluruh Malaysia untuk mendalami pendekatan ini dan seterusnya mengamalkannya di dalam pengurusan dan kepimpinan mereka untuk meningkatkan keberkesanan organisasi.

5.6 Penutup

Penyelidikan ini telah mengkaji tentang kepimpinan *servant* guru besar dengan keyakinan (kepercayaan) dan komitmen guru terhadap guru besar. Di samping itu penyelidik juga mengkaji tentang kesan keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar sebagai perantara atau *mediator* antara kepimpinan *servant* guru besar dengan komitmen guru terhadap guru besar. Hasil kajian ini telah memberi sumbangan kepada bidang ilmu kepimpinan sekolah. Kepimpinan *servant* guru besar didapati berjaya meningkatkan tahap keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar serta memberi kesan kepada komitmen guru terhadap guru besar. Namun demikian, keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar didapati tidak berperanan sebagai perantara atau *mediator* antara kepimpinan *servant* guru besar dengan komitmen guru terhadap guru besar. Kepimpinan *servant* yang diamalkan oleh guru besar memberi kesan secara langsung kepada komitmen guru terhadap guru besar. Dapatan kajian ini juga menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap komitmen guru terhadap guru besar berdasarkan faktor demografi guru seperti taraf pendidikan dan pengalaman, kecuali umur. Berdasarkan keputusan kajian ini, guru besar disyorkan supaya mengamalkan gaya kepimpinan *servant* ini untuk mendapatkan komitmen guru

terhadap guru besar. Di samping itu, hasil kajian ini juga mengesahkan bahawa kepimpinan *servant* boleh dianggap sebagai penyebab (antecedent) dan kaedah untuk meningkatkan keyakinan (kepercayaan) guru terhadap guru besar dan juga komitmen guru terhadap guru besar.

Dapatan kajian ini juga boleh dijadikan sebagai sumber penting kepada pihak sekolah, Pejabat Pendidikan Daerah dan Jabatan Pendidikan Negeri dalam meningkatkan keberkesanan kepimpinan sekolah. Adalah diharapkan hasil kajian ini turut memberi sumbangan kepada usaha Kementerian Pendidikan Malaysia seperti yang termaktub dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM-2013-2025) untuk menempatkan kepimpinan berprestasi tinggi di setiap sekolah di seluruh negara. Kepimpinan berprestasi tinggi amat diperlukan di setiap sekolah bagi memastikan hasrat kerajaan untuk menjadikan Malaysia sebagai pusat kecemerlangan ilmu di rantau Asia pada abad ke 21 dapat dicapai.

Kecemerlangan sesebuah sekolah bergantung kepada komitmen guru-guru. Komitmen guru terhadap guru besar pula dipengaruhi oleh gaya kepimpinan guru besar. Oleh itu adalah penting bagi setiap guru besar menguasai ilmu kepimpinan supaya dapat memimpin dan mengurus sekolah dengan lebih berkesan. Kepimpinan yang mantap akan menjamin kecemerlangan sesebuah sekolah.

RUJUKAN

- Aamir Ali Chughtai & Sohail Zafar (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani University Teachers. *Applied H.R.M Research*, 11(1), 39-64.
- Abdulahkam Hengpiya (2006). Teacher commitment: Its relationship with principal decision-making styles as perceived by teachers in Pattani's selected Islamic Private Schools. *Doctor of Philosophy Dissertation*. International Islamic University Malaysia.
- Abdullah, Muhammad Ismail & Ramay (2012). Antecedents of organizational commitment of Banking Sector employees in Pakistan. *Serbian Journal of Management*, 7(1), 89.
- Abdul Ghani Abdullah, & Tang Keow Ngang. (2006). Motivasi guru dan pengurusan budaya kolaboratif pengurus pendidikan wanita. *Jurnal Pendidikan*, 31, 97-105.
- Abdul Ghani Kanesan Abdullah, Tang Keow Ngang, & Aziah Ismail. (2007). Keadilan organisasi, kepercayaan dan altruisme. *Jurnal Pendidik dan Pendidikan*, 22, 75-92.
- Abdullah Hassan Aion Mohd. (2008). *Bakat dan kemahiran memimpin*. PTS Profesional Publishing Sdn, Bhd. Selangor.
- Abdul Raufu Ambali, Garoot E. Suleiman, Ahmad Naqiyudin Bakar, Rozalli Hashim & Zahrah Tariq. (2011). Servant leadership's values and staff's commitment: Policy implementation focus. *American Journal of Scientific Research*, 13, 18-40.
- Abdul Shukor Abdullah. (2004). Kepimpinan unggul tonggak pengurusan pendidikan cemerlang. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Institut Aminuddin Baki*, 14(1), 18-33.
- Adnan Iqbal (2010). An empirical assessment of demographic factors, organizational ranks and organizational commitment. *International Journal of Business and Management*, 5(3).
- Allen, N.J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedants of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Anastasi, A. (1982). *Psychological testing* (5th ed.). New York: Macmillan.
- Anderson, K. P. (2005). A correlations analysis of servant leadership and job satisfaction in a religious educational organization. *Dissertation Abstracts International*, 66 (01), 239.

- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 296-319.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1983). Organizational commitment: Individual and organizational influences. *Work and Occupations*, 10(2), 123-146.
- Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Dore, I., Girard, C., & Serroni, C. (2004). Organizational citizenship behavior: A case study of culture, leadership and trust. *Management Decision*, 42(1), 13-40.
- Arumugam Raman, Cheah Huey Mey, Yahya Don, Yaakob Daud & Rozlina Khalid (2015). Relationship between principals' transformational leadership style and secondary school's teachers' commitment. *Asian Social Science*, 11(15).
- Ary, D., Jacobs, L. C., & Razavieh, A. (2002). *Introduction to research in education*. Fort Worth, TX: Holt, Rinehart and Winston.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285. <http://dx.doi.org/10.1002/job.138>.
- Asri Marsidi & Hamrila Abdul Latip. (2007) Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen pekerja di organisasi awam. *Jurnal Kemanusiaan*, 10.
- Atwater, L. E. (1988). The relative importance of situational and individual variables in predicting leader behavior: The surprising impact of subordinate trust. *Group and Organizational Studies*, 13, 290-310.
- Azizi Yahaya, Shahrin Hashim, Jamaludin Ramli, Yusof Boon, & Abdul Rahim Hamdan (2007). *Menguasai penyelidikan dalam pendidikan*. Kuala Lumpur: PTS Profesional Publishing Sdn Bhd.
- Azizi Yahaya, Halimah Maalip, Nordin Yahaya, & Lim Ting Theng (2011). Hubungan gaya kepimpinan guru besar dengan faktor-faktor kepimpinan di sekolah cemerlang. *Journal of Educational Management*, 1, 48-70.
- Azlin Norhaini Mansor. (2006). *Amalan pengurusan pengetua: Satu kajian kes*. Tesis Ijazah Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia. (Tidak diterbitkan).
- Aznarahayu Ramli, & Nasina Mat Desa (2013). The relationship between servant leadership and organizational commitment: The Malaysian Perspectives. *Proceeding Book of ICEFMO. Handbook on the Economic, Finance and Management Outlooks*. ISBN: 978-969-9347-14-6.
- Azodi, Donna S. (2006). *Principal leadership, trust and teacher efficacy*. Dissertation Doctor of education, San Houston State University. ProQuest Dissertations and Theses.

- Asri Marsidi, & Hamrila Abdul Latip. (2007). Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen pekerja di organisasi awam. *Jurnal Kemanusiaan*, 10, 56-64.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285. Doi: 10.1002/job.138.
- Avolio, B.J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Avolio, B.J., Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Baharom Mohamad, Ahmad Esa, Mohd Yusop Ab Hadi, Jamaluddin Hashim, & Mimi Mohayfiza Mohamad (2009, Mei 7). Teori kepemimpinan fleksibel sebagai alternatif kepada pencapaian cemerlang sekolah pada dekad 2020: Satu Model Konsep. *Seminar Kebangsaan Pengurusan Pendidikan PKPGB*, UTHM.
- Baharom Mohamad, Mohamad Johdi Salleh, & Che Noraini Hashim. (2009 Mac 10-12). Prosiding “Seminar kepengetuaan kebangsaan Ke IV”- Halatuju kepimpinan sekolah untuk penambahbaikan yang mapan. Institut Kepengetuaan, Kampus Kota, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Baharu Kemat Al Haj, Ratana Sarimin, Nasrul Haqim Mohd Nasir, & Mohamad Zain Yusof. (2012, 9 – 11 Julai). Servant leadership styles: A case study of government agency in Malaysia. *UMT 11th International annual symposium on sustainability science and management*. Terengganu Malaysia. e- ISBN 978-967-5366-93-2
- Banutu-Gomez, M. B. (2004). Great leaders teach exemplary followership and serve as servant leaders. *The Journal of the American Academy of Business*, 4(1), 143-152.
- Barbuto, J.E., & Wheeler, J.E. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 13(3), 300-326. doi: 10.1177/1059601106287091
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research. Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass, B.M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18-40.
- Bass, B. M., & Rigglo, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.) Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Beazley, D. A. (2002). Spiritual oriented of a leader and perceived servant leader behavior: A correlated study. *Dissertation abstracts international*, 63(4A), 1436.

- Bennet, H., & Durkin, M. (2000). The effects of organization change on employee psychological attachment; an exploratory study. *Journal of Managerial Psychological*, 15(2), 126-147.
- Bennis, W. (2002).” *Become a tomorrow leader*”, in Spears, L.C. (ED), Focus on leadership: Servant leadership for the 21st Century, Wiley, New York, NY, 101-109.
- Bezy, G.K. (2011). An operational definition of spiritual leadership. *Dissertation Doctor of philosophy*. Polytechnic Institute and State University. Blacksburg, Virginia (unpublished).
- Blumberg, A., Greenfield, W. D., & Nason, D. (1987). The substance of trust between teachers and principals. *National Association of secondary school principal (NASSP) Bulletin*, 62, 76-88.
- Bornstedt, G. W. (1977). Reliability and validity assesement in attitude measurement; attitude measurement. In G. F. Summers (Ed.). London, England. 80-99.
- Botha, J.R. (2004). Excellence in leadership: demands on the profesional school principal. *South African Journal of Education*, 24(3) 239-243.
- Brewer, C. (2010). Servant leadership: A review of literature. *Online Journal of Workforce and Development*, 6(2), 1-8.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of cross-cultural psychology*, 1, 185-216.
- Brislin, R. W., Lonner, W., & Thorndike, R. M. (1973). *Cross-cultural research methods*. New York: John Wiley.
- Brown, K., Anafara, V., Hartman, J. (2002). Professional development of middle level principals: pushing the reform forward. *Leadership and policy in school*. 2(1): 107-143.
- Burke, P. J., & Stets, E. J. (1999). Trust and commitment through self-verification. *Social Psychological Quarterly*, (62)347-366.
- Bush, T. (2003). *Theories of educational leadership and management* (3rd ed.). London: Sage.
- Caldwell, Justin. (2013). Servant leadership prevalence and the achievement of District goals in Public Elementary school Districts. *Ed. D. Dissertations*. Paper 52. Olivet Nazarene University.
- Cheng, X., Azadegan, A., & Kolfshoten, G. (2013). An evaluation of trust development in group collaborations: A longitudinal case study. 46th *Hawaii international conference on system sciences*. Doi: 10.1109/HICSS.2013.83

- Cerit, Yusuf. (2009). The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600-623. doi: 10.1177/ 1741143209339650
- Cerit, Yusuf. (2010). The effects of servant leadership on teachers' organizational commitment in primary schools in Turkey. *International Journal of Leadership in Education*, 13(3) ,301-317. doi: 10.1080/13603124.2010.496933
- Chemers, Martin. M., (2000). Leadership research and theory: A Functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 4(1), 27-43. doi:10.1037//1089-2894.4.1.27
- Chinomona, R., Mashiloane, M., & Pooe, D. (2013). The influence of servant leadership on employee trust in a leader and commitment to the organization. *Mediterranean Journal of Sciences*, 4(14). doi: EISSN 2039-2117 ISSN 2039-9340
- Choi, Y., & Mai-Dalton, R.R. (1998). On the leadership function of self-sacrifice. *The leadership Quarterly*, 9(4) 475-501.
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitment in the workplace: An interrogative approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Colquitt, J.A., LePine, J.A., & Wesson, M.J. (2009). *Organizational behavior. Improving performance and commitment in the work place*. New York. McGraw-Hill.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13, 471-482.
- Craig, Sarah. (2013). Teacher and librarian collaboration: Using servant-leadership attributes to create a culture of collaboration. *Project Paper Master of Education*. University of Victoria.
- Cresswell, J. W. (2008). *Education research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research* (3rd ed.). Pearson International Edition.
- Crippen, C. (2005). The Democratic School: First to serve, then to lead. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 14, 1-17.
- Culverson, E.D. (2002). Exploring organizational commitment following radical change: A case study within the Parks Canada Agency. *Project Paper Master of Arts in Recreation and Leisure Studies*. University of Waterloo, Ontario, Canada.
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI): Development and validation. In R. Kramer, & T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Daft, R. L. (2005). *The leadership experience* (4th ed.) Mason, OH: South Western.

- Dannetta, V. (2002). What factors influence a teacher's commitment to student learning? *Leadership and Policy in Schools*, 1(2), 144-171.
- Dannhauser, Z., & Boshoff, B. A. (2006). The relationships between servant leadership, trust, team commitment and demographic variables. *Servant Leadership Research Roundtable*. Retrieved from http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2006/pdf/
- Davis, G. & Thomas, M. (1989). *Effective schools and effective teacher*. Boston: Allyn & Bacon.
- Davis, J. A. (1971). *Elementary survey analysis*. Eaglewood Cliff, NJ: Prentice Hall.
- Deal, T., & Peterson, K. (1990). *Shaping School Culture*. San Francisco: Jossey-Bass
- Deal, T., & Peterson, K. (2000). *The leadership paradox: Balancing logic and artistry in schools*. San Francisco: Jossey Bass.
- De Cremer, D. (2006). When authorities influence followers' affect: The interactive effect of procedural justice and transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(3), 322-351.
- De Cremer, D., Van Dijke, M., & Bos, A. (2004). Distributive justice moderating the effects of sacrificial leadership. *The Leadership and Organization Development Journal*, 25(5), 466-475.
- Dennis, R., & Bocernea, M. (2004). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600-615.
- DePree, M. (2002). *Servant leadership: Three things necessary*. In L.C. Spears (Ed.). *Focus on leadership: Servant leadership for the 21st century*, 89-97. New York, NY: Wiley.
- Dierendonck, V. D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 13(4) 1228-1261. doi: 10.1177/0149206310380462
- Dierendonck, V. D., & Kool, M. (2012). Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 422-433.
- Dinham, S. (2005). Principal leadership for understanding educational outcomes. *Journal of Educational Administration*, 43(4), 338-356. doi: 10.1108/09578230510605405
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team Performance: Evidence from NCAA Basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 1004-1012.

- Doney, P., Cannon, P., & Mullen, M. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 601-620.
- Donghong Ding, Haiyan Lu, Yi Song, & Qing Lu (2012). Relationship of servant leadership and employee loyalty: The mediating role of employee satisfaction. *iBusiness*, 4, 208-215 (<http://w.w.w.SciRP.org/journal/ib>)
- Draft, R. L. (2005). *The leadership experience* (3rd ed.). Toronto: Thompson South Western.
- Drury, S. L. (2004). Servant leadership and organizational commitment: Empirical findings and workplace implications. *Servant Leadership Research Roundtable Proceedings*, Regent University, School of Leadership Studies, Virginia Beach, VA, 2-3 August 2004, 1-17.
- Eyal, O., & Roth, G. (2011). Principal leadership and teachers' motivation: Self-determination theory analysis. *Journal of Educational Administration*, 49(3), 256-275. Doi: 10.1108/09578231111129055
- Ebrahim Mazarei, Manouchehr Hoshyar, & Parivash Nourbakhsh (2013). The relationships between servant leadership style and organizational commitment. *Archives of Applied Research*, 5(1), 312-317. Doi: ISSN 0975-508X
- Edwards, J. R., & Cable, D.M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3) 654-677. Doi: 10.1037/a0014891
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.
- Ellis, K., & Shockley-Zalabak, P. (1999). Organizational trust across culture: The development and validation of an instrument and study of the relationship to job satisfaction and perceived organizational effectiveness. *Manuscript submitted for publication*.
- Erlan Bakiev (2013). The influence of interpersonal trust and organizational commitment on perceived organizational performances. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 3(3), 166-180.
- Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). "Servant leadership: setting the stage for empirical research", *The Journal of Leadership Studies*, 6(1), 49-72.
- Fauziah Nordin, Rahmah Mohd Rashid, Rohani Ghani, & Zabami Darus (2010). Teacher professionalization and organizational commitment: Evidence from Malaysia. *International Business & Economics Research Journal*, 9(2).
- Ferris, C. H. (1994). A program for building trust between teachers and administrators to enhance the supervision and elevation process. *Paper presented at the annual*

meeting of the American Educational Research Association. New Orleans (ERIC ED370930).

- Fields, D. L., & Winston, B. E. (2010). *Development and evaluation of a new parsimonious measure of servant leadership*. Manuscript in preparation. Regent University, School of Global leadership & Entrepreneurship, Virginia Beach, VA.
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2009). *How to design and evaluate research in education* (7th ed.). Mac Graw-Hill.
- Freeman, GT. (2011). Spirituality and servant leadership: A conceptual model and research proposal. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 120-140. ISSN 1930-806X
- Fry, L.W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly* 14, 693-727.
- Feinstein, D. A. (2001). Teacher's commitment, working conditions and differential incentive policies. *Review of Educational Research*, 63(4), 489-525.
- Fullan, M. (2003). *The moral imperative of school leadership*. Thousand Oaks, California: Corwin Press, 3-47.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass
- Gardener, W. L., Avolio, B. J., Luthans, R., May, D. R., & Walumba, F. O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The leadership Quarterly*.
- Gay, L. R., & Airasian, P. (2003). *Educational research* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Merrill.
- Ghee Soon Lim, & Richard L., Daft, (2008). *The leadership experience in Asia*. Singapore: Thomsom.
- Goh, K.S., & Low, J.Z.B. (2014). The influence of servant leadership toward organizational commitment: The mediating role of trust in leaders. *International Journal of Business and Management*, 9(1), 17-25.
- Graham, J. (1991). Servant leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119.
- Greenberg, J., & Baron, R.A (1993). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Greenleaf, R. K. (2002) *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness/essays by Robert, K Greenleaf; edited by Larry C. Spears;*

foreword by Stephen R. Covey; afterword by Peter M. Senge – 25th anniversary ed. Robert K. Greenleaf Center, Inc.

Greenleaf, R. K. (1997). *Servant leadership*. Mahwah: Paulist Press.

Guillaume, O., Honeycutt, A., & Savage Austin, A. R. (2013). The impact of servant leadership on job satisfaction. *Journal of Business and Economics*, 4(5), 444-448.

Gulati, R., M. Sytch. (2007). Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: Effects of embeddedness on exchange performance. *Administration Science Quarterly*, 52, 32-69.

Hailey, H.V., & Robinson, V. (2012). Where has all the trust gone? *Research Report. Chartered Institute of Personnel and Development*. London.

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2010). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River: Province Hall.

Handford, V., & Leithwood, K. (2013). Why teachers trust school leaders. *Journal of Educational Administration*, 51(2), 194-212. doi: 10.1108/09578231311304706

Harwiki, W. (2013). The influence of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behavior and employees' performance (Study of outstanding cooperatives in East Java Province, Indonesia). *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 5(12), 876-885.

Hays, M. J. (2008). Teacher as servant applications of Greenleaf's servant leadership in higher education. *The Journal of Global Business Issues*, 2(1), 113-134.

Hawkins, J., & Dulewicz, V. (2009). Relationships between leadership style, the degree of change experienced, performance and follower commitment in policing. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346-357.

Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effect of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346-357.

Herry Lisbijanto, & Budiyanto (2014). Influence of servant leadership on organizational performance through job satisfaction in employees' cooperatives Surabaya. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(4).

Hope-Hailey, V., Searle, R., & Dietz, G. (2012). Organizational effectiveness: *how trust helps' people management*, 30-35.

Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (1992). Measuring the health of the school climate: A conceptual framework. *NASSP Bulletin*, 17(547), 74-79.

- Hoy, W. K., & Tschannen-Moran, M. (2003). The conceptualization and measurement of faculty trust in school: *The Omnibus T-Scale*. In W. K. Hoy & C. G. Miskel.
- Hoy, W. K., & Tschannen-Moran, M. (1999). Five faces of trust: An empirical confirmation in urban elementary schools. *Journal of School Leadership, 9*, 184-208.
- Hsingkuang Chi, Hueryren Yeh, & Shu-min Choum (2013). The organizational commitment, personality traits and teaching efficacy of junior high school teachers: The mediating effect of job involvement. *The Journal of Human Resource and Adult Learning, 9*(2).
- Hussein Hj Ahmad. (2001, 1-3 Ogos) Kesepaduan pengurusan & kepimpinan pendidikan: keperluan dan tuntutan. *Ucap utama seminar kepimpinan & pengurusan pendidikan nasional ke 9*. Anjuran Institut Aminuddin Baki. Genting Highlands.
- Hussein Mahmood. (2008) *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*. Edisi kedua. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Hwang, C., Yan, W., & Scherer, R. (1996). Understanding managerial behavior in different cultures: A review of instrument translation methodology. *International Journal of Management, 13*(3), 332-339.
- Irving, J. A. (2005). Servant leadership and the effectiveness of teams. *Dissertation abstracts international, 66*(4A), 1421.
- Ishak Sin. (2007, Februari 13-14). Mengurus dan memimpin sekolah: adakah latihan professional sebelum memegang jawatan pengetua diperlukan oleh penyandanganya? *Kertas Kerja Seminar Kebangsaan Isu-Isu Pendidikan Negara Ketiga: dasar dan pelaksanaan*. Anjuran Fakulti Pendidikan Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Ismail Mustafa. (2008). *Kepimpinan Pendidikan-Teori dan Amalan*. Jitra: Pure Honey Entrprise.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2005). *Organizational behavior and management* (7th ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Izani Ibrahim, & Yahya Don. (2014). Servant leadership and effective changes management in schools. *International Journal of Scientific and Research Publications, 4* (1), 1-9.
- Jamallulail Abdul Wahab, Aida Hanim A., Surayati Zainal & Fuad Md Rafik (2013). The relationship between headteachers' distributed leadership practices and teachers' motivation in National Primary Schools. *Asian Social Science, 9*(16).
- Jamallulail Abdul Wahab, Che Fuzlina Mohd Fuad, Hazita Ismail, & Samsidah Majid (2014). Headmasters' transformational leadership and their relationship with

- teachers' job satisfaction and teachers' commitment. *International Education Studies*, 7(13).
- Jamilah Ahmad & Yusof Boon. (2011). Amalan kepimpinan sekolah berprestasi tinggi (SBT) Di Malaysia. *Journal of Edupres*, 1, 323-335.
- Jazzar, M., & Algozzine, B. (2006). *Critical issues in educational research*. Boston: Pearson.
- Jefferson, V., & Knobloch, S. (2008). The role of trust in school organizational. *Literature Review*. Loudoun County Public Schools.
- Johnathan, H., Darroux, C., & Massele, J. (2013) Perceived job satisfaction and its impact on organizational commitment: An empirical study of public secondary school teachers in Dodoma, Tanzania. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBS)*, 13(3), 41-52.
- Johnson, B., & Christensen, L.B. (2005). *Educational research: Quantitative, qualitative and mixed approaches* (2nd ed.) Boston, MA: Pearson Education. Inc.
- Jung, D., & Avolio, B. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior* 21(8), 949-964.
- Kanter, R. M. (1997). *On the frontiers of management*. A Harvard Business Review Book.
- Kanwaldeep Kaur, & H. S. Sandhu (2010). Career stage effect on organizational commitment: Emperical evidence from India Banking Industry. *International Journal of Business and management*, 5(12).
- Kasun, Ross. (2009). The application of servant leadership by selected New Jersey Public School Principals. *Dissertations and Theses*. Paper 1504. Seton Hall University.
- Kayed M. Salameh, Mohammed Al-Wyzinany & Aieman A. AL-OMAR (2012). Servant leadership practices among academic administrators in two universities in Jordan and Saudi Arabia as perceived by faculty members: A comparative study. *International Journal of Education Administration*, 4(1), 1-18.
- Keats, D. M., Keats, J. A., & Rafaei, W. (1976). Concept acquisition in Malaysian bilingual children. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 7(1), 87-99.
- Khairunesa Isa. (2013). Meneroka peranan komitmen pekerja dalam hubungan antara gaya kepimpinan dan keberkesanan organisasi. *Jurnal Pendidikan Sains Sosial dan Kemanusiaan*, 6(1), 57-67.
- Kingstrom, P. O., & Mainstone, L. E. (1985). An investigation of the rate-rate acquaintance and rater bias. *Academics of Management Journal*, 20(3), 641-653.

- Kirkpatrick, Shelley. A., & Locke, Edwin. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5(2) 48-60.
- Kirmizi, A. & Deniz, O. (2009). *The organizational commitment of IT professionals in private banks*. European and Mediterranean Conference on Information Systems, July, 13-14, 209.
- Koesmono, H. T. (2014). The influence of organizational culture, servant leadership, and job satisfaction toward organizational commitment and job performance through work motivation as moderating variables for lecturers in economics and management of private Universities in East Surabaya. *Educational Research International*, 3(4).
- Kollock, P. (1994). The emergence of exchange structures: An experimental study of uncertainty, commitment and trust. *American Journal of Sociology*, 100 (2), 313-345.
- Korso Gude Butucha (2012) Teachers' perceived commitment as measured by age, gender and school type. *Greener Journal of Educational Research*, 3(8), 363-372.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1993). *Credibility: How leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kramer, Brewer, & Hann. (1996). *Collective trust and collective action trust in organizations*. *Frontiers of Theory and Research* (Kramer & Tyler eds). Thousand Oaks CA: Sage.
- Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*. New York, NY: Russell Sage.
- Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). Determine sampling size for research activities. *Educational and Psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Kulbertis, G. (2006). Leadership that builds trust: Implications for new principals. *Disertasi EdD*. Central Michigan University.
- Kushman, J. W. (1992). The organizational dynamics of teacher workplace commitment: A study of urban elementary and middle schools. *Educational Administration Quarterly*, 28(1), 5-42.
- Laschinger, H. K. S., & Finegan, J. (2005). Using empowerment to build trust and respect in the work place: a strategy for addressing the nursing shortage. *Nursing Economics*, 23(1), 6-13.
- Laub, A. J. (1999). Assessing the servant organization: Development of the organizational leadership assessment (OLA) instrument. *Dissertation of Doctor Education*. Florida Atlantic University.

- Ledbetter, D. S. (2003). Law enforcement leaders and servant leadership: A reliability study of the organizational leadership assessment. *Unpublished Dissertation*. Regent University, City, ST.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (2006). *Changing leadership for changing times*. Philadelphia: Open University Press.
- Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The nature and effects of Transformational school leadership: A meta-analytic review of unpublished research. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387-423. doi: 10.1177/0013161X11436268
- Leslie Roy Abston (2015). Faculty trust in principal and organizational commitment. *Dissertation Doctor of Education*. University of Alabama (Tidak Diterbitkan)
- Lester, S. W., & Brower, H. H. (2003). In the eyes of the beholder: The relationship between subordinates' felt trustworthiness and their work attitudes and behaviors. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(2), 17-33.
- Lily Suriani Mohd Arif, Ungku Norulkamar, & Siti Aisyah Abdul Rahman. (2004). Hubungan kepuasan komunikasi dengan komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja teknikal: *Kajian kes di Flextronics International*, Senai, Johor. UTM (Tidak diterbitkan).
- Liou, T. K. (1995). Understanding employee commitment in the public organization: a study of the juvenile detention center. *International Journal of Public Administration*, 18(8), 1269-1295. doi: 10.1080/01900699508525052
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organizational Journal*, 20(7), 365-373.
- Lokman Mohd. Tahir, & Hamidon R. Rahman (2007, Ogos 18-19). Tahap kepercayaan pentadbir sekolah rendah terhadap guru: *Satu penilaian prosiding symposium ASEMALS 5* (Educational Management and Leadership) Anjuran sekolah kognitif dan pendidikan UUM di Hotel Legend, Kuala Lumpur.
- Lokman Mohd Tahir, & M. AL-Muzammil Yassin (2008). Impak psikologi guru hasil kepemimpinan pengetua. *Jurnal Teknologi* 48, 129-139.
- Lokman Mohd. Tahir, & Robiah Sidin. (2008). Orientasi kepemimpinan pengetua sekolah menengah di Johor: Satu analisis. *Journal Teknologi* 4, 85-97.
- Lokman Mohd Tahir, & Aini Kaman. (2011). Kepimpinan situasi dalam kalangan guru besar Daerah Johor Bahru. *Journal of Educational Management*, 1, 121-144.
- Lokman Mohd Tahir, Mohammed Borhandden Musah, Shafeeq Hussain Vazhathodi Al-Hudawi, Sanitah Mohd Yusof & Mohd Hanafi Mohd Yasin (2015). Investigating teacher trust towards principals in high performing schools: Comparisons on teacher demographic profiles. *Asian Social Science*, 11(5).

- Louis, S. K, Dretzke, B., & Wahlstrom, K. (2010). How does leadership affect student achievement? Results from a national US survey. *School effectiveness and school improvement*, 21(3), 315-336. doi: 10.1080/09243453.2010.486586
- MacNeil, J.A., Spuck, W.D., & Ceyanes, W.J. (1998 Oct 30-Nov 1). Developing trust between principal and teachers. *Paper presented at the University Council for Educational Administration (UCEA Convention)*.
- Madavana, J. (2012). Servant and transformational leadership: A study on teachers in Montfort Schools in India. *Au Journal of Management*.
- Mahambe, B., & Engelbrecht, S.A. (2013). The relationship between servant leadership, affective team commitment and team effectiveness. *Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-10.
- Mahazan Abdul Mutalib, & Wan Mohd, Fazrul Azdi Wan Razali. (2012). The concept of servant and Islamic leadership: A comparative analysis. *Proceeding: International Conference on Islamic Leadership 2 (ICIL)*. Universiti Sains Islam Malaysia.
- Mahsifah Abdul Manan, & Zawiyah Mohd Yusof. (2005). *Gelagat organisasi: teori, isu dan aplikasi*. Kuala Lumpur Pearson (M) Sdn. Bhd.
- Male, T. (2006). *Being an effective headteacher*. London: Paul Chapman.
- Manning, G., & Curtis, K. (2012). *The art of leadership*. (4th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Mansor Abd. Aziz. (2001). Persepsi pengetua dan guru penolong terhadap pengupayaan dalam pengurusan sekolah. *Tesis Sarjana Pendidikan*. Universiti Teknologi Malaysia.
- Mareena Mohamad, Norhasni Zainal Abiddin Ismi Arif Ismail, & Azizan Asmuni. (2011). Tinjauan hubungan gaya kepimpinan dengan komitmen organisasi. *Eksplanasi*, 6(1), 17-28.
- 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.
- Marieta du Plessis, Zani Wakelin, & Petrus Nel (2015) The influence of emotional intelligence and trust on servant leadership. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 41(1). Art #1133, 9 pages. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v41i1.1133>
- Marina Ibrahim Mukhtar, & Jamil Ahmad (2013, Jun 4-5). Kesahan dan kebolehpercayaan instrumen penilaian pelaksanaan pentaksiran kompetensi persijilan modular (PKPM). *Proceeding of International Conference on Social Research Organized by World Conferences*. Net Penang Malaysia.

- Marziyeh Alijanpour, Morteza Dousti, & Mahboubeh Alijanpour (2013). The relationship between organizational commitment and organizational trust of staff. *Annals of Applied Sports Science, Winter, 1(4)*, 45-52.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 110*, 171-194.
- Matteson, J. A., & Irving, J. A. (2006). Servant versus self-sacrificial leadership: A behavioral comparison of two follow-oriental leadership theories. *International Journal of Leadership Studies, 2(1)*, 36-51.
- M Sheikh Mohamed, M Mohiadeen Abdul Kader dan H. Anisa (2012). Relationship among organizational commitment, trust and job satisfaction: An empirical study in Banking Industry. *Research Journal of Management Sciences, 1(2)*, 1-7.
- Mayer, C.R., Davis, H. J., & Schoorman, D. F. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy Of Management Review, 20(3)*, 709-734.
- Mayer, C. R., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while employees watch the boss? *Academy of Management Journal, 48*, 874-888.
- McCue, Constance S. (2009). Leadership as it promotes a culture of trust and an open school climate: a Catholic Secondary School Perspective. *Dissertations and Theses*. Seton Hall University.
- McNulty, B. T., Waters, & R. Marzano. (2005). School leadership that works: from research to results. Virginia: *Association for Supervision and Curriculum Development*.
- Mcshane, S. L., & Glinow. (2010). *Organizational behavior* (5th ed.). New York: McGraw-hill International Edition.
- Merlita, C. M. (2013). Faculty performance as a function of teaching goals and organizational commitment. *International Journal of scientific & technology research, 2(11)*.
- Messick, S. (1990). *Validity of test interpretation and use*. Educational testing services. New Jersey Princeton.
- Meyer, J. P., Standley, D. J., Herosevitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedent, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behaviour, (61)* 20-52.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2004). *TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide*. Department of Psychology. University of Western Ontario.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace, theory research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 64-89
- Miears, L. D. (2004). Servant-leadership and job satisfaction: A correlational study in Texas Education Agency Region X public schools. *Dissertation Abstracts International*, 65(09), 3237.
- Miles, H. B., & Huberman, A. M. (1994) *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook* (2nd edition). Thousands Oak: Sage Publications.
- Mishra, A.K. (1996). *Organizational responses to crisis: The centrality of trust*. In R. Kramer, & T. Tyler (Eds.) *Trust in organizations*. NewBury Park, CA: Sage. 261-287.
- Mkumbo, K. (2012). Teachers' commitment to, and experiences of, the teaching profession in Tanzania: Findings of Focus Group Research. *International Education Studies*, 5(3) URL: <http://dx.doi.org/10.5539/ies.v5n3p222>
- Mohammed Sani Ibrahim, Simin Ghavifekr, Sii Ling, Saedah Siraj, & Mohd Ibrahim K. Azeez (2013). Can transformational leadership influence on teachers' commitment towards organization, teaching profession, and students learning? A quantitative analysis. *Asian Pacific Educational Review*. doi 10.1007/s12564-103-9308-3
- Mohamed Sulaiman (1996, September 21). Kepimpinan dan pengurusan strategik untuk kecemerlangan organisasi. *Siri syarahan perlantikan profesor di Dewan Budaya, Universiti Sains Malaysia, Pulau Pinang*, 5, 1-34.
- Mohart, F.M., Herzog, W., & Tomczak, T. (2009). Brand-specific leadership: turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, 73(5), 122-142.
- Mohd. Fuad Razali. (2008). Pengetua wanita: Hubungan gaya kepimpinannya dengan tahap motivasi guru. *Pendidik, Julai*. Pp. 12-17, Widad Publication Sdn. Bhd. Shah Alam.
- Mohd Majid Konting. (2005). *Kaedah penyelidikan pendidikan* (7th ed.). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Mohd Nor Jaafar. (2004). Kepimpinan pengajaran guru besar, komitmen dan kepuasan kerja guru: Satu kajian perbandingan dan hubungan antara sekolah berkesan dengan sekolah kurang berkesan. *Tesis Doktor Falsafah*. Universiti Sains Malaysia (Tidak Diterbitkan).
- Mohd Salleh Abu & Zaidatun Tasir. (2001). *Pengenalan kepada analisis data berkomputer : SPSS 10.0 for windows*. Kuala Lumpur: Venton Publishing.

- Mojgan Mirza, & Ma'rof Redzuan. (2012). The relationship between teachers' organization trust and organizational commitment in primary schools. *Life Science Journal*, 9(3), 1372-1376 (ISSN:1097-8135). <http://www.lifesciencesite.com>. 199
- Morrow, P. C. (1993). *The theory of measurement of work commitment*. JAI Press Inc., Greenwich, CT.
- Mozhgan Amiranzade, Mohammad Khayer, & Sara Rezaeian. (2012, 15-16 Oktober). The relationship between servant leadership, organizational culture and organizational trust. *2nd Annual Summit On Business and Entrepreneurial Studies (2nd ASBES) Proceeding*. Hilton Hotel, Kuching, Sarawak, Malaysia. ISBN: 978-967-5705-08-3.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Muhammad Baqir Abdullah, Foo Chuan Chew, Nik Kamariah Nik Mat, Mokana Muthu Kumarasamy, & Kalai Vani Kalimuthu. (2012). Leadership satisfaction structural model among school teachers. *American Journal of Economics, Special Issue*, 50-54. doi: 10.5923/j.economics.2012000.12
- Mumford, Troy. V., Campion, Michael. A., & Morgeson, Frederick. P. (2007). The leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18, 154-166. doi:10.1016/j.leaqua.2007.01.005
- Mumtaz Begam Abdul Kadir, Norzaini Azman, & Mohammed Sani Ibrahim. (2010). Pengaruh integriti kepemimpinan terhadap pelaksanaan pengurusan kualiti menyeluruh di Institusi Pendidikan Tinggi MARA. *Akademika*, 78, 67-75.
- Nik Aziz Nik Pa (2003). *Pendidikan Matematik di Malaysia dalam abad ke-21: Cabaran dan Harapan*. Kuala Lumpur: AND Multi Works.
- Nik Mutasim Abdul Rahman (2001). Komitmen dan kepuasan kerja pekerja di dua jenis organisasi. *Jurnal Pengurusan*, 20, 97-110.
- Norashikin Hussein, Thahira Bibi TKM Thangal, & Roziana Shaari. (2014). Hubungan antara pembelajaran di tempat kerja dan komitmen pekerja terhadap organisasi: Kajian kes di Firma Pengeluaran Di Malaysia. *Proceeding of the Social Sciences Research (ISSR)* di Kota Kinabalu, Sabah Pada 9-10 Jun 2014.
- Noor Arina Mohamed Bakri. (2012). Administrators' leadership effectiveness in high performance schools. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(5), 09-15.
- Noor Azam Abd Azis. (2008). Hubungan antara dimensi budaya dan gaya kepimpinan dengan tahap amalan organisasi pembelajaran di Universiti Teknologi Mara. *Tesis Doktor Falsafah*, UPM.

- Noralai Ismail, & Norhasni Zainal Abiddin. (2010). Tinjauan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen pekerja terhadap organisasi. *Dinamika Sosial Ekonomi*, 6(1) 1-16.
- Noraini Misran, & Ahmad Othman. (2011). Hubungan ciri-ciri kepemimpinan berorientasikan pekerja terhadap kejayaan projek di kalangan kontraktor dalam industri pembinaan. *International Conference on Management Proceeding*.
- Norazlinda Saad, & Surendran Sankaran (2012, Oktober 7-9). Pembuatan keputusan kolaboratif: Sikap guru dan galakan pengetua. *Kertas Kerja Seminar Kebangsaan Majlis Dekan Pendidikan IPTA*. The Zon Regency By The Sea, Johor Baharu.
- Nunally, J. C. & Bernstein, I. R., (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: Mc Graw Hill.
- Nurharani Selamat, Norshidah Nordin, Afni Anida Adnan (2013). Rekindle teachers' organizational commitment: The effect of transformational leadership behavior. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 90, 566-574. Doi: 10 1016/j.sb
- Nyhan, R. C., & Marlowe, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635
- Ogawa, R. T., & Bossert, S. T. (2000). *Leadership as an organizational quality*. In the Jossey-Bass Reader on Educational Leadership, 38-58. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Olesia, W.S., Namusonge, G. S., & Iravo, M. E. (2013). Role of servant leadership on organizational commitment: An exploratory survey of state corporations in Kenya. *International Journal of Humanities and Social Sciences*, 3(13), 85-93.
- Othman Md Johan, & Ishak Mad Shah. (2008). Impak tingkah laku kepemimpinan transaksi dan transformasi pengetua terhadap kepuasan kerja dan komitmen guru terhadap sekolah. *Jurnal Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia*, 13, 31-43.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of a compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How a meet the Japanese challenge*. Menlo Park, Ca: Addison-Wesley Publishing company.
- Padsokoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Page, D., & Wong, T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant-leadership. *Disertation Abstracts International*, 16-28.

- Pallant, J. (2001). *The SPSS survival manual: A step-by-step guide to data analysis using SPSS for windows (version 10)* St Leonards, NSW: Allen & Unwin.
- Parasuraman, S., & Nachman, S. (1987). Correlates of organizational and professional commitment. *Group and organizations studies*, 12, 287-303.
- Parolini, J. L. (2004). Effective servant leadership: A model incorporating servant leadership and the competing values framework. *Servant Leadership Research Roundtable*.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *J Bus Ethics*, 113, 377-393. doi: 10.1007/s10551-012-1322-6.
- Parry Ken. W., & Bryman Alan (2012). *Leadership in Organization*. The SAGE Handbook of Organization Studies. Thousand Oaks, CA. doi: 10.4135/978-1-8486-0803-0.n14.
- Pillai, R., Schriesheim, C.A., & William, E. S. (1996). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two sample study. *Journal of Management*, 25(6) 897.
- Polleys, M. S. (2002). One university's response to the anti-leadership vaccine: Developing servant leaders. *Journal of Leadership Studies*, 8(3), 117-134.
- Poon, R. (2006). A model for servant leadership, self-efficacy and mentorship. *Servant Leadership Research Roundtable*.
- Rahimah Hj Ahmad. (2004). Kepimpinan dan kepengetuaan di alaf baru: Pengetua dan pembaharuan sekolah. *Pemimpin*, 4, 1-8.
- Ramachandran Sudha, & Krishnan Venkat R. (2009). Effect of transformational Leadership on followers' affective and normative commitment: Culture as moderator. *Great Lakes Herald*, 3(1), 23-38.
- Rattray, J. C. & Jones, M. C. (2007). Essential elements of questionnaire design and development. *Journal of clinic nursing*, 16, 234-243
- Reihaneh Shagholi, Sufean Hussin, Saedah Siraj, Zahra Naimie, Fereshteh Assadzadeh, & Farzaneh Moayedi. (2010). Value creation through trust, decision making and teamwork in educational environment. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 255-259 doi: 10.1016/j.sbspro.2010.03.007
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-266.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organizational behavior* (10th ed.). Prentice Hall, Upper Sadde River, New Jersey.

- Robert K. Greenleaf (2002). *Servant Leadership. A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness/ essays by Robert K. Greenleaf, edited by Larry C. Spears; forwarded by Stephen R. Covey; afterword by Peter Senge – 25th anniversary ed.* Mahwah, New Jersey: Paulist Press.
- Ronoquillo, J. C. (2014). Servant, transformational, and transactional leadership. *International Journal of Social, Education, Economics and Management Engineering*, 8(4).
- Rose Brigid. M., Holmbeck Grayson. N., Coakley, Rachael Millstein., & Franks, Elizabeth. A., (2004). *Mediator and moderator effects in developmental and behavioral pediatric research*, 25(1), 58-67 0196-206X/00/2501-0058
- Rousseau, Denise M., Sim B. Sitkin, Ronald S. Burt, & Con Camerer. (1998). Not So Different After All: A cross-discipline view of trust. *The Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Rowe, R. (2003). Leaders as servants. *Management*, 50(1), 24-26.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(3), 145-157. Doi: 10.1108/01437730210424084
- Sabariah Sharif (2010). Hubungan pengajaran guru besar dengan komitmen kerja guru di sekolah rendah luar Bandar, 16. *International Journal of Learning*.
- Sabitha Marican. (2005). *Kaedah penyelidikan sains sosial*. Petaling Jaya, Selangor: Prentice Hall, Pearson Malaysia Sdn Bhd.
- Sargent, L. D., & Waters, L. E. (2004). Careers and academic research collaborations: an inductive process framework for understanding successful collaborations. *Journal of Vocational Behavior*, 64(2), 308-319. doi: org/10.1016/j.jvb.2002.11.001.
- Sarvinder Singh, & Ahmad Esa (2008, Oktober 16). Kepimpinan dalam menghadapi isu-isu semasa kepimpinan. *Seminar Kebangsaan Pengurusan Pendidikan PKPGB*. UTHM
- Schutz, S. E. (1994). Exploring the benefits of subjective approach in Qualitative Nursing Research. *Journal of Advanced Nursing*, 20, 412-417.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2009). *Research methods for business* (5th ed.). A skill building approach. TJ International Ltd, Padstow, Cornwall.
- Sendjaya, S., Sarros James, C., & Santora Joseph, C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424.
- Sendjaya, S. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), 613-663.

- Sergiovanni, T. J. (2001). *The principalship: A reflective practice perspective*. Boston: Allyn & Bacon.
- Shueh-Ching Ting. (2014). Organizational justice influences foci commitment of teachers via trust. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 7(1), 79-92.
- Sidra, A., Zuhair, M. F., Noman, S., & Sajid, A. (2012) Role of leadership in change management process. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 5(2), 111-124.
- Sii Ling Mee Ling & Mohammed Sani Ibrahim (2013). Transformational leadership and teacher commitment in secondary schools of Sarawak. *International Journal of Independent Research and Studies*, 2(2) 51-65.
- Simons, T. (1999). Behavioral integrating as a critical ingredients for transformational leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 89-104
- Simons, T., & Peterson, R. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams. The pivotal role of intergroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 83, 102-111.
- Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: content and contextual comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 80-91.
- Smith, C. (2005). Servant leadership: The leadership theory of Robert Greenleaf. Info 640 – *Management of information organization*. Retrieved from <http://www.greenleaf.org.uk/whatissl.html>.
- Sokoll, S. (2014). Servant leadership and employee commitment to a supervisor. *International Journal of leadership studies*, 8(2).
- Spears, L. C. (2005). The understanding and practice of servant leadership: *Servant Leadership Research Roundtable*.
- Stramba, L. (2003). Servant leadership practices. *The Community College Enterprise*, 9(2), 103-113.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). “Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus”. *Leadership & Organizational Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Stone, A. G., & Patterson, K. (2005). ‘The history of leadership focus’. Servant leadership Roundtable. Virginia Beach, VA: Regent University.

- Tang Keow Ngang, & Abdul Ghani Kanesan Abdullah (2007). Penggunaan sumber kuasa guru besar dari perspektif guru. *Pembiayaan geran penyelidikan jangka pendek*. Universiti Sains Malaysia (304.PGURU/636022).
- Tarter, C. J., Bliss, J. R., & Hoy, W. K. (1989). School characteristics and faculty trust in secondary schools. *Educational Administration Quarterly*, 25, 294-483.
- Tarter, C. J., Sabo, D., & Hoy, W. K. (1995). Middle school climate, faculty trust and effectiveness: A path analysis. *Journal of Research and Development in Education*, 29(1), 41-49.
- Taylor, T. A. (2002). Examination of leadership practices of principals identified as servant leadership. *Dissertation Abstracts International*, 63(5), 1661.
- T. G. Brashear, D. N. Bellenger & J. S. Boles (2006). "An exploratory study of the relative effectiveness of different types of sales mentors," *Journal of personal selling & sales management*, 26(1), 7-18.
- Thody, A., Papanoum, Z., Johansson, O., & Pashiardis, P. (2007). School preparation in Europe. *International journal of educational management*, 21(1), 37-53.
- Thompson, R. S. (2002). The perception of servant leadership characteristics and job satisfaction in a church-related college. *Dissertation Abstracts International*, 64(08), 2738.
- Tschannen-Moran, M.(2000). Collaboration and the need for trust. *Journal of Educational Administration*, 39(4), 308-331.
- Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and needs for trust. *Journal of Educational Administration*, 36, 308-331.
- Tschannen-Moran, M. (2003). Fostering organizational citizenship in schools. In W. K. Hoy, & C. G. Miskel (Eds.), *Studies in Leadership and Organizing School*. Connecticut: Information Age Publishing.
- Tschannen-Moran, M. (2009). Fostering teacher professionalism in schools: The role of leadership orientation and trust. *Educational Administration Quarterly*, 45, 217. doi: 10.1177/0013161X08330501.
- T. Yao, W. B. Huang, & X. C. Fan. (2008). Research about Employee Loyalty of the Service Sector Based on the Organizational Commitment Mechanism. *Management World Magazine*, 5, 102-123.
- Tyler, T., & Kramer, R. (1996). *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. Thousand Oaks: Sage.
- Victor Yu S. O. (2009). Principal leadership for private schools improvement: The Singapore Perspective. *European Journal of Social Sciences*, 8(1). 171-200.

- Vishalache Balakrishnan. (2005, September 1-3). Work ethics and empowerment within Malaysian Schools. *Kertas Kerja 2nd Asia Pacific Business Conference*. Anjuran Universiti Teknologi Mara. Putrajaya.
- Vondey, M. (2010). The relationships among servant leadership, organizational citizenship behavior, Pearson organization fit and organization identification. *International Journal of Leadership Studies*, 6(1).
- Waddel, J.T. (2006). Servant leadership. Servant leadership research roundtable.
- Walker, J. (2003). A new call to stewardship and servant leadership. *Nonprofit World*, 21(4), 25.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2009). Authentically leading groups: The mediating role of positivity and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 4-24. doi:10.1002/job.653.
- Wan Shahrazad Wan Sulaiman, Muhamad Ariff Ibrahim, & M. Sukanthi a/p Mariappa. (2013). Peranan tingkah laku kewargaan organisasi sebagai mediator dalam hubungan antara komitmen organisasi dan prestasi tugas. *Journal of Psychology & Human Development*, 1(1), 29-35.
- Ware, H. W., & Kitsantas, A. (2011). Predicting teacher commitment using principal and teacher efficacy variables: An HLM approach. *The Journal of Education Research*, 104(3), 183-193.
- Warrick, D. (1981). Leadership styles and their consequences. *Journal of Experimental Learning and Simulation*, 3(4), 155-172.
- Washington, R. R. (2007). Empirical relationships among servant, transformational, and transactional leadership: Similarities, differences, and correlations with job satisfaction and organizational commitment. *Doctor of Philosophy Dissertation*. Auburn University, Alabama.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of management review*, 23, 513-530.
- Winston, B. E. (2004). Servant leadership at Heritage Bible College: A single-case study. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 600-617. doi: 10.1108/01437730410561486.
- Winston, B. E. (2003). *Extending Patterson's servant leadership model: Explaining how leaders and followers interact in a circular model*. Servant leadership roundtable, Regent University, Virginia.
- Winston, B. E., & Hardsfield, M. (2004). *Similarities between emotional intelligence and servant leadership*: Servant leadership roundtable, Regent University, Virginia Beach.

- Winston, B. E., & Joseph, E. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust and organizational trust. *Leadership & Organizational Journal*, 26(1), 6-22.
- Wolfe, Christine R. (2010). Behaviors that develop mutual trust and its association with job Satisfaction. *Dissertation*. Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Worth, M. J. (2012). *Nonprofit management, principles and practice*. Los Angeles: Sage Publications, Inc.
- Worrall, L., Cooper, C. L. & Campbell-Jamison, F. (2000). The impact of organizational change on the public sectors managers. *Personal Reviews*, 29(5), 613-636.
- Yaakob Daud. (2007). Budaya Sekolah Rendah: Hubungannya dengan kepemimpinan, komitmen organisasi dan pencapaian akademik. *Tesis Ijazah Doktor Falsafah*. Universiti Sains Malaysia (Tidak Diterbitkan).
- Yahzanon Tahir & Yusof Boon (2011). Tahap kecerdasan emosi dan hubungannya dengan komitmen guru dalam bekerja dalam kalangan guru mata pelajaran teras tahun enam. *Journal of Edupres*, 1, 187-196.
- Yenming Zhang, Tzu-Bin Lin, & Suan Fong Foo. (2012). Servant leadership: a preferred style of school leadership in Singapore. *Chinese Management Studies*, 6(2), 369-383. doi: 10.1108/17506141211236794
- Yilmaz, K. (2008). The relationship between organizational trust and organizational commitment in Turkish Primary Schools. *Journal of Applied Sciences*, 8(12), 2293-2299. doi: ISSN 1812-5654
- Yong, Brenda. (2013). Relationship between emotional intelligence, motivation, integrity, spirituality, mentoring and servant leadership. *Arts and Social Sciences Journal: ASSJ-67*.
- Yorges, S. L., Weiss, H. M., & Strickland, O. J. (1999). The effect of leader outcomes on influence, attributions and perceptions of charisma. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 428-436.
- Yu, H., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2002). The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong. *Journal of Educational Administration*, 38(29), 112-129.
- Yulk, G. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Zaccaro, Stephen. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist Association*, 62(1), 6-16. doi: 10.1037/0003-066X.62.1.6
- Zaidatol Akmaliah Lope Pihie. (1998). *Pentadbiran pendidikan*. Shah Alam. Siri Pendidikan Fajar Bakti.

Zeller, R. A. (1988). Validity. In J. P. Keeves (Ed.). *Educational research methodology and measurement: An international handbook*. Oxford: Pergamon Press. (pp.322-330).

Zeeshan Ashraf, Abuzar Mehdi Jaffri, Muhammad Tariq Sharif, & Muhammad Asif Khan. (2012). Increasing employee organizational commitment by correlating goal setting, employee engagement and optimism at workplace. *European Journal of Business and Management*, 4(2), 71-79. ISSN 2222-1905(Paper) ISSN 2222-2839 (Online).

Zhang, Y., Lin, T. B., & Foo, S. F. (2012). Servant leadership: A preferred style of school leadership in Singapore. *Chinese Management Studies*, 6(2), 369-383. doi: 10.1108/17506141211236794.





BAHAGIAN A

MAKLUMAT RESPONDEN

Arahan :

Tandakan dengan tanda (x) pada ruangan yang disediakan

1. Jantina
 - 1.1 Lelaki ()
 - 1.2 Perempuan ()
2. Kategori Perkhidmatan
 - 2.1 Siswazah ()
 - 2.2 Bukan Siswazah ()
3. Umur
 - 3.1 30 tahun dan ke bawah ()
 - 3.2 31 tahun hingga 40 tahun ()
 - 3.3 41 tahun hingga 50 tahun ()
 - 3.4 51 tahun dan ke atas ()
4. Pengalaman Mengajar
 - 4.1 10 tahun dan ke bawah ()
 - 4.2 11 hingga 20 tahun ()
 - 4.3 21 hingga 30 tahun ()
 - 4.4 30 tahun dan ke atas ()
5. Berapa lama mengajar di sekolah ini?
 - 5.1 5 tahun dan ke bawah ()
 - 5.2 6 hingga 10 tahun ()
 - 5.3 11 tahun dan ke atas ()
6. Berapa lama mengajar di bawah seliaan guru besar sekarang?
 - 6.1 Kurang dari 2 tahun ()
 - 6.2 Melebihi 2 tahun ()

BAHAGIAN B

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Bersetuju	Tidak setuju	Kurang Setuju	Bersetuju	Sangat Bersetuju

Arahan : Sila beri respon berdasarkan pandangan anda terhadap situasi yang berlaku di sekolah tempat anda bertugas dengan menandakan (/) pada ruang yang berkenaan berdasarkan skala di atas.

Secara umumnya, guru-guru di sekolah ini

		1	2	3	4	5
1	Saling mempercayai antara satu sama yang lain					
2	Jelas tentang matlamat utama sekolah					
3	Tidak berprasangka, semua mengamalkan sikap terbuka					
4	Saling hormat-menghormati					
5	Mengetahui hala tuju sekolah ini pada masa hadapan					
6	Mengekalkan standard etika yang tinggi					
7	Bekerjasama dengan baik dalam satu pasukan					
8	Menghargai perbezaan budaya, bangsa dan etnik					
9	Mengambil berat dan intim antara satu sama lain					
10	Menunjukkan sikap jujur dan berintegriti tinggi					
11	Boleh dipercayai					
12	Berhubungan dengan baik antara satu sama yang lain					
13	Lebih suka berkerja bersama-sama rakan daripada berkerja secara bersendirian					
14	Bertanggungjawab untuk mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan					
15	Peka terhadap keperluan rakan-rakan					
16	Diberi peluang menunjukkan gaya dan ekspresi masing-masing					
17	Mendapat galakkan daripada guru besar untuk turut bersama-sama dalam membuat keputusan penting					
18	Berusaha untuk mengekalkan hubungan kerja yang positif					
19	Menerima orang lain seadanya					
20	Melihat perbalahan sebagai peluang untuk belajar dan meningkatkan diri					
21	Tahu cara-cara menyesuaikan diri dengan rakan-rakan					

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Bersetuju	Tidak setuju	Kurang Setuju	Bersetuju	Sangat Bersetuju

Arahan : Sila beri respon berdasarkan pandangan anda terhadap amalan kepimpinan guru besar di sekolah tempat anda bertugas dengan menandakan (/) pada ruang yang berkenaan berdasarkan skala di atas.

Guru Besar di sekolah ini

		1	2	3	4	5
22	Menjelaskan tentang visi masa hadapan sekolah					
23	Bersedia belajar daripada guru-guru					
24	Melibatkan guru-guru dalam menentukan hala tuju sekolah					
25	Bekerja bersama-sama guru dan tidak menyisihkan diri					
26	Menggunakan pujukan dan bukan paksaan untuk mempengaruhi guru-guru					
27	Tidak keberatan untuk memberi kepimpinan bila diperlukan					
28	Menggalakkan komunikasi terbuka dan perkongsian maklumat					
29	Memberi kuasa kepada guru-guru membuat keputusan penting					
30	Menyediakan sumber dan sokongan bagi membantu guru mencapai sasaran					
31	Mewujudkan persekitaran yang menggalakkan pembelajaran					
32	Bersedia menerima kritikan dan cabaran daripada guru-guru					
33	Sentiasa mengotakan kata-kata					
34	Menggalakkan setiap guru untuk menjalankan peranan sebagai pemimpin					
35	Mengaku had kemampuan dan kesilapan diri					
36	Menggalakkan guru berani mengambil risiko dan tidak takut akan kegagalan					
37	Mengamalkan tingkah laku sama seperti apa yang diharapkan daripada guru-guru					
38	Membantu membangunkan komuniti dan berkerja berpasukan					
39	Tidak meminta pengiktirafan istimewa sebagai pemimpin					
40	Memimpin melalui tauladan dengan menunjukkan tingkah laku yang baik					
41	Mempengaruhi guru-guru melalui hubungan yang positif dan bukan melalui kuasa dan kedudukan					
42	Memberi ruang dan peluang kepada guru untuk meningkatkan diri ke tahap potensi yang optimum					
43	Menilai diri secara jujur terlebih dahulu sebelum menilai orang lain					

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Bersetuju	Tidak setuju	Kurang Setuju	Bersetuju	Sangat Bersetuju

Arahan : Sila beri respon berdasarkan pandangan anda terhadap amalan kepimpinan guru besar di sekolah tempat anda bertugas dengan menandakan (/) pada ruang yang berkenaan berdasarkan skala di atas.

Guru Besar sekolah ini

		1	2	3	4	5
44	Menggunakan kuasa dan autoriti untuk kebaikan guru-guru					
45	Mengambil tindakan yang sewajarnya bila ianya diperlukan					
46	Membangunkan potensi guru melalui galakkan dan sokongan					
47	Menggalakkan guru-guru bekerjasama dan bukannya bersaing antara satu sama yang lain					
48	Bersikap merendah diri dan tidak angkuh					
49	Menjelaskan tentang perancangan dan matlamat sekolah					
50	Menyediakan bimbingan untuk membantu guru berkembang secara profesional					
51	Berakuntabiliti dan bertanggungjawab terhadap guru-guru					
52	Menjadi seorang pendengar yang baik /khusuk					
53	Tidak mengharapkan sebarang keistimewaan sebagai seorang pemimpin					
54	Mengutamakan keperluan guru-guru daripada keperluan diri					

Arahan : Sila beri respon terhadap setiap pernyataan di bawah tentang perasaan dan peranan anda bertugas di sekolah ini dengan menandakan (/) pada ruang yang disediakan berdasarkan skala di atas

Perasaan dan pandangan saya terhadap peranan saya di sekolah ini

		1	2	3	4	5
55	Saya rasa dihargai oleh guru besar atas sumbangan saya kepada sekolah					
56	Saya mendapat galakan dan sokongan daripada pihak atasan sekolah ini					
57	Saya sering menerima pandangan daripada guru-guru yang lebih kanan					
58	Saya percaya kepada kepimpinan sekolah ini					
59	Saya mendapat dorongan					
60	Di sekolah ini, hasil kerja seseorang lebih bernilai daripada pangkat.					

BAHAGIAN D

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Bersetuju	Tidak setuju	Kurang Setuju	Bersetuju	Sangat Bersetuju

Arahan : Tersenarai di bawah adalah 18 pernyataan yang mungkin menjelaskan perasaan yang dimiliki oleh anda mengenai institusi tempat anda bekerja. Nyatakan darjah persetujuan anda tentang pernyataan-pernyataan tersebut dengan menandakan (/) pada ruang yang berkenaan berdasarkan skala yang di atas.

		1	2	3	4	5
1	Saya berasa bangga bertugas di sekolah ini sehingga saya bersara					
2	Saya merasakan masalah sekolah sama seperti masalah saya juga					
3	Saya tidak mempunyai perasaan kesepunyaan yang tinggi terhadap sekolah ini					
4	Saya tidak berasa terikat dengan sekolah ini					
5	Saya tidak merasakan diri saya merupakan sebahagian daripada warga sekolah ini.					
6	Sekolah ini amat bermakna bagi diri saya					
7	Kekal berkhidmat di sekolah ini merupakan satu keperluan bagi diri saya					
8	Adalah terlalu berat untuk saya berpindah dari sekolah ini walaupun saya mahu berbuat demikian					
9	Terlalu banyak kerugian yang akan saya alami sekiranya saya berpindah daripada sekolah ini					
10	Saya rasa hanya mempunyai sedikit pilihan bila mempertimbangkan berpindah dari sekolah ini.					
11	Kalau saya tidak memikirkan tentang usaha yang telah saya lakukan, mungkin saya mempertimbangkan untuk berpindah ke sekolah lain					
12	Saya tidak mempunyai banyak pilihan sekiranya saya membuat keputusan berpindah dari sekolah ini					
13	Saya tidak merasakan ianya sebagai satu kewajipan untuk saya kekal di sekolah ini					
14	Bukan langkah yang bijak bagi saya untuk berpindah dari sekolah ini					
15	Saya akan rasa bersalah sekiranya saya berpindah dari sekolah ini					
16	Saya berasa begitu setia terhadap sekolah					
17	Saya tidak akan meninggalkan sekolah ini kerana kewajipan saya kepada pemimpin dan warga di dalamnya					
18	Saya terhutang budi kepada sekolah ini.					

TERIMA KASIH ATAS KERJASAMA ANDA

**SEKOLAH KEBANGSAAN ST PETER
95400 SARATOK
SARAWAK**

Tarikh : 16 Mac

2014

**Dr Abd. Latif bin Kasim
Pusat Pengajian Pendidikan Dan Bahasa Moden
Universiti Utara Malaysia
College of Arts and Sciences
06010 UUM Sintok, Kedah**

Tuan,

**SALINAN PROPOSAL BAB 1 – 3
INSTRUMEN TCM EMPLOYEE COMMITMENT SURVEY (Meyer & Allen, 2004)**

Dengan hormatnya perkara tersebut di atas adalah dirujuk.

Sehubungan itu, bersama ini dimajukan dua perkara seperti yang dinyatakan di atas untuk perhatian dan tindakan tuan selanjutnya.

Bagi instrument TCM saya sertakan **salinan asal** dan juga terjemahannya bagi tujuan semakan dan pengesahan tuan. Instrumen tersebut akan digunakan untuk mengganti instrument komitmen yang telah dihantar kepada tuan sebelum ini memandangkan instrument tersebut bukan yang asal.

Adalah menjadi harapan saya agar tuan dapat mengambil tindakan segera ke atas kedua-dua perkara ini dan mengembalikannya semula kepada saya untuk tujuan penambahbaikan dan pemurnian berdasarkan komen dan cadangan yang tuan berikan nanti.

Atas perhatian tuan dalam hal ini saya dahului dengan ucapan setinggi-tinggi terima kasih.

Sekian, terima kasih

Saya yang benar,

**(LINGGOH @ LINGGOH ANAK UNTAN)
Pelajar
Doktor Falsafah (Part Time)**



BAHAGIAN PERANCANGAN DAN PENYELIDIKAN DASAR PENDIDIKAN
KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA
ARAS 1-4, BLOK E-8
KOMPLEKS KERAJAAN PARCEL E
PUSAT PENTADBIRAN KERAJAAN PERSEKUTUAN
62604 PUTRAJAYA.

Telefon : 03-88846591
Faks : 03-88846579

Ruj. Kami : KP(BPPDP)603/5/JLD.08 (01)
Tarikh : 6 Ogos 2014

Lingoh @ Lingoh Anak Untan
Sek. Keb. Saint Peter
D/A Pejabat Pendidikan Daerah
Daerah Saratok
Tingkat 1, Wisma Persekutuan
KM 1, Jalan Saratok
95407 Saratok
Sarawak

Tuan/Puan,

Kelulusan Untuk Menjalankan Kajian Di Sekolah, Institut Pendidikan Guru, Jabatan Pendidikan Negeri Dan Bahagian-Bahagian Di Bawah Kementerian Pendidikan Malaysia

Adalah saya dengan hormatnya diarah memaklumkan bahawa permohonan tuan /puan untuk menjalankan kajian bertajuk:

"Hubungan Amalan Kepimpinan Berkhidmat Guru Besar dengan Kepercayaan dan Komitmen Guru Sekolah Rendah Negeri Sarawak" dituluskan.

2. Kelulusan ini adalah berdasarkan kepada cadangan penyelidikan dan instrumen kajian yang tuan/puan kemukakan ke Bahagian ini. **Kebenaran bagi menggunakan sampel kajian perlu diperolehi dari Ketua Bahagian/Pengarah Pendidikan Negeri yang berkenaan.**

3. Sila tuan/puan kemukakan ke Bahagian ini senaskah laporan akhir kajian/laporan dalam bentuk elektronik berformat Pdf di dalam CD bersama naskah *hardcopy* setelah selesai kelak. Tuan/Puan juga diingatkan supaya mendapat kebenaran terlebih dahulu daripada Bahagian ini sekiranya sebahagian atau sepenuhnya dapatan kajian tersebut hendak dibentangkan di mana-mana forum atau seminar atau diumumkan kepada media massa.

Sekian untuk makluman dan tindakan tuan/puan selanjutnya. Terima kasih.

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

Saya yang menurut perintah,

(DR. HJ. ZABANI BIN DARUS)

Ketua Sektor
Sektor Penyelidikan dan Penilaian
b.p. Pengarah
Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
Kementerian Pendidikan Malaysia

mie/surat kelulusan/14



JABATAN PENDIDIKAN NEGERI SARAWAK
~~JABATAN PELAJARAN NEGERI SARAWAK~~
JALAN DIPLOMATIK
OFF JALAN BAKO
PETRA JAYA
93050 KUCHING
SARAWAK

Telefon : 082-473424 / 473445
Faks : 082-473428
(Unit Latihan & Kemajuan Staf)

Ruj Kami : JPS(W)/SK2P/(Lat)153/08/02/05/Jld. 49(8)

Tarikh : 3) Oktober 2014

Linggoh @ Lingoh Anak Untan

SK Saint Peter
d/a Pejabat Pendidikan Daerah
Daerah Saratok
Tingkat 1, Wisma Persekutuan
KM 1, Jalan Saratok
95407 Saratok
SARAWAK

Tuan,

**KEBENARAN UNTUK MENJALANKAN KAJIAN DI SEKOLAH-SEKOLAH,
INSTITUT-INSTITUT PERGURUAN, JABATAN-JABATAN PENDIDIKAN DAN
BAHAGIAN-BAHAGIAN DI BAWAH KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA**

Dengan segala hormatnya saya merujuk kepada perkara di atas.

2. Sukacita dimaklumkan bahawa pada dasarnya Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak tiada sebarang halangan untuk membenarkan tuan menjalankan kajian bertajuk :

“ Hubungan Amalan Kepimpinan Berkhidmat Guru Besar dengan Kepercayaan dan Komitmen Guru Sekolah Rendah Negeri Sarawak ”

3. Sukacita diingatkan bahawa sepanjang tempoh kajian tersebut, tuan adalah tertakluk kepada peraturan yang sedang berkuatkuasa dan menjalankan kajian seperti tajuk yang diluluskan oleh Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia bil. KP(BPPDP)603/5/JLD.08(01) bertarikh 6 Ogos 2014.

4. Jabatan ini memohon agar sesalinan laporan kajian dihantar ke Unit Latihan Dan Kemajuan Staf, Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak sebaik sahaja selesai untuk tujuan rekod dan rujukan. Dengan surat ini, Pegawai berkenaan adalah dimohon untuk memberi bantuan dan kerjasama yang sewajarnya bagi menjayakan kajian tersebut.

Sekian, terima kasih.

“BERKHIDMAT UNTUK NEGARA”

Saya yang menurut perintah,


[KUSWADY BIN CHIT]

Sektor Khidmat Pengurusan Dan Pembangunan
b.p Pengarah Pendidikan
Sarawak.

(Sila catatkan rujukan Jabatan ini apabila berhubung)

```

RELIABILITY
  /VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 b10 b11 b12 b13 b14 b15 b16
b17 b18 b19 b20
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE ANOVA
  /SUMMARY=TOTAL MEANS.
  
```

Reliability Output Analisis Faktor Item Instrumen Faculty Trust Scale

Warnings

The determinant of the covariance matrix is zero or approximately zero. Statistics based on its inverse matrix cannot be computed and they are displayed as system missing values.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	200	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.967	.968	20

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
b1	4.1200	.62253	200
b2	4.2750	.57535	200
b3	4.3600	.57625	200
b4	4.2750	.60098	200
b5	4.3700	.62855	200
b6	4.2300	.53716	200
b7	4.2850	.54337	200
b8	4.2450	.52570	200
b9	4.1100	.56524	200
b10	4.3400	.57099	200
b11	4.2900	.57231	200
b12	4.1850	.54981	200
b13	4.3250	.60098	200
b14	4.3400	.57972	200
b15	4.3350	.58694	200
b16	4.3250	.57535	200
b17	4.2200	.58593	200
b18	4.3650	.54152	200
b19	4.3100	.54349	200
b20	4.3500	.52810	200

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance
Item Means	4.283	4.110	4.370	.260	1.063	.006

Summary Item Statistics

	N of Items
Item Means	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b1	81.5350	73.667	.597	.	.968
b2	81.3800	72.699	.755	.	.966
b3	81.2950	71.988	.830	.	.965
b4	81.3800	72.026	.789	.	.965
b5	81.2850	71.933	.761	.	.966
b6	81.4250	72.738	.809	.	.965
b7	81.3700	72.948	.775	.	.965
b8	81.4100	73.067	.789	.	.965
b9	81.5450	73.465	.687	.	.966
b10	81.3150	72.961	.733	.	.966
b11	81.3650	72.333	.799	.	.965
b12	81.4700	73.456	.709	.	.966
b13	81.3300	73.448	.643	.	.967
b14	81.3150	71.815	.843	.	.965
b15	81.3200	72.118	.800	.	.965
b16	81.3300	72.715	.753	.	.966
b17	81.4350	71.986	.816	.	.965
b18	81.2900	72.730	.803	.	.965
b19	81.3450	73.041	.764	.	.966
b20	81.3050	73.278	.761	.	.966

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
85.6550	80.438	8.96873	20

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F
Between People	800.360	199	4.022	
Within People				8.999
Between Items	22.535	19	1.186	
Residual	498.315	3781	.132	
Total	520.850	3800	.137	
Total	1321.210	3999	.330	

ANOVA

	Sig
Between People	
Within People	.000
Between Items	
Residual	
Total	
Total	

Grand Mean = 4.2828



UUM
Universiti Utara Malaysia


```

/VARIABLES b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 b10 b11 b12 b13 b14 b15 b16
b17 b18 b19 b20
/MISSING PAIRWISE
/ANALYSIS b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 b10 b11 b12 b13 b14 b15 b16
b17 b18 b19 b20
/PRINT INITIAL CORRELATION DET KMO EXTRACTION ROTATION
/FORMAT SORT BLANK(0.3)
/PLOT EIGEN ROTATION
/CRITERIA FACTORS(5) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25) DELTA(0)
/ROTATION OBLIMIN
/METHOD=CORRELATION.

```

Factor Analysis

Correlation Matrix^a

		b1	b2	b3	b4	b5	b6
Correlation	b1	1.000	.679	.523	.516	.413	.458
	b2	.679	1.000	.700	.638	.593	.607
	b3	.523	.700	1.000	.772	.726	.738
	b4	.516	.638	.772	1.000	.794	.628
	b5	.413	.593	.726	.794	1.000	.640
	b6	.458	.607	.738	.628	.640	1.000
	b7	.537	.648	.666	.605	.617	.721
	b8	.631	.690	.620	.629	.546	.654
	b9	.476	.586	.572	.576	.535	.595
	b10	.379	.509	.634	.561	.656	.661
	b11	.438	.581	.657	.673	.650	.665
	b12	.463	.521	.582	.621	.586	.587
	b13	.406	.438	.517	.517	.505	.452
	b14	.471	.622	.700	.668	.687	.716
	b15	.467	.604	.667	.607	.575	.663
	b16	.396	.533	.631	.583	.597	.602
	b17	.465	.625	.702	.626	.610	.717
	b18	.451	.596	.688	.632	.590	.677
	b19	.424	.546	.653	.584	.516	.667
	b20	.452	.575	.608	.534	.531	.636

Correlation Matrix^a

		b7	b8	b9	b10	b11	b12
Correlation	b1	.537	.631	.476	.379	.438	.463
	b2	.648	.690	.586	.509	.581	.521
	b3	.666	.620	.572	.634	.657	.582
	b4	.605	.629	.576	.561	.673	.621
	b5	.617	.546	.535	.656	.650	.586
	b6	.721	.654	.595	.661	.665	.587
	b7	1.000	.652	.503	.593	.622	.512
	b8	.652	1.000	.653	.541	.665	.573
	b9	.503	.653	1.000	.444	.600	.532
	b10	.593	.541	.444	1.000	.681	.567
	b11	.622	.665	.600	.681	1.000	.563
	b12	.512	.573	.532	.567	.563	1.000
	b13	.454	.510	.382	.570	.557	.593
	b14	.696	.632	.606	.651	.656	.558
	b15	.597	.628	.479	.603	.682	.554
	b16	.635	.566	.492	.580	.643	.492
	b17	.654	.624	.609	.601	.723	.575
	b18	.652	.638	.508	.669	.678	.582
	b19	.601	.683	.592	.517	.582	.614
	b20	.631	.667	.594	.570	.610	.555

Universiti Utara Malaysia

Correlation Matrix^a

		b13	b14	b15	b16	b17	b18
Correlation	b1	.406	.471	.467	.396	.465	.451
	b2	.438	.622	.604	.533	.625	.596
	b3	.517	.700	.667	.631	.702	.688
	b4	.517	.668	.607	.583	.626	.632
	b5	.505	.687	.575	.597	.610	.590
	b6	.452	.716	.663	.602	.717	.677
	b7	.454	.696	.597	.635	.654	.652
	b8	.510	.632	.628	.566	.624	.638
	b9	.382	.606	.479	.492	.609	.508
	b10	.570	.651	.603	.580	.601	.669
	b11	.557	.656	.682	.643	.723	.678
	b12	.593	.558	.554	.492	.575	.582
	b13	1.000	.575	.616	.478	.495	.591
	b14	.575	1.000	.727	.797	.711	.707
	b15	.616	.727	1.000	.762	.749	.688

b16	.478	.797	.762	1.000	.696	.601
b17	.495	.711	.749	.696	1.000	.680
b18	.591	.707	.688	.601	.680	1.000
b19	.552	.669	.649	.576	.668	.689
b20	.495	.709	.625	.616	.643	.676

Correlation Matrix^a

		b19	b20
Correlation	b1	.424	.452
	b2	.546	.575
	b3	.653	.608
	b4	.584	.534
	b5	.516	.531
	b6	.667	.636
	b7	.601	.631
	b8	.683	.667
	b9	.592	.594
	b10	.517	.570
	b11	.582	.610
	b12	.614	.555
	b13	.552	.495
	b14	.669	.709
	b15	.649	.625
	b16	.576	.616
	b17	.668	.643
b18	.689	.676	
b19	1.000	.688	
b20	.688	1.000	

a. Determinant = 1.14E-008

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.957
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3502.828
	df	190
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
b1	1.000	.891
b2	1.000	.805
b3	1.000	.784
b4	1.000	.825
b5	1.000	.863
b6	1.000	.743
b7	1.000	.713
b8	1.000	.784
b9	1.000	.808
b10	1.000	.701
b11	1.000	.699
b12	1.000	.763
b13	1.000	.866
b14	1.000	.799
b15	1.000	.805
b16	1.000	.793
b17	1.000	.751
b18	1.000	.723
b19	1.000	.786
b20	1.000	.746

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	12.449	62.244	62.244	12.449	62.244
2	1.000	4.998	67.241	1.000	4.998
3	.787	3.935	71.177	.787	3.935
4	.762	3.812	74.989	.762	3.812
5	.651	3.256	78.245	.651	3.256
6	.534	2.672	80.917		
7	.473	2.367	83.284		
8	.425	2.126	85.410		
9	.394	1.972	87.382		
10	.337	1.684	89.066		

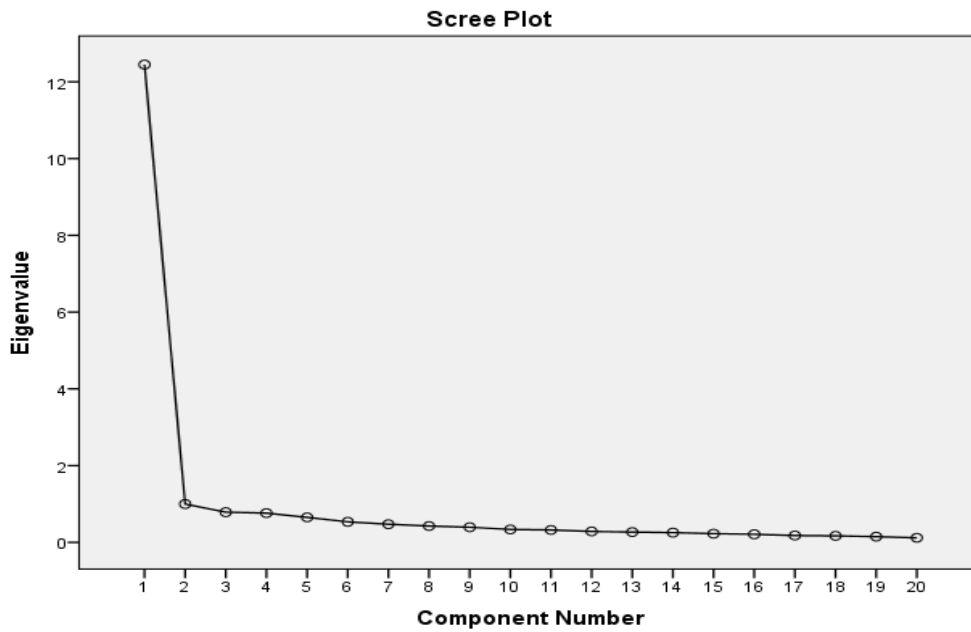
11	.323	1.614	90.680		
12	.285	1.425	92.104		
13	.269	1.345	93.450		
14	.254	1.271	94.721		
15	.227	1.137	95.857		
16	.211	1.053	96.910		
17	.178	.892	97.802		
18	.170	.848	98.650		
19	.150	.752	99.403		
20	.119	.597	100.000		

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings	Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Cumulative %	Total
1	62.244	9.251
2	67.241	6.931
3	71.177	8.112
4	74.989	5.741
5	78.245	6.959
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.



Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
b14	.864				
b3	.851				
b17	.840				
b6	.834				
b18	.828				
b15	.824				
b11	.823				
b8	.811				
b4	.811		.375		
b7	.802				
b19	.793				
b20	.789		-.328		
b5	.787		.428		
b16	.783				
b2	.779	.397			
b10	.762				
b12	.735			.367	
b9	.718				-.441
b13	.674			.555	
b1	.629	.594			.340

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 5 components extracted.

Pattern Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
b16	.836				
b15	.690				
b14	.619				
b17	.554				
b7	.509	.325			
b18	.435			.307	
b6	.412		.314		-.314
b1		.992			
b2		.682			
b8		.463			-.404
b5			.848		
b4			.717		
b3			.526		
b10	.356		.435	.323	
b11	.346		.350		
b13				.853	
b12			.307	.552	-.341
b9					-.770
b19					-.574
b20	.463				-.482

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 12 iterations.

Structure Matrix

	Component				
	1	2	3	4	5
b16	.886	.459	.564	.425	-.438
b15	.856	.549	.539	.615	-.464
b14	.853	.541	.659	.511	-.583
b17	.807	.534	.628	.462	-.640
b7	.757	.656	.622	.369	-.525
b18	.755	.524	.595	.645	-.579
b6	.746	.531	.696	.420	-.671
b11	.717	.503	.706	.548	-.583
b1	.388	.938	.405	.372	-.396
b2	.585	.856	.619	.358	-.537
b8	.613	.759	.518	.501	-.732
b5	.592	.485	.923	.458	-.461
b4	.559	.606	.878	.487	-.540
b3	.693	.626	.813	.463	-.564
b10	.687	.402	.708	.625	-.404
b13	.519	.448	.459	.918	-.339
b12	.438	.495	.625	.743	-.626
b9	.465	.544	.567	.309	-.871
b19	.669	.494	.470	.601	-.790
b20	.731	.521	.453	.507	-.739

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

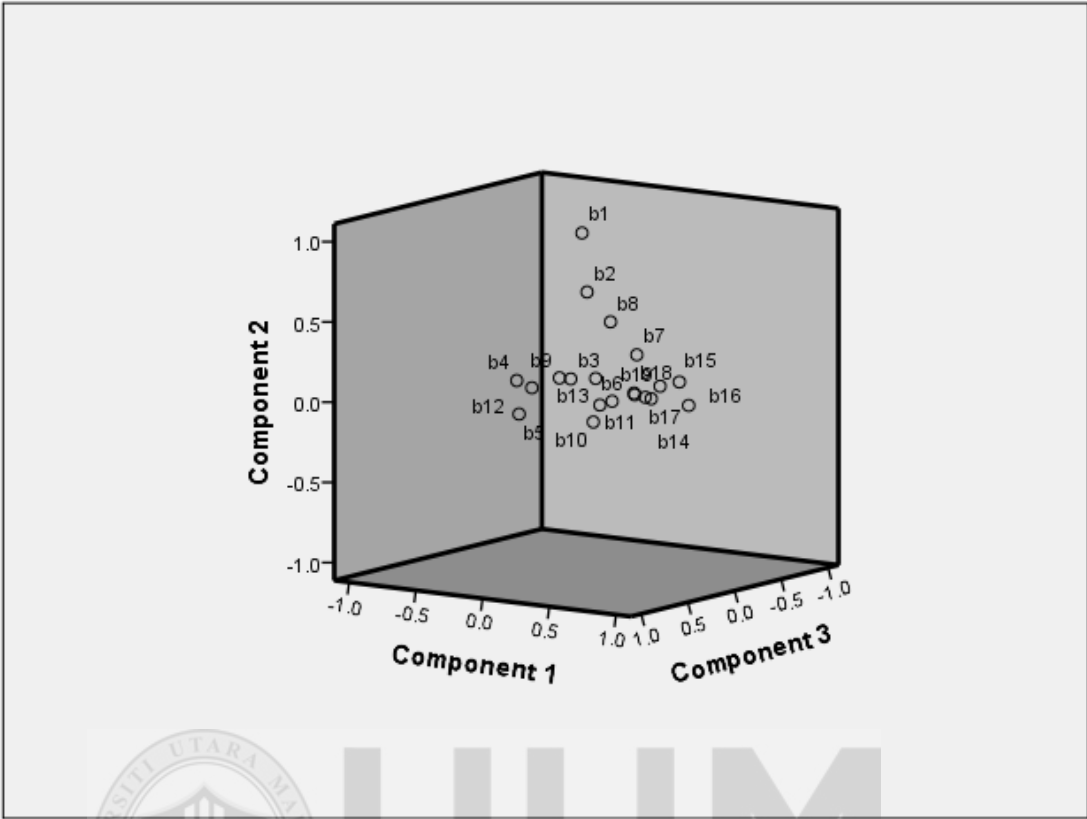
Component Correlation Matrix

Component	1	2	3	4	5
1	1.000	.478	.561	.469	-.494
2	.478	1.000	.489	.374	-.482
3	.561	.489	1.000	.424	-.468
4	.469	.374	.424	1.000	-.372
5	-.494	-.482	-.468	-.372	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Component Plot in Rotated Space



SET Printback=On.
SET Printback=On.



UUM
Universiti Utara Malaysia

Explore Output SPSS Ujian Normaliti Data Instrumen OLA, Faculty Trust Scale & TCM Employee Commitment Survey

Case Processing Summary

	Cases				
	Valid		Missing		Total
	N	Percent	N	Percent	N
TOTALSERLEADERSHIP	310	100.0%	0	0.0%	310
TOTALTRUST	310	100.0%	0	0.0%	310
TOTALCOMMIT	310	100.0%	0	0.0%	310

Case Processing Summary

	Cases
	Total
	Percent
TOTALSERLEADERSHIP	100.0%
TOTALTRUST	100.0%
TOTALCOMMIT	100.0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error	
TOTALSERLEADERSHIP	Mean	4.3727	.02156	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4.3302	
		Upper Bound	4.4151	
	5% Trimmed Mean	4.3791		
	Median	4.3559		
	Variance	.144		
	Std. Deviation	.37953		
	Minimum	3.12		
	Maximum	5.00		
	Range	1.88		
	Interquartile Range	.64		
	Skewness	-.079	.138	
	Kurtosis	-.640	.276	
TOTALTRUST	Mean	4.2809	.03079	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4.2203	
		Upper Bound	4.3415	
	5% Trimmed Mean	4.3178		
	Median	4.3077		
	Variance	.294		
	Std. Deviation	.54210		
	Minimum	1.00		
	Maximum	5.00		
	Range	4.00		
	Interquartile Range	.69		
	Skewness	-1.468	.138	
	Kurtosis	6.462	.276	
TOTALCOMMIT	Mean	3.6217	.02775	

95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.5671	
	Upper Bound	3.6763	
5% Trimmed Mean		3.6119	
Median		3.6111	
Variance		.239	
Std. Deviation		.48861	
Minimum		2.11	
Maximum		5.00	
Range		2.89	
Interquartile Range		.61	
Skewness		.263	.138
Kurtosis		.658	.276

Tests of Normality

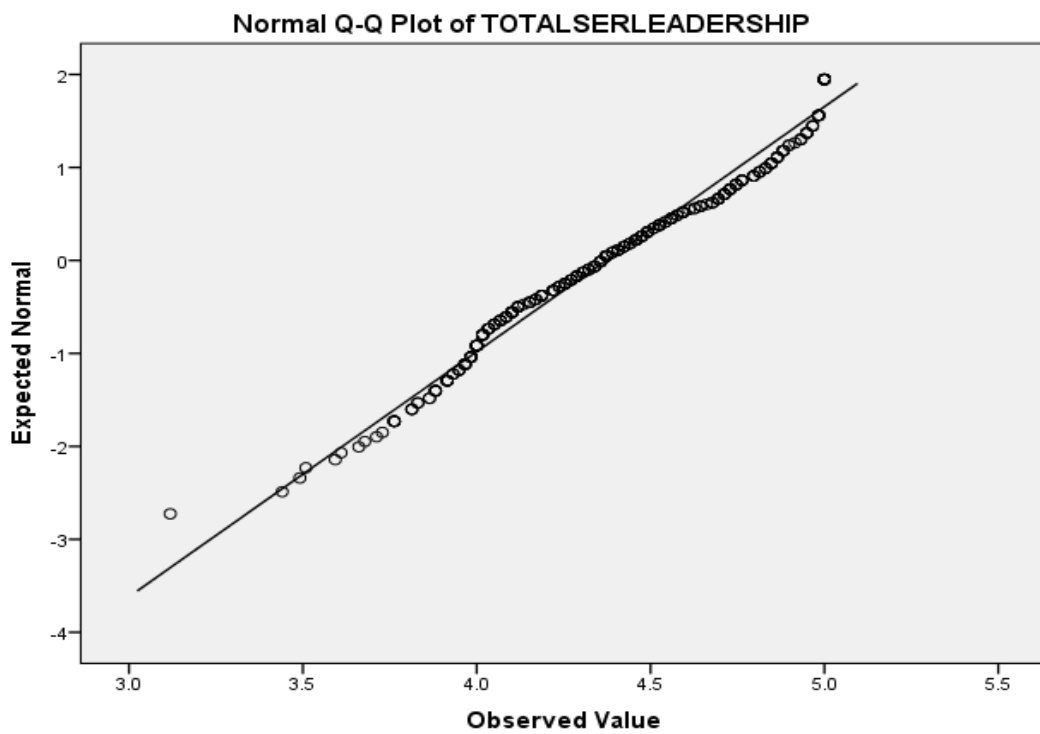
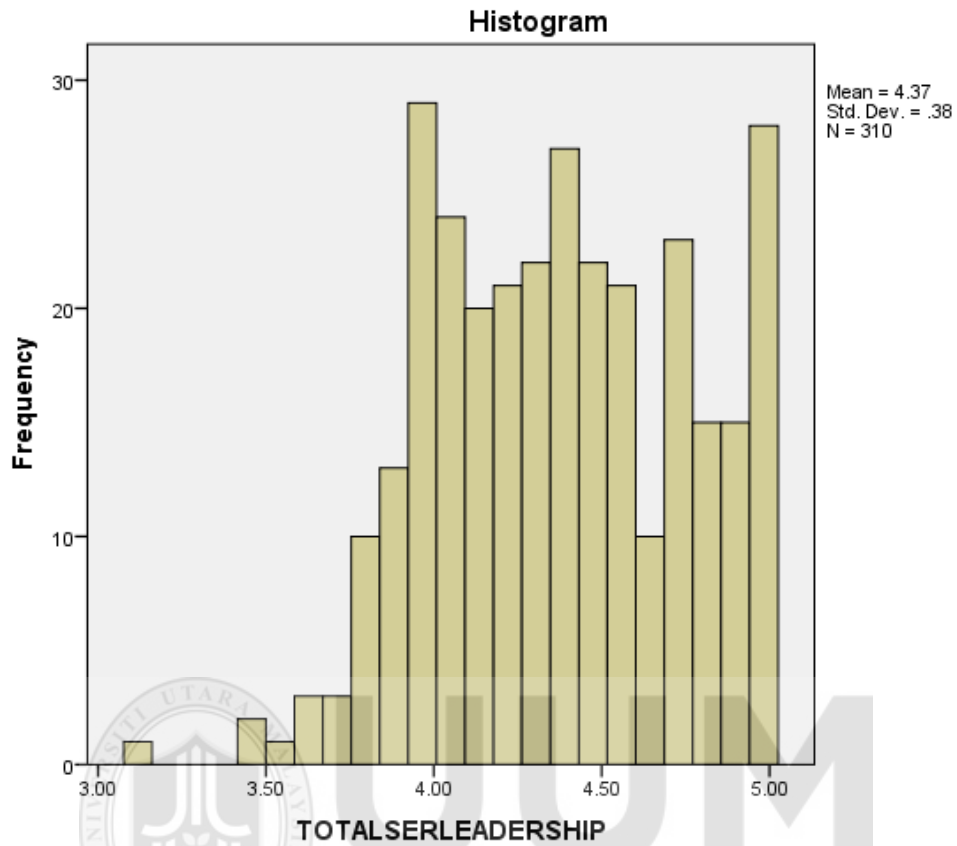
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk	
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df
TOTALSERLEADERSHIP	.064	310	.003	.972	310
TOTALTRUST	.105	310	.000	.879	310
TOTALCOMMIT	.055	310	.023	.986	310

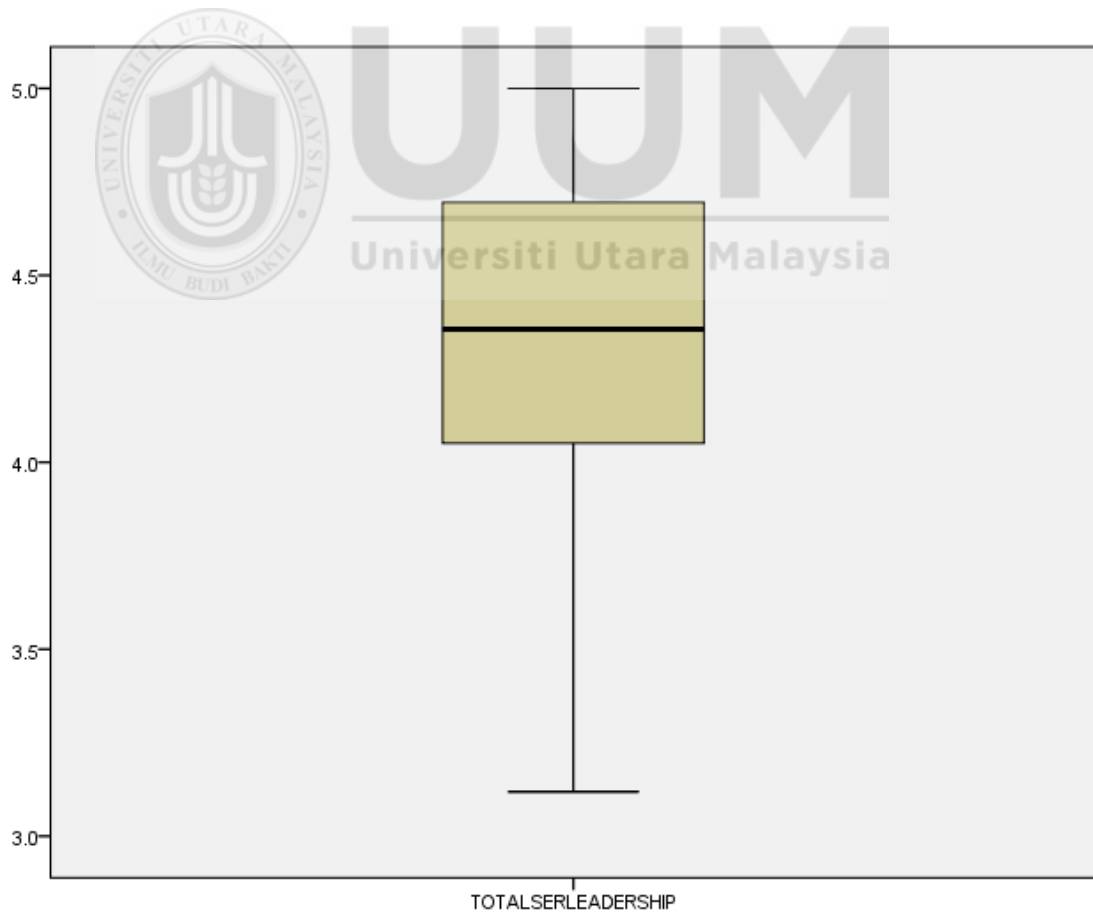
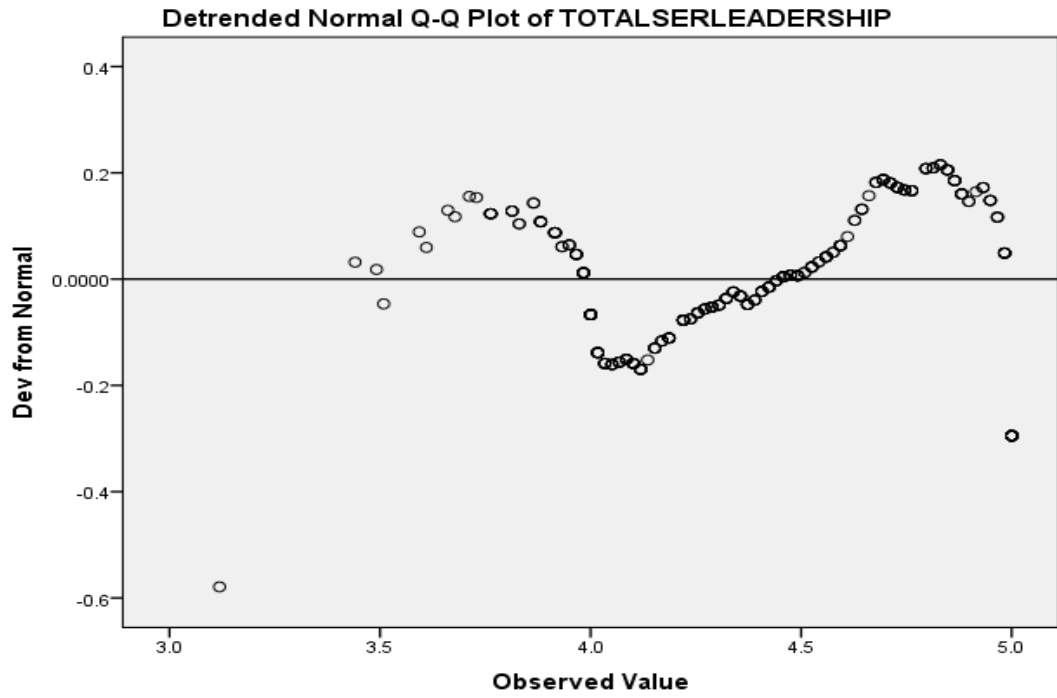
Tests of Normality

	Shapiro-Wilk ^a
	Sig.
TOTALSERLEADERSHIP	.000
TOTALTRUST	.000
TOTALCOMMIT	.004

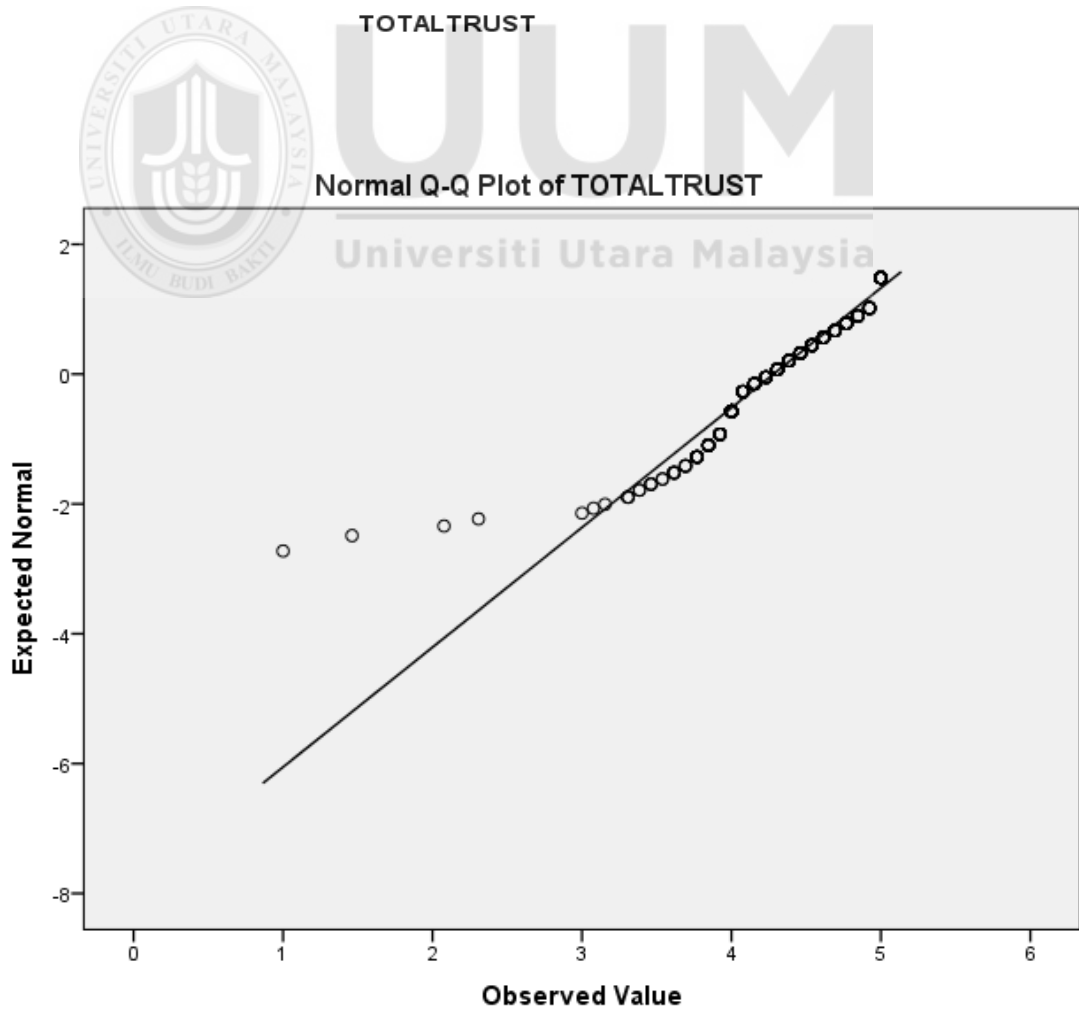
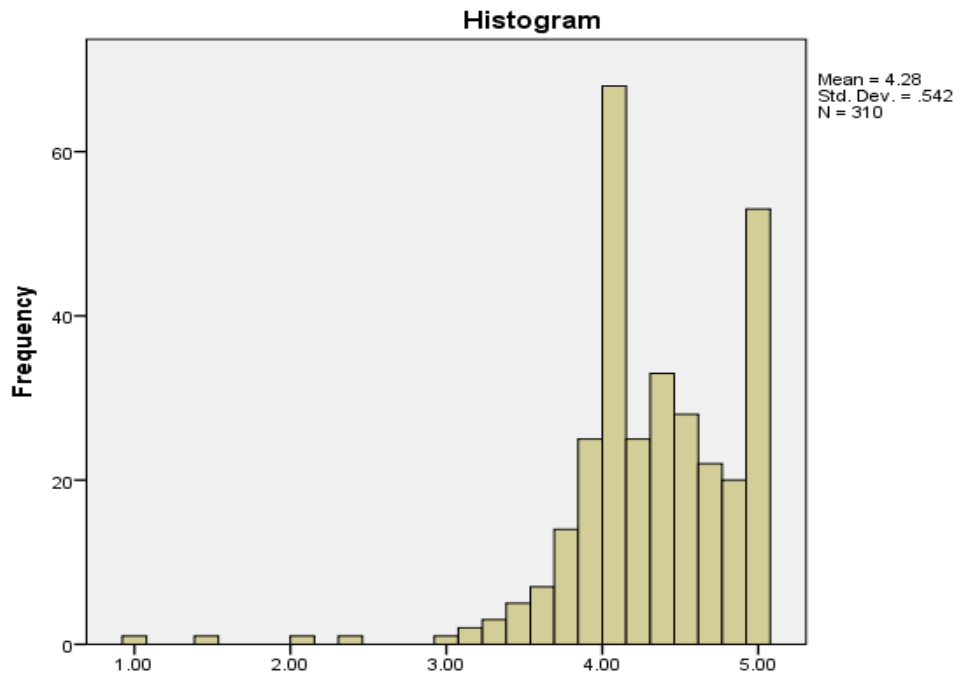
a. Lilliefors Significance Correction

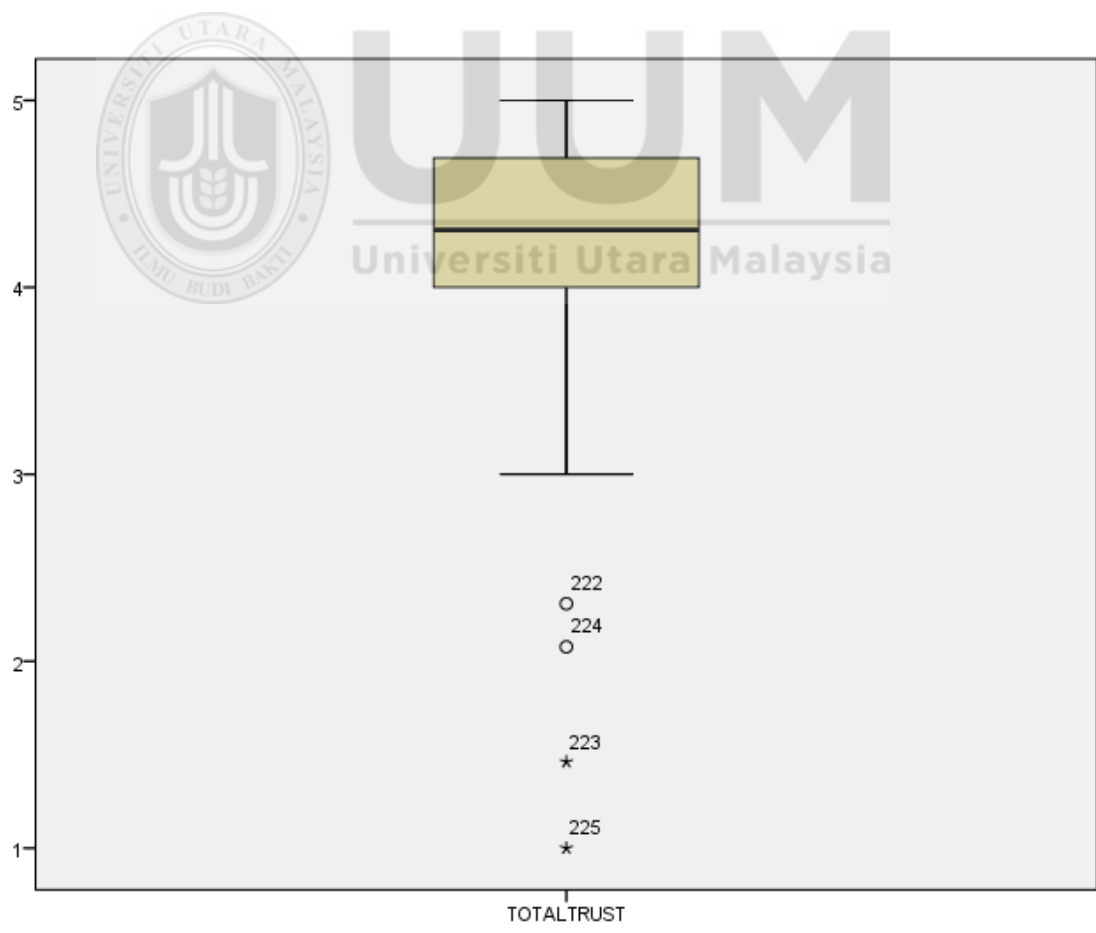
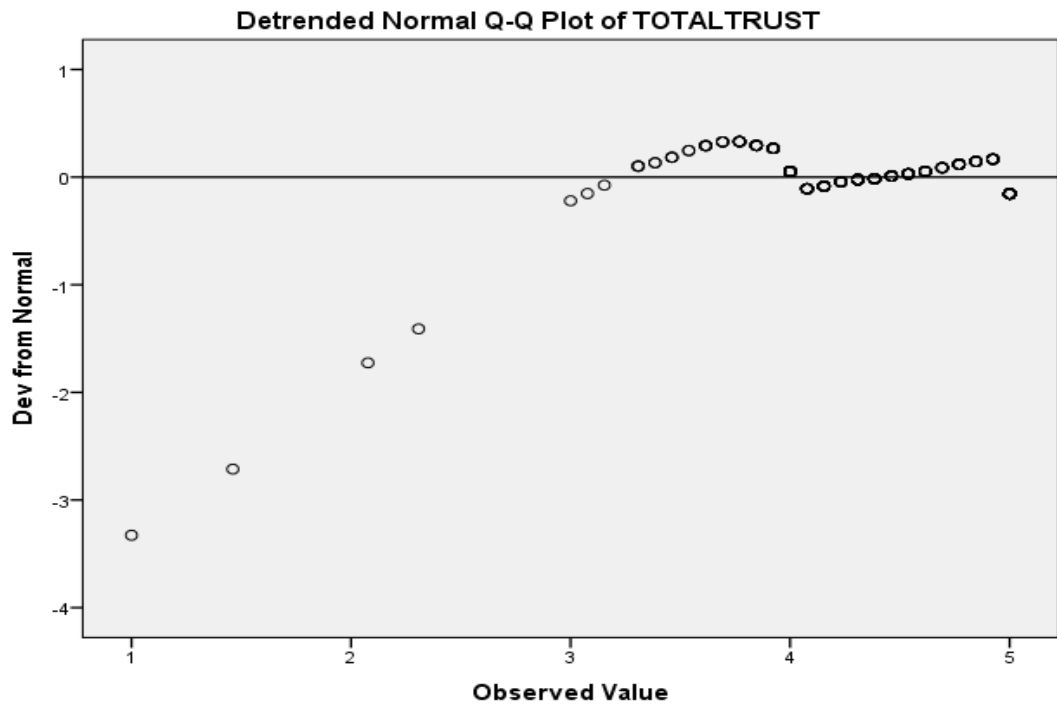
TOTALSERLEADERSHIP



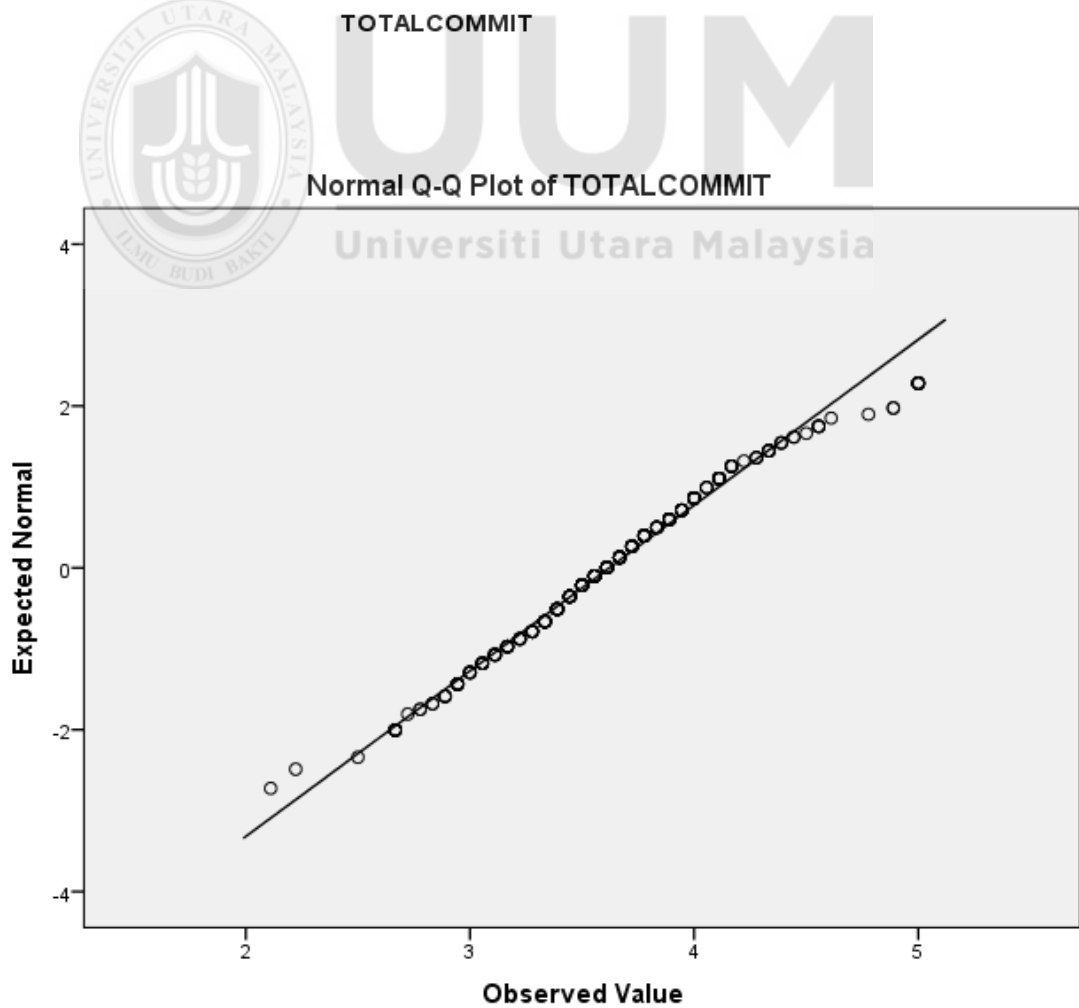
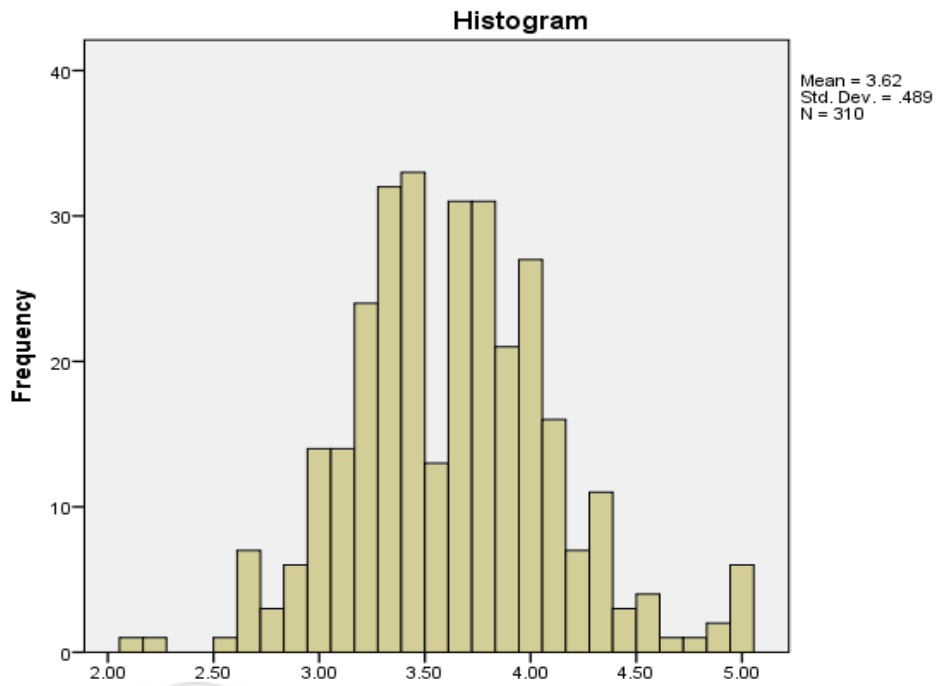


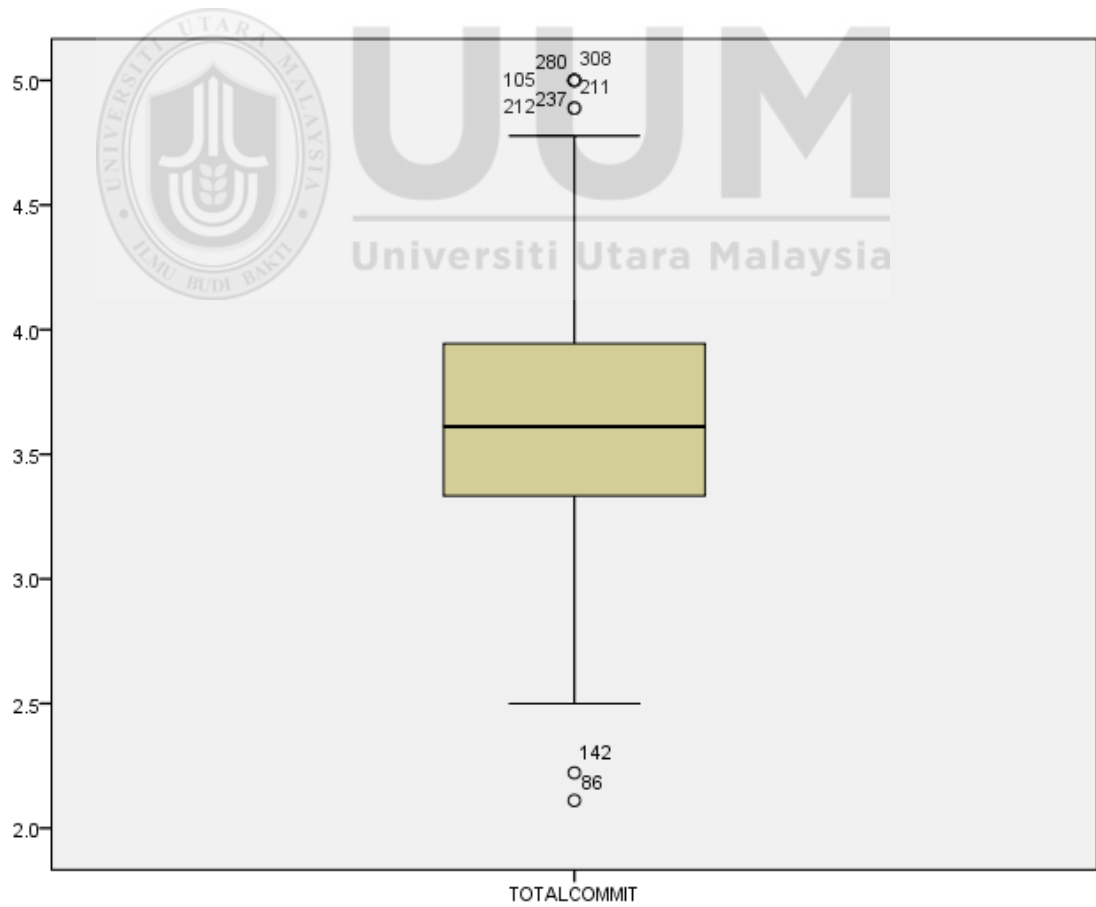
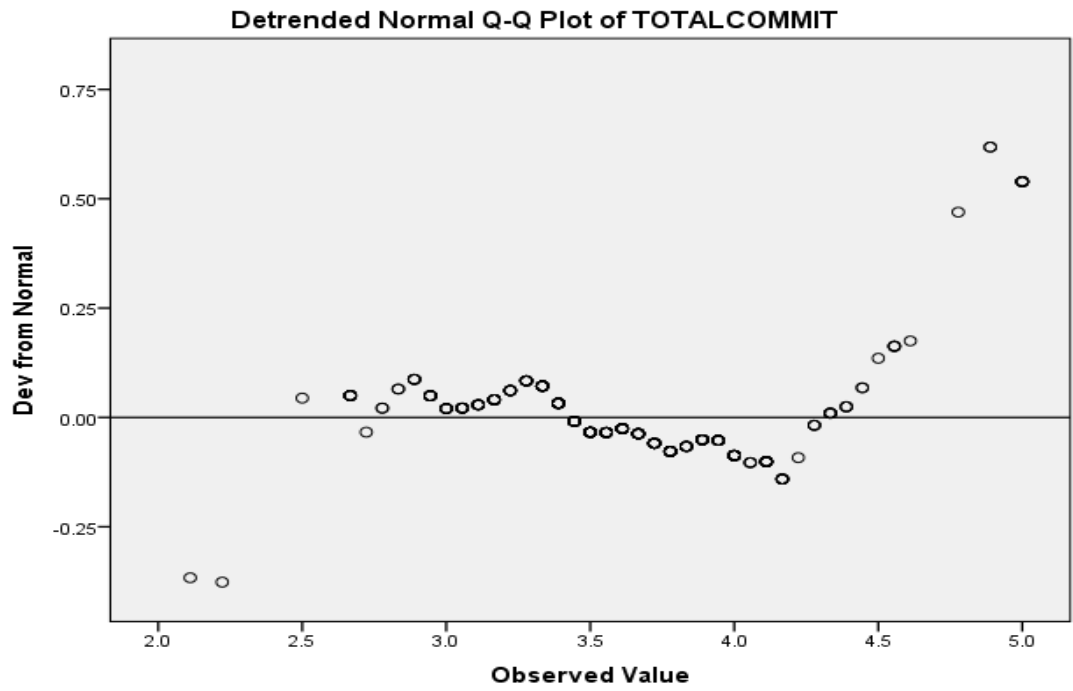
TOTALTRUST





TOTALCOMMIT





```

RELIABILITY
/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 a11 a12 a13 a14 a15 a16
a17 a18 a19 a20 a21 a22 a23 a24 a25 a26 a28 a29 a30 a31 a32 a33 a34
a35 a36 a37 a38 a39 a40 a41 a42 a43 a44 a45 a46 a47 a48 a49 a50 a51
a52 a53 a54 a55 a56 a57 a58 a59 a60
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability Kajian Rintis Item Instrumen OLA

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	200	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	200	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.981	59

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	249.1250	495.406	.573	.981
a2	249.0500	499.646	.517	.981
a3	249.1450	495.381	.582	.981
a4	248.9050	497.333	.611	.981
a5	249.0150	496.899	.651	.981
a6	249.1050	497.210	.595	.981
a7	249.0300	494.471	.632	.981
a8	248.8450	494.463	.712	.981
a9	249.0550	494.565	.656	.981
a10	249.0300	495.507	.693	.981
a11	249.0250	496.386	.631	.981
a12	248.9650	494.918	.622	.981
a13	249.0550	497.580	.606	.981
a14	249.0050	497.925	.639	.981
a15	249.2100	498.016	.603	.981
a16	249.1450	497.210	.620	.981
a17	249.0000	493.085	.743	.981
a18	248.9750	494.999	.757	.981
a19	249.0300	497.798	.631	.981
a20	249.2050	500.737	.389	.981
a21	249.0000	498.432	.602	.981
a22	248.9900	495.497	.676	.981
a23	249.0450	494.224	.730	.981
a24	248.9250	493.919	.787	.981
a25	248.9300	492.568	.777	.981
a26	249.1450	494.848	.695	.981
a28	248.8800	492.197	.783	.981
a29	249.1850	494.182	.676	.981
a30	249.1150	495.851	.692	.981
a31	249.0600	494.831	.739	.981
a32	249.1000	496.653	.686	.981
a33	249.1100	494.118	.737	.981
a34	249.0100	493.829	.767	.981
a35	249.1200	495.423	.702	.981
a36	249.1500	496.188	.655	.981
a37	249.1250	493.798	.748	.981

a38	248.9800	492.020	.790	.981
a39	248.9950	494.045	.751	.981
a40	249.0000	493.628	.785	.981
a41	248.9750	492.457	.810	.981
a42	248.9150	494.470	.761	.981
a43	249.0600	493.182	.810	.981
a44	249.2400	495.007	.595	.981
a45	249.0700	494.417	.700	.981
a46	248.9650	498.255	.609	.981
a47	248.9300	497.050	.651	.981
a48	248.9350	495.358	.701	.981
a49	248.9650	494.737	.736	.981
a50	249.0850	495.837	.698	.981
a51	248.9800	493.557	.740	.981
a52	249.0250	492.577	.751	.981
a53	248.9950	494.256	.742	.981
a54	249.1650	495.063	.690	.981
a55	249.0800	496.205	.679	.981
a56	248.9300	497.121	.661	.981
a57	248.9350	496.885	.636	.981
a58	248.9650	495.069	.697	.981
a59	249.0750	495.306	.701	.981
a60	249.0650	495.458	.577	.981

GET

FILE='H:\SPSS.sav'.

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

RELIABILITY

/VARIABLES=a7 a8 a12 a13 a16 a18 a21 a25 a38 a47

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

Reliability Rintis Item OLA Dimensi Membangun Masyarakat

[DataSet1] H:\SPSS.sav

Scale: ALL VARIABLES



Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	200	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.906	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a7	39.1450	13.381	.685	.896
a8	38.9600	13.516	.752	.892
a12	39.0800	13.501	.665	.897
a13	39.1700	14.041	.638	.899
a16	39.2600	14.203	.593	.901
a18	39.0900	13.700	.781	.891
a21	39.1150	14.303	.605	.901
a25	39.0450	13.521	.736	.893
a38	39.0950	13.614	.701	.895
a47	39.0450	14.626	.505	.906



UUM
Universiti Utara Malaysia

RELIABILITY

```

/VARIABLES=a3 a6 a10 a11 a23 a28 a32 a33 a35 a43 a51 a58
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability Rintis Item OLA Dimensi Kejujuran

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	200	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.919	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a3	47.2100	20.187	.521	.920
a6	47.1700	20.393	.571	.916
a10	47.0950	20.036	.679	.912
a11	47.0900	20.183	.618	.914
a23	47.1100	19.817	.708	.911
a28	46.9450	19.580	.728	.910
a32	47.1650	20.370	.649	.913
a33	47.1750	19.763	.723	.910
a35	47.1850	20.011	.690	.911
a43	47.1250	19.648	.787	.907
a51	47.0450	19.712	.713	.910
a58	47.0300	20.090	.651	.913

RELIABILITY

```

/VARIABLES=a2 a5 a14 a22 a30 a36 a45 a49
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
    
```

Reliability Rintis Item OLA Dimensi Memimpin

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	200	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.866	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a2	30.0000	7.749	.500	.863
a5	29.9650	7.351	.673	.843
a14	29.9550	7.671	.587	.853
a22	29.9400	7.182	.695	.841
a30	30.0650	7.599	.572	.855
a36	30.1000	7.618	.541	.858
a45	30.0200	7.175	.672	.843
a49	29.9150	7.264	.698	.841

RELIABILITY

/VARIABLES=a17 a24 a26 a29 a34 a39 a41 a48 a53 a60
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA
 /SUMMARY=TOTAL.

Reliability Rintis Item OLA Dimensi Berkongsi Kepimpinan

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	200	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.925	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a17	38.7400	15.430	.679	.919
a24	38.6650	15.470	.754	.915
a26	38.8850	15.600	.663	.920
a29	38.9250	15.316	.679	.919
a34	38.7500	15.354	.759	.915
a39	38.7350	15.301	.764	.914
a41	38.7150	15.019	.828	.911
a48	38.6750	15.427	.738	.916
a53	38.7350	15.321	.759	.915
a60	38.8050	15.635	.546	.928

RELIABILITY

```

/VARIABLES=a1 a4 a9 a15 a19 a52 a54 a55 a57 a59
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
    
```

Reliability Rintis Item OLA Menghargai Pekerja

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	200	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.892	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	38.4900	12.713	.590	.885
a4	38.2700	13.133	.622	.882
a9	38.4200	12.546	.699	.876
a15	38.5750	13.241	.617	.882
a19	38.3950	13.406	.591	.884
a52	38.3900	12.872	.634	.881
a54	38.5300	13.195	.588	.884
a55	38.4450	13.032	.674	.879
a57	38.3000	13.206	.609	.883
a59	38.4400	12.841	.711	.876

RELIABILITY

```

/VARIABLES=SL20 SL31 SL37 SL40 SL42 SL44 SL46 SL50 SL56
/SCALE('DEV. PEOPLE') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
/SUMMARY=TOTAL.
    
```

Reliability Rintis Item OLA Dimensi Membangun Pekerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	310	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	310	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.867	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SL20	34.8032	11.382	.335	.885
SL31	34.6581	10.905	.625	.851
SL37	34.4742	10.852	.691	.846
SL40	34.5226	10.716	.698	.844
SL42	34.6387	10.678	.650	.848
SL44	34.6226	10.935	.637	.850
SL46	34.5161	10.814	.693	.845
SL50	34.5355	10.774	.693	.845
SL56	34.6097	11.346	.498	.862

RELIABILITY

```

/VARIABLES=b14 b15 b16 b17 b1 b2 b3 b4 b5 b9 b12 b13 b19
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
    
```

Reliability Rintis Item Instrumen Faculty Trust Scale

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	200	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.948	13

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b14	51.2100	29.885	.832	.941
b15	51.2150	30.049	.793	.942
b16	51.2250	30.437	.745	.944
b17	51.3300	30.011	.801	.942
b1	51.4300	30.990	.594	.948
b2	51.2750	30.391	.752	.943
b3	51.1900	29.944	.828	.941
b4	51.2750	29.879	.800	.942
b5	51.1800	29.897	.757	.943
b9	51.4400	30.921	.677	.946
b12	51.3650	30.876	.706	.945
b13	51.2250	30.889	.635	.947
b19	51.2400	30.716	.744	.944

```

RELIABILITY
/VARIABLES=b12 b13
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability Rintis Item Faculty Trust Scale Dimensi Kompeten

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	200	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.742	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b12	4.3250	.361	.593	.
b13	4.1850	.302	.593	.

```

RELIABILITY
/VARIABLES=b3 b4 b5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability Rintis Item Faculty Trust Scale Dimensi Kejujuran

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	200	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.906	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b3	8.6450	1.356	.791	.884
b4	8.7300	1.253	.843	.840
b5	8.6350	1.228	.808	.871

```

GET
  FILE='D:\LINGGOH UNTAN TESIS PHD\SPSS.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=b1 b2
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability Rintis Item Faculty Trust Scale Dimensi Kebolehpercayaan

[DataSet1] D:\LINGGOH UNTAN TESIS PHD\SPSS.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	200	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.807	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b1	4.2750	.331	.679	.
b2	4.1200	.388	.679	.

```

RELIABILITY
/VARIABLES=b14 b15 b16 b17
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability Rintis Dimensi Baik Hati (Benevolence)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	200	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.919	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b14	12.8800	2.518	.820	.893
b15	12.8850	2.494	.822	.892
b16	12.8950	2.517	.830	.890
b17	13.0000	2.553	.784	.906


```

RELIABILITY
/VARIABLES=b9 b19
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability Rintis Item Faculty Trust Dimensi Keterbukaan

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	200	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.743	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b9	4.3100	.295	.592	.
b19	4.1100	.319	.592	.

```

GET
  FILE='C:\Users\new\Desktop\SPSS.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 c10 c11 c12 c13 c14 c15 c16
c17 c18
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR ANOVA
  /SUMMARY=TOTAL MEANS CORR.
  
```

Reliability Item Instrumen TCM Employee Commitment Survey

[DataSet1] C:\Users\new\Desktop\SPSS.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	200	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.874	.883	18

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
c1	4.1150	.75140	200
c2	4.0000	.74348	200
c3	2.9100	1.15698	200
c4	3.4800	1.02217	200
c5	2.7200	1.22847	200
c6	4.3100	.66036	200
c7	3.9600	.85561	200
c8	3.9600	.86146	200
c9	3.7350	.91595	200
c10	3.7450	.80823	200
c11	3.2450	1.00999	200
c12	3.5150	.86807	200
c13	3.3550	.94522	200
c14	3.6500	.83726	200
c15	3.5400	.92340	200
c16	4.0000	.74348	200
c17	3.6950	.83394	200
c18	4.1900	.71867	200

Inter-Item Correlation Matrix

	c1	c2	c3	c4	c5	c6	c7
c1	1.000	.405	-.063	.091	.019	.313	.570
c2	.405	1.000	.093	-.033	.193	.215	.434
c3	-.063	.093	1.000	.474	.682	-.042	.006
c4	.091	-.033	.474	1.000	.504	.195	.039
c5	.019	.193	.682	.504	1.000	.033	.152
c6	.313	.215	-.042	.195	.033	1.000	.422
c7	.570	.434	.006	.039	.152	.422	1.000
c8	.450	.330	.057	.159	.127	.402	.618
c9	.410	.406	.058	.147	.175	.461	.666
c10	.272	.226	.061	.118	.161	.271	.414
c11	-.004	.141	.479	.187	.457	-.077	.093
c12	.294	.335	.287	.167	.381	.141	.353
c13	-.107	.107	.553	.317	.549	-.048	-.138
c14	.400	.355	.164	.121	.256	.215	.506
c15	.388	.388	.102	.177	.227	.161	.498
c16	.567	.382	-.064	.073	.028	.307	.553
c17	.489	.357	.060	.196	.152	.282	.546
c18	.462	.292	.051	.210	.089	.214	.364

Inter-Item Correlation Matrix

	c8	c9	c10	c11	c12	c13	c14
c1	.450	.410	.272	-.004	.294	-.107	.400
c2	.330	.406	.226	.141	.335	.107	.355
c3	.057	.058	.061	.479	.287	.553	.164
c4	.159	.147	.118	.187	.167	.317	.121
c5	.127	.175	.161	.457	.381	.549	.256
c6	.402	.461	.271	-.077	.141	-.048	.215
c7	.618	.666	.414	.093	.353	-.138	.506
c8	1.000	.706	.483	.110	.451	-.069	.538
c9	.706	1.000	.614	.147	.444	.005	.586
c10	.483	.614	1.000	.286	.568	.060	.536
c11	.110	.147	.286	1.000	.451	.466	.245
c12	.451	.444	.568	.451	1.000	.272	.498
c13	-.069	.005	.060	.466	.272	1.000	.031
c14	.538	.586	.536	.245	.498	.031	1.000
c15	.533	.622	.583	.235	.441	-.048	.681
c16	.549	.553	.426	.027	.304	-.150	.492
c17	.529	.611	.495	.155	.350	-.053	.573
c18	.418	.413	.326	-.030	.261	-.166	.328

Inter-Item Correlation Matrix

	c15	c16	c17	c18
c1		.388	.567	.489
c2		.388	.382	.357
c3		.102	-.064	.060
c4		.177	.073	.196
c5		.227	.028	.152
c6		.161	.307	.282
c7		.498	.553	.546
c8		.533	.549	.529
c9		.622	.553	.611
c10		.583	.426	.495
c11		.235	.027	.155
c12		.441	.304	.350
c13		-.048	-.150	-.053
c14		.681	.492	.573
c15	1.000		.608	.646
c16		.608	1.000	.673
c17		.646	.673	1.000
c18		.435	.545	.533

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum
Item Means	3.674	2.720	4.310	1.590	1.585
Inter-Item Correlations	.294	-.166	.706	.873	-4.244

Summary Item Statistics

	Variance	N of Items
Item Means	.183	18
Inter-Item Correlations	.047	18

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
c1	62.0100	76.070	.461	.496	.869
c2	62.1250	76.261	.452	.355	.870
c3	63.2150	74.401	.348	.574	.876
c4	62.6450	75.486	.346	.432	.875
c5	63.4050	71.448	.468	.609	.871
c6	61.8150	78.443	.325	.348	.873
c7	62.1650	73.355	.587	.628	.865
c8	62.1650	72.762	.625	.596	.863
c9	62.3900	71.144	.693	.709	.860
c10	62.3800	73.845	.589	.561	.865
c11	62.8800	75.041	.378	.431	.873
c12	62.6100	72.671	.626	.528	.863
c13	62.7700	78.208	.214	.509	.879
c14	62.4750	72.572	.660	.575	.862
c15	62.5850	71.420	.667	.665	.861
c16	62.1250	74.964	.557	.613	.866
c17	62.4300	72.769	.648	.616	.862
c18	61.9350	76.463	.454	.445	.870

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
66.1250	82.683	9.09301	18

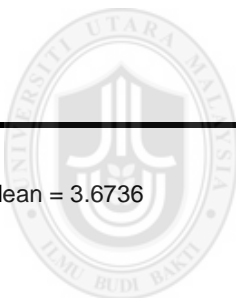
ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F
Between People	914.104	199	4.593	
Within People				
Between Items	622.328	17	36.608	63.475
Residual	1951.061	3383	.577	
Total	2573.389	3400	.757	
Total	3487.493	3599	.969	

ANOVA

	Sig
Between People	
Within People	
Between Items	.000
Residual	
Total	
Total	

Grand Mean = 3.6736




 Universiti Utara Malaysia

```
FREQUENCIES VARIABLES=TOTALSERLEADERSHIP TOTALTRUST_1 TOTALCOMMIT_2
/STATISTICS=STDDEV RANGE MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN MODE
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies RQ 1 Tahap Kepimpinan Servant, Keyakinan Dan Komitmen

		Statistics		
		TOTALSERLEADERS	TOTALTRUST_1	TOTALCOMMIT_2
		HIP		
N	Valid	298	298	298
	Missing	0	0	0
Mean		4.3708	4.3002	3.6051
Median		4.3559	4.2692	3.6111
Mode		5.00	4.00	3.44 ^a
Std. Deviation		.37698	.46814	.44295
Range		1.88	2.92	2.50
Minimum		3.12	2.08	2.50
Maximum		5.00	5.00	5.00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

T-TEST GROUPS=Kategori(1 2)
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=TOTALTRUST_1
 /CRITERIA=CI(.95).

T-Test RQ2 Komitmen Berdasarkan Taraf Pendidikan

Group Statistics

	Kategori	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TOTALTRUST_1	Siswazah	195	4.2805	.46708	.03345
	Bukan Siswazah	103	4.3376	.47016	.04633

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means
		F	Sig.	t
TOTALTRUST_1	Equal variances assumed	.604	.438	-1.001
	Equal variances not assumed			-.999

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
TOTALTRUST_1	Equal variances assumed	296	.318	-.05709
	Equal variances not assumed	206.551	.319	-.05709

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
			Lower
TOTALTRUST_1	Equal variances assumed	.05702	-.16931
	Equal variances not assumed	.05714	-.16974

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means
		95% Confidence Interval of the Difference
		Upper
TOTALTRUST_1	Equal variances assumed	.05513
	Equal variances not assumed	.05556



UUM
Universiti Utara Malaysia

ONEWAY TOTALCOMMIT_2 BY Umur
 /STATISTICS DESCRIPTIVES
 /PLOT MEANS
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=SNK TUKEY ALPHA(0.05).

Oneway RQ3 Komitmen Berdasarkan Umur

Descriptives

TOTALCOMMIT_2

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
30 tahun dan ke bawah	79	3.5752	.45387	.05106
31 tahun hingga 40 tahun	102	3.5376	.38855	.03847
41 tahun hingga 50 tahun	81	3.6879	.46627	.05181
51 tahun dan ke atas	36	3.6759	.48677	.08113
Total	298	3.6051	.44295	.02566

Descriptives

TOTALCOMMIT_2

	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
	Lower Bound	Upper Bound		
30 tahun dan ke bawah	3.4736	3.6769	2.67	5.00
31 tahun hingga 40 tahun	3.4613	3.6139	2.67	5.00
41 tahun hingga 50 tahun	3.5848	3.7910	2.67	4.78
51 tahun dan ke atas	3.5112	3.8406	2.50	4.61
Total	3.5546	3.6556	2.50	5.00

ANOVA

TOTALCOMMIT_2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.272	3	.424	2.186	.090
Within Groups	57.002	294	.194		
Total	58.273	297			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: TOTALCOMMIT_2

	(I) Umur	(J) Umur	Mean Difference (I-J)
Tukey HSD	30 tahun dan ke bawah	31 tahun hingga 40 tahun	.03766
		41 tahun hingga 50 tahun	-.11268
		51 tahun dan ke atas	-.10068
	31 tahun hingga 40 tahun	30 tahun dan ke bawah	-.03766
		41 tahun hingga 50 tahun	-.15035
		51 tahun dan ke atas	-.13834
	41 tahun hingga 50 tahun	30 tahun dan ke bawah	.11268
		31 tahun hingga 40 tahun	.15035
		51 tahun dan ke atas	.01200
	51 tahun dan ke atas	30 tahun dan ke bawah	.10068
		31 tahun hingga 40 tahun	.13834
		41 tahun hingga 50 tahun	-.01200

Multiple Comparisons

Dependent Variable: TOTALCOMMIT_2

	(I) Umur	(J) Umur	Std. Error	Sig.
Tukey HSD	30 tahun dan ke bawah	31 tahun hingga 40 tahun	.06599	.941
		41 tahun hingga 50 tahun	.06963	.370
		51 tahun dan ke atas	.08854	.667
	31 tahun hingga 40 tahun	30 tahun dan ke bawah	.06599	.941
		41 tahun hingga 50 tahun	.06553	.102
		51 tahun dan ke atas	.08536	.369
	41 tahun hingga 50 tahun	30 tahun dan ke bawah	.06963	.370
		31 tahun hingga 40 tahun	.06553	.102
		51 tahun dan ke atas	.08820	.999
	51 tahun dan ke atas	30 tahun dan ke bawah	.08854	.667
		31 tahun hingga 40 tahun	.08536	.369
		41 tahun hingga 50 tahun	.08820	.999

Multiple Comparisons

Dependent Variable: TOTALCOMMIT_2

			95% Confidence Interval
			Lower Bound
	(I) Umur	(J) Umur	
Tukey HSD	30 tahun dan ke bawah	31 tahun hingga 40 tahun	-.1328
		41 tahun hingga 50 tahun	-.2926
		51 tahun dan ke atas	-.3295
	31 tahun hingga 40 tahun	30 tahun dan ke bawah	-.2082
		41 tahun hingga 50 tahun	-.3197
		51 tahun dan ke atas	-.3589
	41 tahun hingga 50 tahun	30 tahun dan ke bawah	-.0672
		31 tahun hingga 40 tahun	-.0190
		51 tahun dan ke atas	-.2159
	51 tahun dan ke atas	30 tahun dan ke bawah	-.1281
		31 tahun hingga 40 tahun	-.0822
		41 tahun hingga 50 tahun	-.2399

Multiple Comparisons

Dependent Variable: TOTALCOMMIT_2

			95% Confidence Interval
			Upper Bound
	(I) Umur	(J) Umur	
Tukey HSD	30 tahun dan ke bawah	31 tahun hingga 40 tahun	.2082
		41 tahun hingga 50 tahun	.0672
		51 tahun dan ke atas	.1281
	31 tahun hingga 40 tahun	30 tahun dan ke bawah	.1328
		41 tahun hingga 50 tahun	.0190
		51 tahun dan ke atas	.0822
	41 tahun hingga 50 tahun	30 tahun dan ke bawah	.2926
		31 tahun hingga 40 tahun	.3197
		51 tahun dan ke atas	.2399
	51 tahun dan ke atas	30 tahun dan ke bawah	.3295
		31 tahun hingga 40 tahun	.3589
		41 tahun hingga 50 tahun	.2159

Homogeneous Subsets

TOTALCOMMIT_2			
		N	Subset for alpha =
			0.05
Umur			1
Student-Newman-Keuls ^{a,b}	31 tahun hingga 40 tahun	102	3.5376
	30 tahun dan ke bawah	79	3.5752
	51 tahun dan ke atas	36	3.6759
	41 tahun hingga 50 tahun	81	3.6879
	Sig.		.218
Tukey HSD ^{a,b}	31 tahun hingga 40 tahun	102	3.5376
	30 tahun dan ke bawah	79	3.5752
	51 tahun dan ke atas	36	3.6759
	41 tahun hingga 50 tahun	81	3.6879
	Sig.		.218

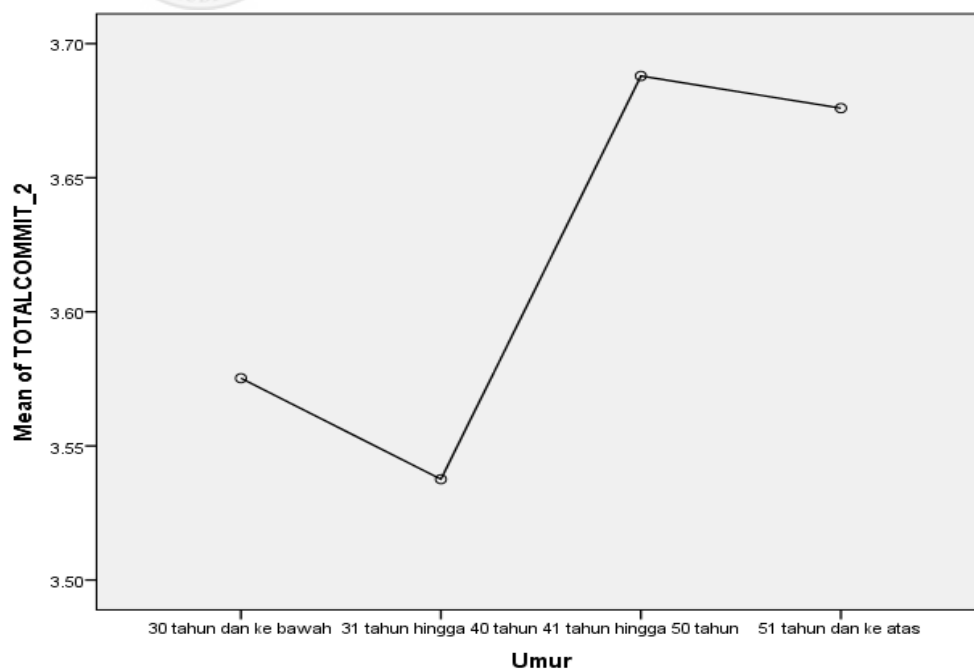
Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 63.912.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used.

Type I error levels are not guaranteed.

Means Plots



ONEWAY TOTALCOMMIT_2 BY Pengalaman
 /STATISTICS DESCRIPTIVES
 /PLOT MEANS
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=SNK TUKEY ALPHA(0.05).

Oneway RQ4 : Komitmen Berdasarkan Pengalaman

Descriptives

TOTALCOMMIT_2

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
10 tahun dan ke bawah	130	3.5274	.40791	.03578
11 tahun hingga 20 tahun	79	3.5893	.40868	.04598
21 tahun hingga 30 tahun	75	3.7289	.48749	.05629
30 tahun dan ke atas	14	3.7540	.54985	.14695
Total	298	3.6051	.44295	.02566

Descriptives

TOTALCOMMIT_2

	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
	Lower Bound	Upper Bound		
10 tahun dan ke bawah	3.4566	3.5981	2.67	5.00
11 tahun hingga 20 tahun	3.4978	3.6808	2.67	5.00
21 tahun hingga 30 tahun	3.6167	3.8411	2.67	4.78
30 tahun dan ke atas	3.4365	4.0714	2.50	4.61
Total	3.5546	3.6556	2.50	5.00

ANOVA

TOTALCOMMIT_2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.265	3	.755	3.963	.009
Within Groups	56.008	294	.191		
Total	58.273	297			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: TOTALCOMMIT_2

	(I) Pengalaman	(J) Pengalaman	Mean Difference (I-J)
Tukey HSD	10 tahun dan ke bawah	11 tahun hingga 20 tahun	-.06196
		21 tahun hingga 30 tahun	-.20154*
		30 tahun dan ke atas	-.22662
	11 tahun hingga 20 tahun	10 tahun dan ke bawah	.06196
		21 tahun hingga 30 tahun	-.13958
		30 tahun dan ke atas	-.16466
	21 tahun hingga 30 tahun	10 tahun dan ke bawah	.20154*
		11 tahun hingga 20 tahun	.13958
		30 tahun dan ke atas	-.02508
30 tahun dan ke atas	10 tahun dan ke bawah	.22662	
	11 tahun hingga 20 tahun	.16466	
	21 tahun hingga 30 tahun	.02508	

Multiple Comparisons

Dependent Variable: TOTALCOMMIT_2

	(I) Pengalaman	(J) Pengalaman	Std. Error	Sig.
Tukey HSD	10 tahun dan ke bawah	11 tahun hingga 20 tahun	.06226	.752
		21 tahun hingga 30 tahun	.06329	.009
		30 tahun dan ke atas	.12277	.254
	11 tahun hingga 20 tahun	10 tahun dan ke bawah	.06226	.752
		21 tahun hingga 30 tahun	.07037	.197
		30 tahun dan ke atas	.12657	.563
	21 tahun hingga 30 tahun	10 tahun dan ke bawah	.06329	.009
		11 tahun hingga 20 tahun	.07037	.197
		30 tahun dan ke atas	.12707	.997
30 tahun dan ke atas	10 tahun dan ke bawah	.12277	.254	
	11 tahun hingga 20 tahun	.12657	.563	
	21 tahun hingga 30 tahun	.12707	.997	

Multiple Comparisons

Dependent Variable: TOTALCOMMIT_2

			95% Confidence Interval
			Lower Bound
	(I) Pengalaman	(J) Pengalaman	
Tukey HSD	10 tahun dan ke bawah	11 tahun hingga 20 tahun	-.2228
		21 tahun hingga 30 tahun	-.3651
		30 tahun dan ke atas	-.5438
	11 tahun hingga 20 tahun	10 tahun dan ke bawah	-.0989
		21 tahun hingga 30 tahun	-.3214
		30 tahun dan ke atas	-.4917
	21 tahun hingga 30 tahun	10 tahun dan ke bawah	.0380
		11 tahun hingga 20 tahun	-.0422
		30 tahun dan ke atas	-.3534
	30 tahun dan ke atas	10 tahun dan ke bawah	-.0906
		11 tahun hingga 20 tahun	-.1624
		21 tahun hingga 30 tahun	-.3032

Multiple Comparisons

Dependent Variable: TOTALCOMMIT_2

			95% Confidence Interval
			Upper Bound
	(I) Pengalaman	(J) Pengalaman	
Tukey HSD	10 tahun dan ke bawah	11 tahun hingga 20 tahun	.0989
		21 tahun hingga 30 tahun	-.0380
		30 tahun dan ke atas	.0906
	11 tahun hingga 20 tahun	10 tahun dan ke bawah	.2228
		21 tahun hingga 30 tahun	.0422
		30 tahun dan ke atas	.1624
	21 tahun hingga 30 tahun	10 tahun dan ke bawah	.3651
		11 tahun hingga 20 tahun	.3214
		30 tahun dan ke atas	.3032
	30 tahun dan ke atas	10 tahun dan ke bawah	.5438
		11 tahun hingga 20 tahun	.4917
		21 tahun hingga 30 tahun	.3534

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Homogeneous Subsets

TOTALCOMMIT_2			
			Subset for alpha = 0.05
Pengalaman		N	1
Student-Newman-Keuls ^{a,b}	10 tahun dan ke bawah	130	3.5274
	11 tahun hingga 20 tahun	79	3.5893
	21 tahun hingga 30 tahun	75	3.7289
	30 tahun dan ke atas	14	3.7540
	Sig.		.109
Tukey HSD ^{a,b}	10 tahun dan ke bawah	130	3.5274
	11 tahun hingga 20 tahun	79	3.5893
	21 tahun hingga 30 tahun	75	3.7289
	30 tahun dan ke atas	14	3.7540
	Sig.		.109

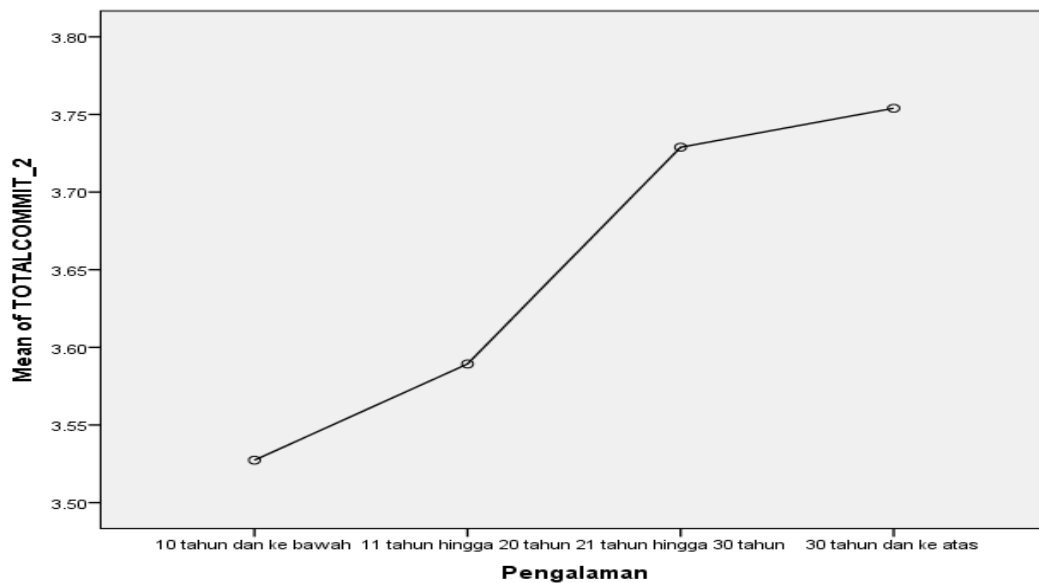
Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 38.054.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used.

Type I error levels are not guaranteed.

Means Plots



CORRELATIONS

```

/VARIABLES=TOTALSERLEADERSHIP TRUST_BAIKHATI TRUST_BOLEHPERCAYA
TRUST_JUJUR TRUST_KETERBUKAAN TRUST_KOMPETEN
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

Correlations RQ5 : Hubungan Kepimpinan Servant Dengan Keyakinan

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
TOTALSERLEADERSHIP	4.3708	.37698	298
TRUST_BAIKHATI	4.3121	.52936	298
TRUST_BOLEHPERCAYA	4.2668	.55971	298
TRUST_JUJUR	4.3837	.50593	298
TRUST_KETERBUKAAN	4.2433	.52580	298
TRUST_KOMPETEN	4.2416	.54465	298

Correlations

		TOTALSERLEADERSHIP	TRUST_BAIKHATI
TOTALSERLEADERSHIP	Pearson Correlation	1	.701**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	298	298
TRUST_BAIKHATI	Pearson Correlation	.701**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	298	298
TRUST_BOLEHPERCAYA	Pearson Correlation	.685**	.722**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	298	298
TRUST_JUJUR	Pearson Correlation	.697**	.766**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	298	298
TRUST_KETERBUKAAN	Pearson Correlation	.640**	.735**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	298	298
TRUST_KOMPETEN	Pearson Correlation	.630**	.701**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	298	298

Correlations

		TRUST_BOLEH PERCAYA	TRUST_JUJUR
TOTALSERLEADERSHIP	Pearson Correlation	.685**	.697**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	298	298
TRUST_BAIKHATI	Pearson Correlation	.722**	.766**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	298	298
TRUST_BOLEHPERCAYA	Pearson Correlation	1	.757**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	298	298
TRUST_JUJUR	Pearson Correlation	.757**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	298	298
TRUST_KETERBUKAAN	Pearson Correlation	.685**	.751**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	298	298
TRUST_KOMPETEN	Pearson Correlation	.633**	.668**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	298	298

Correlations

		TRUST_KETERB UKAAN	TRUST_KOMPET EN
TOTALSERLEADERSHIP	Pearson Correlation	.640**	.630**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	298	298
TRUST_BAIKHATI	Pearson Correlation	.735**	.701**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	298	298
TRUST_BOLEHPERCAYA	Pearson Correlation	.685**	.633**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	298	298
TRUST_JUJUR	Pearson Correlation	.751**	.668**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	298	298
TRUST_KETERBUKAAN	Pearson Correlation	1	.661**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	298	298
TRUST_KOMPETEN	Pearson Correlation	.661**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	298	298

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS
 /VARIABLES=TOTALSERLEADERSHIP TOTALCOMMIT_2 VALUE DEVPEOPLE SHARE
 PROVIDE AUTHENTIC BUILD
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /STATISTICS DESCRIPTIVES
 /MISSING=PAIRWISE.

Correlations RQ 6 : Hubungan Kepimpinan Servant Dengan Komitmen

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
TOTALSERLEADERSHIP	4.3708	.37698	298
TOTALCOMMIT_2	3.6051	.44295	298
VALUE	4.3591	.41235	298
DEVPEOPLE	4.3195	.40768	298
SHARE	4.3721	.46572	298
PROVIDE	3.9101	.35326	298
AUTHENTIC	4.3205	.39624	298
BUILD	4.4466	.40211	298

Correlations

		TOTALSERLEA DERSHIP	TOTALCOMMIT _2	VALUE
TOTALSERLEADERSHIP	Pearson Correlation	1	.213**	.919**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	298	298	298
TOTALCOMMIT_2	Pearson Correlation	.213**	1	.244**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	298	298	298
VALUE	Pearson Correlation	.919**	.244**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	298	298	298
DEVPEOPLE	Pearson Correlation	.921**	.176**	.816**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000
	N	298	298	298
SHARE	Pearson Correlation	.863**	.137*	.713**
	Sig. (2-tailed)	.000	.018	.000
	N	298	298	298

PROVIDE	Pearson Correlation	.920**	.194**	.821**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000
	N	298	298	298
AUTHENTIC	Pearson Correlation	.954**	.237**	.871**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	298	298	298
BUILD	Pearson Correlation	.894**	.201**	.839**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	298	298	298

Correlations

		DEVPEOPLE	SHARE	PROVIDE
TOTALSERLEADERSHIP	Pearson Correlation	.921**	.863**	.920**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	298	298	298
TOTALCOMMIT_2	Pearson Correlation	.176**	.137*	.194**
	Sig. (2-tailed)	.002	.018	.001
	N	298	298	298
VALUE	Pearson Correlation	.816**	.713**	.821**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	298	298	298
DEVPEOPLE	Pearson Correlation	1	.768**	.842**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	298	298	298
SHARE	Pearson Correlation	.768**	1	.739**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	298	298	298
PROVIDE	Pearson Correlation	.842**	.739**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	298	298	298
AUTHENTIC	Pearson Correlation	.867**	.766**	.877**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	298	298	298
BUILD	Pearson Correlation	.760**	.690**	.796**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	298	298	298

Correlations

		AUTHENTIC	BUILD
TOTALSERLEADERSHIP	Pearson Correlation	.954**	.894**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	298	298
TOTALCOMMIT_2	Pearson Correlation	.237**	.201**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	298	298
VALUE	Pearson Correlation	.871**	.839**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	298	298
DEVPEOPLE	Pearson Correlation	.867**	.760**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	298	298
SHARE	Pearson Correlation	.766**	.690**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	298	298
PROVIDE	Pearson Correlation	.877**	.796**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	298	298
AUTHENTIC	Pearson Correlation	1	.837**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	298	298
BUILD	Pearson Correlation	.837**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	298	298

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=TOTALTRUST_1 TOTALCOMMIT_2 TRUST_BAIKHATI
TRUST_BOLEHPERCAYA TRUST_JUJUR TRUST_KETERBUKAAN TRUST_KOMPETEN
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

Correlations RQ 7 : Hubungan Keyakinan Dengan Komitmen

		Correlations	
		TOTALTRUST_1	TOTALCOMMIT_2
TOTALTRUST_1	Pearson Correlation	1	.203**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	298	298
TOTALCOMMIT_2	Pearson Correlation	.203**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	298	298
TRUST_BAIKHATI	Pearson Correlation	.924**	.162**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005
	N	298	298
TRUST_BOLEHPERCAYA	Pearson Correlation	.856**	.172**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003
	N	298	298
TRUST_JUJUR	Pearson Correlation	.904**	.211**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	298	298
TRUST_KETERBUKAAN	Pearson Correlation	.860**	.139*
	Sig. (2-tailed)	.000	.017
	N	298	298
TRUST_KOMPETEN	Pearson Correlation	.820**	.212**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	298	298

Correlations

		TRUST_BAIKHAT I	TRUST_BOLEHP ERCAYA
TOTALTRUST_1	Pearson Correlation	.924**	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	298	298
TOTALCOMMIT_2	Pearson Correlation	.162**	.172**
	Sig. (2-tailed)	.005	.003
	N	298	298
TRUST_BAIKHATI	Pearson Correlation	1	.722**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	298	298
TRUST_BOLEHPERCAYA	Pearson Correlation	.722**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	298	298
TRUST_JUJUR	Pearson Correlation	.766**	.757**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	298	298
TRUST_KETERBUKAAN	Pearson Correlation	.735**	.685**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	298	298
TRUST_KOMPETEN	Pearson Correlation	.701**	.633**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	298	298

Correlations

		TRUST_JUJUR	TRUST_KETERB UKAAN
TOTALTRUST_1	Pearson Correlation	.904**	.860**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	298	298
TOTALCOMMIT_2	Pearson Correlation	.211**	.139*
	Sig. (2-tailed)	.000	.017
	N	298	298
TRUST_BAIKHATI	Pearson Correlation	.766**	.735**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	298	298
TRUST_BOLEHPERCAYA	Pearson Correlation	.757**	.685**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	298	298
TRUST_JUJUR	Pearson Correlation	1	.751**

	Sig. (2-tailed)		.000
	N	298	298
TRUST_KETERBUKAAN	Pearson Correlation	.751**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	298	298
TRUST_KOMPETEN	Pearson Correlation	.668**	.661**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	298	298

Correlations

		TRUST_KOMPETEN
TOTALTRUST_1	Pearson Correlation	.820**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	298
TOTALCOMMIT_2	Pearson Correlation	.212**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	298
TRUST_BAIKHATI	Pearson Correlation	.701**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	298
TRUST_BOLEHPERCAYA	Pearson Correlation	.633**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	298
TRUST_JUJUR	Pearson Correlation	.668**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	298
TRUST_KETERBUKAAN	Pearson Correlation	.661**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	298
TRUST_KOMPETEN	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	298

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT TOTALCOMMIT_2
  /METHOD=ENTER TOTALSERLEADERSHIP.
  
```

Regression RQ 8 : Kepimpinan Servant Sebagai Peramal Kepada Komitmen

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TOTALSERLEADERSHIP ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: TOTALCOMMIT_2

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics
					R Square Change
1	.213 ^a	.045	.042	.43351	.045

Model Summary

Model	Change Statistics			
	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	14.074	1	296	.000

a. Predictors: (Constant), TOTALSERLEADERSHIP

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.645	1	2.645	14.074	.000 ^b
	Residual	55.628	296	.188		
	Total	58.273	297			

a. Dependent Variable: TOTALCOMMIT_2

b. Predictors: (Constant), TOTALSERLEADERSHIP

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2.511	.293		8.578
	TOTALSERLEADERSHIP	.250	.067	.213	3.752

Coefficients^a

Model		Sig.
1	(Constant)	.000
	TOTALSERLEADERSHIP	.000

a. Dependent Variable: TOTALCOMMIT_2



```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT TOTALCOMMIT_2
  /METHOD=ENTER TOTALTRUST_1.
  
```

Regression RQ9 : Keyakinan Sebagai Peramal Kepada Komitmen

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TOTALTRUST_1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: TOTALCOMMIT_2

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics
					R Square Change
1	.203 ^a	.041	.038	.43448	.041

Model Summary

Model	Change Statistics			
	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	12.689	1	296	.000

a. Predictors: (Constant), TOTALTRUST_1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.395	1	2.395	12.689	.000 ^b
	Residual	55.878	296	.189		
	Total	58.273	297			

a. Dependent Variable: TOTALCOMMIT_2

b. Predictors: (Constant), TOTALTRUST_1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
	B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2.780	.233	11.935
	TOTALTRUST_1	.192	.054	.203

Coefficients^a

Model	Sig.	
1	(Constant)	.000
	TOTALTRUST_1	.000

a. Dependent Variable: TOTALCOMMIT_2



UUM
Universiti Utara Malaysia

Regression RQ 10 Keyakinan Sebagai Perantara Kepada Hubungan Kepimpinan Servant Dengan Komitmen

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TOTALSERLEADERSHIP, TOTALTRUST_1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: TOTALCOMMIT_2

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics
					R Square Change
1	.222 ^a	.049	.043	.43339	.049

Model Summary

Model	Change Statistics			
	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	7.626	2	295	.001

a. Predictors: (Constant), TOTALSERLEADERSHIP, TOTALTRUST_1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.865	2	1.432	7.626	.001 ^b
	Residual	55.409	295	.188		
	Total	58.273	297			

a. Dependent Variable: TOTALCOMMIT_2

b. Predictors: (Constant), TOTALSERLEADERSHIP, TOTALTRUST_1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
	B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2.498	.293	8.530
	TOTALTRUST_1	.090	.084	1.082
	TOTALSERLEADERSHIP	.164	.104	1.581

Coefficients^a

Model	Sig.	Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)	.000	
	TOTALTRUST_1	.280	.412
	TOTALSERLEADERSHIP	.115	.412

a. Dependent Variable: TOTALCOMMIT_2

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	TOTALTRUST_1
1	1	2.992	1.000	.00	.00
	2	.006	22.344	.73	.31
	3	.002	38.916	.27	.69

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Variance Proportions
		TOTALSERLEADERSHIP
1	1	.00
	2	.01
	3	.99

a. Dependent Variable: TOTALCOMMIT_2

REGRESSION
/MISSING LISTWISE

```

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT TOTALCOMMIT_2
/METHOD=ENTER TOTALSERLEADERSHIP
/METHOD=ENTER TOTALTRUST_1 TOTALSERLEADERSHIP.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TOTALSERLEADERSHIP ^b	.	Enter
2	TOTALTRUST_1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: TOTALCOMMIT_2

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics
					R Square Change
1	.213 ^a	.045	.042	.43351	.045
2	.222 ^b	.049	.043	.43339	.004

Model Summary

Model	Change Statistics			
	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	14.074	1	296	.000
2	1.170	1	295	.280

a. Predictors: (Constant), TOTALSERLEADERSHIP

b. Predictors: (Constant), TOTALSERLEADERSHIP, TOTALTRUST_1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.645	1	2.645	14.074	.000 ^b
	Residual	55.628	296	.188		
	Total	58.273	297			
2	Regression	2.865	2	1.432	7.626	.001 ^c
	Residual	55.409	295	.188		
	Total	58.273	297			

a. Dependent Variable: TOTALCOMMIT_2

b. Predictors: (Constant), TOTALSERLEADERSHIP

c. Predictors: (Constant), TOTALSERLEADERSHIP, TOTALTRUST_1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2.511	.293		8.578
	TOTALSERLEADERSHIP	.250	.067	.213	3.752
2	(Constant)	2.498	.293		8.530
	TOTALSERLEADERSHIP	.164	.104	.140	1.581
	TOTALTRUST_1	.090	.084	.096	1.082

Coefficients^a

Model		Sig.	Collinearity Statistics	
			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.000		
	TOTALSERLEADERSHIP	.000	1.000	1.000
2	(Constant)	.000		
	TOTALSERLEADERSHIP	.115	.412	2.425
	TOTALTRUST_1	.280	.412	2.425

a. Dependent Variable: TOTALCOMMIT_2

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
-------	---------	---	------	---------------------	-------------------------

						Tolerance
1	TOTALTRUST_1	.096 ^b	1.082	.280	.063	.412

Excluded Variables^a

Model	TOTALTRUST_1	Collinearity Statistics	
		VIF	Minimum Tolerance
1	TOTALTRUST_1	2.425	.412

a. Dependent Variable: TOTALCOMMIT_2

b. Predictors in the Model: (Constant), TOTALSERLEADERSHIP

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	TOTALSERLEADERSHIP
1	1	1.996	1.000	.00	.00
	2	.004	23.270	1.00	1.00
2	1	2.992	1.000	.00	.00
	2	.006	22.344	.73	.01
	3	.002	38.916	.27	.99

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Variance Proportions
		TOTALTRUST_1
1	1	
	2	
2	1	.00
	2	.31
	3	.69

a. Dependent Variable: TOTALCOMMIT_2