

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.



**KOMITMEN ORGANISASI GURU-GURU PENDIDIKAN  
ISLAM: ETIKA KERJA ISLAM SEBAGAI  
MODERATOR**

**ZURAIMY BIN ALI**



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

**IJAZAH DOKTOR FALSAFAH  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA  
September 2017**

**KOMITMEN ORGANISASI GURU-GURU PENDIDIKAN  
ISLAM: ETIKA KERJA ISLAM SEBAGAI MODERATOR**

Oleh:

**ZURAIMY BIN ALI**



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

**Tesis ini dikemukakan kepada  
Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business  
Universiti Utara Malaysia  
bagi memenuhi keperluan pengijazahan Ijazah Doktor Falsafah**



Pusat Pengajian Perniagaan Islam  
ISLAMIC BUSINESS SCHOOL  
كلية إدارة الأعمال الإسلامية  
Universiti Utara Malaysia

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

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

ZURAIMY BIN ALI (95308)

Calon untuk ijazah DOCTOR OF PHILOSOPHY (ISLAMIC MANAGEMENT)  
(candidate for the degree of)

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

**Komitmen organisasi guru-guru pendidikan Islam : Etika kerja Islam sebagai moderator**

seperti yang tercatat dimuka 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  
29 November 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:  
29 November 2016

Pengerusi Viva : Prof Dr Nor Hayati Ahmad  
(Chairman for Viva)  
Pemeriksa Luar : Prof. Dr. Abdul Ghani Kanesan Abdullah  
(External Examiner)  
Pemeriksa Dalam : Dr. Mohd Shahril bin Ahmad Razimi  
(Internal Examiner)

Tandatangan  
(Signature)  
Tandatangan  
(Signature)  
Tandatangan  
(Signature)

Tarikh : 29 November 2016  
(Date)

**Nama Pelajar**  
**(Name of Student)**

: Zuraimy bin Ali (95308)

---

**Tajuk Tesis/Disertasi**  
**(Title of the Thesis/ Dissertation)**

: Komitmen organisasi guru-guru pendidikan Islam : Etika kerja Islam sebagai moderator

---

**Program Pengajian**  
**(Programme of Study)**

: Doctor of Philosophy

---

**Nama Penyelia/Penyelia-Penyelia**  
**(Name of Supervisor/Supervisors)**

: Prof Madya Dr. Azizi Abu Bakar

---

  
Tandatangan

**Nama Penyelia/Penyelia-Penyelia**  
**(Name of Supervisor/Supervisors)**

: Universiti Utara Malaysia

---

Tandatangan

## **PERMISSION TO USE**

In presenting this thesis in fulfillment of the requirements for a post graduate degree from Universiti Utara Malaysia, I agree that the Library of this university may make it freely available for inspection. I further agree that permission for copying this thesis in any manner, in whole or in part, for scholarly purposes may be granted by my supervisor (s) or in their absence, by the Dean of Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business where I did my thesis. It is understood that any copying or publication or use of this thesis or parts of it for financial gain shall not be allowed without my written permission. It is also understood that due recognition shall be given to me and to the Universiti Utara Malaysia in any scholarly use which may be made of any material in my thesis.

Requests for permission to copy or make other use of materials in this thesis in whole or in part should be addressed to:



**Dean of Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business  
Universiti Utara Malaysia  
06010 UUM Sintok  
Kedah Darul Aman**

**UUM**  

---

**Universiti Utara Malaysia**

## ABSTRAK

Kajian ini bertujuan mengenal pasti pengaruh gaya kepimpinan guru besar, tekanan kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi guru pendidikan Islam di samping etika kerja Islam sebagai moderator. Seramai 389 orang guru sekolah kebangsaan di dua buah negeri di utara Semenanjung Malaysia iaitu Perlis dan Kedah telah dipilih mengikut persampelan rawak kluster berdasarkan daerah sebagai responden kajian. Soal selidik berskala *likert* yang mengandungi lima instrumen iaitu instrumen Tingkah Laku Kepimpinan; Instrumen *Teacher Stress Inventory*; Instrumen *School Culture Inventory*; Instrumen Komitmen Organisasi; Instrumen Etika Kerja Islam telah digunakan dalam kajian ini. Data dikumpul dan dianalisis dengan menggunakan perisian SPSS versi 21 untuk melihat pengaruh gaya kepimpinan guru besar, tekanan kerja dan juga budaya organisasi dengan komitmen organisasi guru pendidikan Islam serta etika kerja Islam sebagai moderator. Secara keseluruhannya soal selidik yang digunakan menunjukkan kebolehpercayaan dan kesahan yang tinggi. Analisis deskriptif turut digunakan untuk mengukur *min*, sisihan piawai, kekerapan dan peratus. Selain itu, analisis faktor konformatori dan ujian regresi berhierarki juga dijalankan dalam kajian ini. Dapatan kajian menunjukkan pengaruh gaya kepimpinan guru besar, tekanan kerja dan juga budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan dengan komitmen organisasi guru pendidikan Islam. Kajian ini menunjukkan bahawa etika kerja Islam mempunyai pengaruh yang signifikan dengan komitmen organisasi guru pendidikan Islam. Sementara itu, melalui ujian regresi berhierarki menunjukkan etika kerja Islam bertindak sebagai moderator antara hubungan tekanan kerja dengan komitmen organisasi guru pendidikan Islam. Kesemua pemboleh ubah bebas dalam kajian ini adalah signifikan dalam menentukan komitmen organisasi guru pendidikan Islam. Hasil penemuan kajian ini menyediakan asas bagi membentuk pengurusan Islam yang lebih mantap dalam konteks meningkatkan komitmen organisasi.

**Kata kunci:** Gaya kepimpinan, Tekanan kerja, Budaya organisasi, Komitmen organisasi guru pendidikan Islam, Etika kerja Islam.

## ABSTRACT

This study aims to identify the effect of the leadership styles of headmasters/headmistresses, working pressure, and organizational culture towards the organizational commitment of Islamic education teachers in addition to their Islamic work ethics as moderators. A total of 389 teachers from public schools in two cities in the northern Peninsular Malaysia, Perlis and Kedah, were chosen as respondents through a random cluster sampling determined by districts. Likert scale questionnaires comprise five instruments namely Leadership Behavioural; Teacher Stress Inventory; School Culture Inventory; Organizational Commitment; Islamic Work Ethics Instrument were used in this study. Data were collected and analyzed using SPSS version 21 to apprehend the effect of leadership styles of the headmasters/headmistresses, working pressure, and organizational culture towards organizational commitment of the Islamic education teachers, as well as their Islamic work ethics as moderators. Overall, the questionnaires has resulted in high reliability and validity. Additionally, descriptive analysis was also utilised to measure the mean, standard deviation, frequency and percentage. Other than that, confirmatory factor analysis and hierarchical regression tests were also carried out in this study. The findings indicate that leadership styles of the headmasters/headmistresses, working pressure and organizational culture has significantly influenced the organizational commitment of Islamic education teachers. This study reveals that the Islamic work has a significant influence on the organizational commitment of Islamic education teachers. Meanwhile, the hierarchical regression analysis revealed that Islamic work ethics act as moderator of the relationship between working pressure and organizational commitment of Islamic education teachers. All of the independent variables in this study are significant in determining the organizational commitment of the of Islamic education teachers. The findings provide the foundation for a more robust Islamic management in the context of improving organizational commitment.

**Keywords:** Leadership style, Working pressure, Organizational culture, Organizational commitment of Islamic education teachers, Islamic work ethics.



## PENGHARGAAN

Segala puji-pujian hanyalah kepada Allah SWT tuhan yang mentadbir sekalian alam, memberi hidayah kepada sesiapa yang dikehendakiNya, memakbulkan segala permintaan hamba-hambaNya, menjadi tumpuan semua makhluk memohon hajat kepadaNya. Selawat dan salam buat junjungan besar Nabi Muhammad SAW penghulu sekalian Nabi, penunjuk jalan kebenaran, pemberi syafaat buat umat Islam dan juga buat ahli keluarga Baginda SAW. Dikesempatan ini saya ingin mengambil peluang untuk mengucapkan jutaan terima kasih buat semua pensyarah UUM yang banyak menabur bakti mencurahkan ilmu kepada saya khususnya kepada penyelia PhD saya iaitu Prof. Madya. Dr. Azizi Bin Abu Bakar dan juga Prof. Madya. Dr. Mohd Nor Bin Jaafar. Tidak dilupakan kepada Dr. Mohd Shahril bin Ahmad Razimi dan juga Prof. Dr. Abdul Ghani Kanesan bin Abdullah kerana sudi memberi komentar dan bimbingan terhadap penambahbaikan tesis kajian ini. Kepada semua rakan yang membantu kajian ini saya hargai dan ucapkan ribuan terima kasih. Buat keluarga yang tersayang yang setia menemani dan memahami diri ini, terima kasih atas sokongan yang diberikan. Segala penat lelah dalam menghasilkan kajian ini, saya doakan ianya memberi manfaat yang berguna buat kita semua dan menjadi sebahagian amalan yang diterima disisi Allah SWT.



Zuraimy Bin Ali  
Nombor Matrik 95308  
Pusat Pengajian Perniagaan Islam UUM

## ISI KANDUNGAN

Perakuan Kerja Tesis	ii
<i>Permission to Use</i>	iii
Abstrak	iv
<i>Abstract</i>	v
Penghargaan	vi
Isi Kandungan	vii
Senarai Jadual	xvi
Senarai Rajah	xxii
Senarai Lampiran	xxiii
Senarai Singkatan	xxiv
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
1.1 Pengenalan	1
1.2 Penyataan Masalah	12
1.3 Objektif Kajian	27
1.4 Persoalan Kajian	28
1.5 Kepentingan Kajian	29
1.6 Batasan Kajian	34
1.7 Definisi Operasional Kajian	36
1.7.1 Komitmen Organisasi	36
1.7.2 Gaya Kepimpinan Guru Besar	36
1.7.3 Budaya Organisasi	37
1.7.4 Tekanan Kerja	38
1.7.5 Etika Kerja Islam	39
1.7.6 Guru Pendidikan Islam	39

1.8 Rumusan	39
 <b>BAB 2 TINJAUAN LITERATUR</b>	
2.1 Pengenalan	40
2.2 Dasar Kerajaan Memperkasakan Pendidikan Islam	48
2.3 Konsep dan Model Pengurusan Organisasi Menurut Perspektif Islam	52
2.4 Konsep Komitmen Organisasi Menurut Perspektif Islam	70
2.4.1 Teori Komitmen Organisasi Oleh Meyer dan Allen	76
2.4.2 Komitmen Afektif	79
2.4.3 Komitmen Berterusan	80
2.4.4 Komitmen Normatif	81
2.5 Kajian-kajian Lepas Terhadap Komitmen Organisasi	82
2.6 Konsep Dan Teori Dalam Bidang Kepemimpinan	85
2.6.1 Teori Kepimpinan Islam	91
2.6.2 Gaya Kepimpinan Tranformasi	98
2.7 Sumbangan Gaya Kepimpinan Tranformasi	103
2.8 Kajian Dan Model Tekanan Kerja	104
2.8.1 Model Sindrom Adaptasi Umum	113
2.8.2 Model Teori Gangguan	114
2.8.3 Model Transaksi	115
2.8.4 Model-Model Lain Berkaitan Tekanan Kerja	119
2.9 Faktor-Faktor Tekanan Kerja Dan Implikasinya	120
2.10 Teori Dan Model Budaya Organisasi	128
2.10.1 Model Budaya Berasaskan Kerangka Kerja Nilai Bersaing	135
2.10.2 Model Budaya Organisasi Secara Induktif	135
2.10.3 Model Budaya Organisasi Oleh Cooke	136
2.10.4 Model Budaya Organisasi Oleh Wallach	136

2.10.5 Model Budaya Organisasi Berprestasi Tinggi	137
2.11 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi Dan Kepentingannya	138
2.12 Konsep Etika Kerja Islam Dalam Organisasi	140
2.13 Tinjauan Kajian Berkaitan Etika Kerja Islam	147
2.14 Kepentingan Etika Kerja Islam Dalam Pengurusan Organisasi	155
2.15 Kajian-Kajian Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Dengan Komitmen Organisasi	158
2.16 Kajian-Kajian Hubungan Antara Tekanan Kerja Dengan Komitmen Organisasi	165
2.17 Kajian-Kajian Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Komitmen Organisasi	171
2.18 Teoritikal Kajian	178
2.19 Kerangka Konseptual Kajian	184
2.20 Rumusan	190
 <b>BAB 3 METODOLOGI KAJIAN</b>	
3.1 Pengenalan	193
3.2 Hipotesis Kajian	193
3.3 Populasi Dan Persampelan Kajian	194
3.4 Reka Bentuk Kajian	197
3.5 Instrumen	199
3.5.1 Bahagian A : Maklumat Demografi Guru	200
3.5.2 Bahagian B : Instrumen Gaya Kepimpinan Guru Besar	200
3.5.3 Bahagian C : Instrumen Tekanan Kerja	201
3.5.4 Bahagian D : Instrumen Budaya Organisasi	202
3.5.5 Bahagian E : Instrumen Komitmen Organisasi	203

3.5.6 Bahagian F : Instrumen Etika Kerja Islam	204
3.6 Kebolehpercayaan Instrumen	205
3.7 Kajian Rintis	207
3.7.1 Kesahan Muka dan Kandungan	207
3.7.2 Analisis Faktor	208
3.7.3 Ujian Rintis Kesahan Kebolehpercayaan Dalaman	210
3.8 Kaedah Pengumpulan Data	211
3.9 Cara Analisis Data	211
3.9.1 Statistik Deskriptif	212
3.9.2 Statistik Inferensi	213
3.10 Bentuk Statistik Dalam Menguji Setiap Pemboleh Ubah	217
3.11 Rumusan	219
<b>BAB 4 KEPUTUSAN KAJIAN</b>	
4.1 Pengenalan	220
4.2 Profil dan Sampel Kajian	220
4.2.1 Taburan Demografi Responden	221
4.3 Persediaan Data	223
4.3.1 Memeriksa Data Yang Hilang	223
4.4 Pegukuran Instrumen Kajian	223
4.4.1 Kebolehpercayaan Dalaman	223
4.4.2 Analisis Faktor Instrumen Kajian	224
4.4.2.1 Analisis Faktor Instrumen Gaya Kepimpinan Guru Besar	225
4.4.2.2 Analisis Faktor Instrumen Tekanan Kerja	228
4.4.2.3 Analisis Faktor Instrumen Budaya Organisasi	232
4.4.2.4 Analisis Faktor Instrumen Etika Kerja Islam	237

4.4.2.5 Analisis Faktor Instrumen Komitmen Organisasi	240
4.4.3 Analisa Semula Kebolehpercayaan Dalaman	245
4.5 Analisis Deskriptif Pemboleh Ubah Kajian	246
4.6 Persediaan Data Bagi Pengujian Hipotesis	248
4.6.1 Ujian Normaliti	248
4.6.2 Ujian Multikolineariti	251
4.6.3 Ujian Lineariti, Homoscedasticiti Dan Kebebasan Ralat	252
4.6.4 Pengesanan Outliers	253
4.7 Pengaruh Gaya Kepimpinan Guru Besar terhadap Komitmen Organisasi	254
4.8 Pengaruh Tekanan Kerja terhadap Komitmen Organisasi	256
4.9 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi	258
4.10 Pengaruh Gaya Kepimpinan Guru Besar terhadap Etika Kerja Islam	260
4.11 Pengaruh Tekanan Kerja terhadap Etika Kerja Islam	262
4.12 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Etika Kerja Islam	264
4.13 Pengaruh Etika Kerja Islam terhadap Komitmen Organisasi	266
4.14 Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam terhadap hubungan antara Gaya Kepimpinan Guru Besar, Tekanan Kerja dan Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi	268
4.15 Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam (Ketelusan) terhadap hubungan antara Gaya Kepimpinan Guru Besar ( <i>Uswatun Hasanah</i> ) dengan Komitmen Organisasi (Afektif)	271
4.16 Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam (Ketelusan) terhadap hubungan antara Gaya Kepimpinan Guru Besar ( <i>Uswatun Hasanah</i> ) dengan Komitmen Organisasi (Berterusan)	272
4.17 Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam (Ketelusan) terhadap hubungan antara Gaya Kepimpinan Guru Besar	

<i>(Uswatun Hasanah)</i> dengan Komitmen Organisasi (Normatif)	273
4.18 Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam dimensi (Usaha), (Persaingan) dan (Ketelusan) terhadap hubungan antara Tekanan Kerja (Pengurusan Masa) dengan Komitmen Organisasi (Afektif)	274
4.19 Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam dimensi (Usaha) terhadap hubungan antara Tekanan Kerja (Tekanan Kerjaya) dengan Komitmen Organisasi (Normatif)	278
4.20 Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam (Usaha) terhadap hubungan antara Budaya Organisasi (Sistem Terbuka) dengan Komitmen Organisasi (Normatif)	279
4.21 Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam (Usaha) dan (Persaingan) terhadap hubungan antara Budaya Organisasi (Matlamat Rasional) dengan Komitmen Organisasi (Berterusan)	280
4.22 Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam (Usaha) dan (Persaingan) terhadap hubungan antara Budaya Organisasi (Matlamat Rasional) dengan Komitmen Organisasi (Normatif)	281
4.23 Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam (Usaha), (Persaingan) dan (Ketelusan) terhadap hubungan antara Budaya Organisasi (Proses Dalaman) dengan Komitmen Organisasi (Afektif)	283
4.24 Rumusan	286
 <b>BAB 5 PERBINCANGAN DAN CADANGAN</b>	
5.1 Pengenalan	287
5.2 Ringkasan Kajian	287
5.3 Perbincangan Dapatan Kajian	290
5.3.1 Pengaruh Gaya Kepimpinan Guru Besar Terhadap Komitmen Organisasi	291

5.3.2 Pengaruh Tekanan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi	292
5.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi	294
5.3.4 Pengaruh Gaya Kepimpinan Guru Besar terhadap Etika Kerja Islam	295
5.3.5 Pengaruh Tekanan Kerja terhadap Etika Kerja Islam	296
5.3.6 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Etika Kerja Islam	298
5.3.7 Pengaruh Etika Kerja Islam terhadap Komitmen Organisasi	299
5.3.8 Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam (Ketelusan) terhadap hubungan antara Gaya Kepimpinan Guru Besar ( <i>Uswatun Hasanah</i> ) dengan Komitmen Organisasi (Afektif)	300
5.3.9 Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam (Ketelusan) terhadap hubungan antara Gaya Kepimpinan Guru Besar ( <i>Uswatun Hasanah</i> ) dengan Komitmen Organisasi (Berterusan)	301
5.3.10 Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam (Ketelusan) terhadap hubungan antara Gaya Kepimpinan Guru Besar ( <i>Uswatun Hasanah</i> ) dengan Komitmen Organisasi (Normatif)	302
5.3.11 Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam dimensi (Usaha), (Persaingan) dan (Ketelusan) terhadap hubungan antara Tekanan Kerja (Pengurusan Masa) dengan Komitmen Organisasi (Afektif)	303
5.3.12 Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam dimensi (Usaha) terhadap hubungan antara Tekanan Kerja (Tekanan Kerjaya) dengan Komitmen Organisasi	



(Normatif)	306
5.3.13 Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam (Usaha) terhadap hubungan antara Budaya Organisasi (Sistem Terbuka) dengan Komitmen Organisasi (Normatif)	307
5.3.14 Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam (Usaha) dan (Persaingan) terhadap hubungan antara Budaya Organisasi (Matlamat Rasional) dengan Komitmen Organisasi (Berterusan)	308
5.3.15 Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam (Usaha) dan (Persaingan) terhadap hubungan antara Budaya Organisasi (Matlamat Rasional) dengan Komitmen Organisasi (Normatif)	309
5.3.16 Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam (Usaha), (Persaingan) dan (Ketelusan) terhadap hubungan antara Budaya Organisasi (Proses Dalaman) dengan Komitmen Organisasi (Afektif)	310
5.4 Implikasi Dapatan Kajian	311
5.4.1 Implikasi Kepada Teori	311
5.4.1.1 Teori Pengurusan Islam	311
5.4.1.2 Teori Komitmen Organisasi	315
5.4.2 Implikasi Kepada Kementerian Pelajaran Malaysia	316
5.4.3 Implikasi Kepada Praktis	318
5.4.3.1 Gaya Kepimpinan Guru Besar	318
5.4.3.2 Tekanan Kerja	320
5.4.3.3 Budaya Organisasi	321
5.4.3.4 Etika Kerja Islam	321
5.4.3.5 Komitmen Organisasi	322

5.5 Cadangan Kajian Berasaskan Metodologi Islam	323
5.6 Cadangan Kajian Masa Depan	325
5.7 Penutup	326
RUJUKAN	327
LAMPIRAN	372



## Senarai Jadual

Jadual 2.1:	Definisi Kepimpinan	90
Jadual 2.2:	Sifat-Sifat Dasar Kepimpinan Menurut Islam	97
Jadual 3.1:	Bilangan Sekolah Dan Guru Pendidikan Islam Bagi Negeri Perlis Dan Kedah	195
Jadual 3.2:	Pengiraan Sampel Untuk Populasi Bagi Negeri Perlis Dan Kedah	196
Jadual 3.3:	Jadual Berkaitan Dengan Item-Item Bagi Dimensi Kepemimpinan Transformasi	201
Jadual 3.4:	Jadual Berkaitan Dengan Item-Item Bagi Dimensi Tekanan Kerja	201
Jadual 3.5:	Jadual Berkaitan Dengan Item-Item Bagi Dimensi Budaya Organisasi	202
Jadual 3.6:	Nilai Cronbach Alpha	206
Jadual 3.7:	Analisis Faktor Bagi Pemboleh Ubah Kajian Rintis	208
Jadual 3.8:	Keputusan Analisis Faktor Untuk Kesahan Instrumen Bagi Kajian Rintis	210
Jadual 3.9:	Nilai Kebolehpercayaan Dalaman Bagi Ujian Rintis	210
Jadual 3.10	Ujian Yang Digunapakai Bagi Kesemua Pemboleh Ubah Kajian	218
Jadual 4.1	Set Soal Selidik Sampel Kajian Yang Telah Diterima	220
Jadual 4.2	Taburan Responden Mengikut Demografi	222
Jadual 4.3	Nilai Kebolehpercayaan Dalaman	224
Jadual 4.4	Nilai <i>Eigen</i> yang Sama atau Melebihi Satu bagi Item Gaya Kepimpinan Guru Besar	226

Jadual 4.5	Analisis Komponen Prinsipal dengan Putaran <i>Varimaxs Orthogonal</i> dan <i>Kaiser Normalization</i> bagi Item Gaya Kepimpinan Guru Besar	226
Jadual 4.6	Analisis Komponen Prinsipal <i>Communalities</i> bagi Item Gaya Kepimpinan Guru Besar	227
Jadual 4.7	Analisis <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> dan <i>Bartlett's Test</i> bagi Item Gaya Kepimpinan Guru Besar	228
Jadual 4.8	Nilai <i>Eigen</i> yang Sama atau Melebihi Satu bagi Item Tekanan Kerja	229
Jadual 4.9	Analisis Komponen Prinsipal dengan Putaran <i>Varimaxs Orthogonal</i> dan <i>Kaiser Normalization</i> bagi Item Tekanan Kerja	230
Jadual 4.10	Analisis Komponen Prinsipal <i>Communalities</i> bagi Item Tekanan Kerja	231
Jadual 4.11	Analisis <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> dan <i>Bartlett's Test</i> bagi Item Tekanan Kerja	232
Jadual 4.12	Nilai <i>Eigen</i> yang Sama atau Melebihi Satu bagi Item Budaya Organisasi	233
Jadual 4.13	Analisis Komponen Prinsipal dengan Putaran <i>Varimaxs</i> <i>Orthogonal</i> dan <i>Kaiser Normalization</i> bagi Item Budaya Organisasi	234
Jadual 4.14	Analisis Komponen Prinsipal <i>Communalities</i> bagi Item Budaya Organisasi	235
Jadual 4.15	Analisis <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> dan <i>Bartlett's Test</i> bagi Item Budaya Organisasi	237
Jadual 4.16	Nilai <i>Eigen</i> yang Sama atau Melebihi Satu bagi Item Etika Kerja Islam	238

Jadual 4.17	Analisis Komponen Prinsipal dengan <i>Putaran Varimaxs Orthogonal</i> dan <i>Kaiser Normalization</i> bagi Item Etika Kerja Islam	238
Jadual 4.18	Analisis Komponen Prinsipal <i>Communalities</i> bagi Item Etika Kerja Islam	239
Jadual 4.19	Analisis <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> dan <i>Bartlett's Test</i> bagi Item Etika Kerja Islam	240
Jadual 4.20	Nilai <i>Eigen</i> yang Sama atau Melebihi Satu bagi Item Komitmen Organisasi	241
Jadual 4.21	Analisis Komponen Prinsipal dengan <i>Putaran Varimaxs Orthogonal</i> dan <i>Kaiser Normalization</i> bagi Item Komitmen Organisasi	242
Jadual 4.22	Analisis Komponen Prinsipal <i>Communalities</i> bagi Item Komitmen Organisasi	243
Jadual 4.23	Analisis <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> dan <i>Bartlett's Test</i> bagi Item Komitmen Organisasi	244
Jadual 4.24	Analisis Faktor Bagi Pemboleh Ubah Kajian	244
Jadual 4.25	Keputusan Analisis Faktor Untuk Kesahan Instrumen Kajian Sebenar	245
Jadual 4.26	Nilai Kebolehpercayaan Dalam Semula selepas Analisis Faktor	246
Jadual 4.27	Analisis Statistik Deskriptif Kesemua Dimensi Pemboleh Ubah Kajian	247
Jadual 4.28	Ujian Normaliti Bagi <i>Skewness</i> Dan <i>Kurtosis</i> Kesemua Pemboleh Ubah Kajian	249
Jadual 4.29	Ujian Normaliti Bagi Komitmen Organisasi	250
Jadual 4.30	Ujian Multikolineariti Kesemua Pemboleh Ubah Kajian	251

Jadual 4.31	Nilai Koefisyen $\beta$ bagi Pengaruh Gaya Kepimpinan Guru Besar terhadap Komitmen Organisasi	255
Jadual 4.32	Nilai <i>Koefisyen <math>\beta</math></i> bagi Pengaruh Tekanan Kerja terhadap Komitmen Organisasi	257
Jadual 4.33	Nilai <i>Koefisyen <math>\beta</math></i> bagi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi	259
Jadual 4.34	Nilai <i>Koefisyen <math>\beta</math></i> bagi Pengaruh Gaya Kepimpinan Guru Besar terhadap Etika Kerja Islam	261
Jadual 4.35	Nilai <i>Koefisyen <math>\beta</math></i> bagi Pengaruh Tekanan Kerja terhadap Etika Kerja Islam	263
Jadual 4.36	Nilai <i>Koefisyen <math>\beta</math></i> bagi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Etika Kerja Islam	265
Jadual 4.37	Nilai <i>Koefisyen <math>\beta</math></i> bagi Pengaruh Etika Kerja Islam terhadap Komitmen Organisasi	267
Jadual 4.38	Nilai <i>Koefisyen <math>\beta</math></i> bagi semua dimensi <i>variabel</i>	269
Jadual 4.39	Senarai Model Moderasi Etika Kerja Islam terhadap Hubungan antara Gaya Kepimpinan Guru Besar, Tekanan Kerja dan Budaya Organisasi	270
Jadual 4.40	Dapatan Nilai Perubahan $R^2$ Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam dimensi Ketelusan terhadap Hubungan antara Gaya Kepimpinan Guru Besar <i>Uswatun Hasanah</i> dengan Komitmen Organisasi Dimensi Afektif	271
Jadual 4.41	Dapatan Nilai Perubahan $R^2$ Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam dimensi Ketelusan terhadap Hubungan antara Gaya Kepimpinan Guru Besar <i>Uswatun Hasanah</i> dengan Komitmen Organisasi Dimensi Berterusan	272
Jadual 4.42	Dapatan Nilai Perubahan $R^2$ Pengaruh Moderasi	

	Etika Kerja Islam dimensi Ketelusan terhadap Hubungan antara Gaya Kepimpinan Guru Besar <i>Uswatun Hasanah</i> dengan Komitmen Organisasi Dimensi Normatif	273
Jadual 4.43	Dapatan Nilai Perubahan R <sup>2</sup> Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam dimensi Usaha, Persaingan dan Ketelusan terhadap Komitmen Organisasi Dimensi Afektif	274
Jadual 4.44	Jenis Moderator bagi Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam dimensi Usaha dan Ketelusan terhadap Komitmen Organisasi Dimensi Afektif	276
Jadual 4.45	Dapatan Nilai Perubahan R <sup>2</sup> Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam dimensi Usaha terhadap Hubungan Tekanan Kerja dimensi Tekanan Kerjaya dengan Komitmen Organisasi Dimensi Normatif	278
Jadual 4.46	Dapatan Nilai Perubahan R <sup>2</sup> Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam dimensi Usaha terhadap Hubungan Budaya Organisasi dimensi Sistem Terbuka dengan Komitmen Organisasi Dimensi Normatif	279
Jadual 4.47	Dapatan Nilai Perubahan R <sup>2</sup> Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam dimensi Usaha dan Persaingan terhadap hubungan antara Budaya Organisasi dimensi Matlamat Rasional dengan Komitmen Organisasi Dimensi Berterusan	280
Jadual 4.48	Dapatan Nilai Perubahan R <sup>2</sup> Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam dimensi Usaha dan Persaingan terhadap hubungan antara Budaya Organisasi dimensi Matlamat Rasional dengan Komitmen Organisasi Dimensi Normatif	282
Jadual 4.49	Dapatan Nilai Perubahan R <sup>2</sup> Pengaruh Moderasi	

	Etika Kerja Islam dimensi Usaha, Persaingan dan Ketelusan terhadap hubungan antara Budaya Organisasi dimensi Proses Dalaman dengan Komitmen Organisasi Dimensi Afektif	283
Jadual 4.50	Keputusan Analisis Senarai Model Moderasi Etika Kerja Islam	284
Jadual 4.51	Keputusan Pengujian Hipotesis	285





## Senarai Rajah

Rajah 2.1	Teori Kajian Yang Diubahsuai Daripada al-Ghazali	58
Rajah 2.2	Model Pengurusan Sumber Manusia Daripada Perspektif Islam	59
Rajah 2.3	Falsafah Dan Nilai Pengurusan Islam	65
Rajah 2.4	Konsep Pengurusan Dengan Syura	68
Rajah 2.5	Teori Pertukaran Di Antara Pekerja Dan Organisasi	77
Rajah 2.6	Perspektif Sikap Dan Tingkah Laku Dalam Komitmen Organisasi	78
Rajah 2.7	Model Tiga Komponen Komitmen Organisasi Oleh Meyer Dan Allen	82
Rajah 2.8	Kerangka Konseptual Kajian	190
Rajah 4.1	Ujian Lineariti Berdasarkan <i>Normal Probability Plot (P-P Plots)</i>	252
Rajah 4.2	Ujian Lineariti, <i>Homoscedasticity</i> dan Kebebasan Ralat Melalui <i>Scatterplot</i>	253
Rajah 4.3	Perbandingan Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam dimensi Usaha Tinggi dan Rendah terhadap Hubungan antara Tekanan Kerja dimensi Pengurusan Masa dengan Komitmen Organisasi dimensi Afektif	277
Rajah 4.4	Perbandingan Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam dimensi Ketelusan Tinggi dan Rendah terhadap Hubungan antara Tekanan Kerja dimensi Pengurusan Masa dengan Komitmen Organisasi dimensi Afektif	277

## Senarai Lampiran

LAMPIRAN A	Soal Selidik Kajian	372
LAMPIRAN B	Surat Kebenaran KPM	379
LAMPIRAN C	Surat Kebenaran JPN PERLIS	380
LAMPIRAN D	Surat Kebenaran JPN KEDAH	381
LAMPIRAN E	Dapatan Kajian Analisis SPSS	382



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

## Senarai Singkatan

BPPDP	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
GPI	Guru Pendidikan Islam
JAPIM	Jabatan Pendidikan Islam dan Moral
JPN	Jabatan Pelajaran Negeri
j-QAF	Jawi, al-Quran, Arab, Fardu Ain
KPM	Kementerian Pelajaran Malaysia
KPKK	Kesatuan Perkhidmatan Keguruan Kebangsaan
KSSR	Kurikulum Standard Sekolah Rendah
LPC	<i>Least Preferred Coworkers</i>
NKRA	Bidang Keberhasilan Utama Nasional
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
RMK9	Rancangan Malaysia Kesembilan
SAW	Sollahu Alaihi Wasalam
SK	Sekolah Kebangsaan
SKPM	Standard Kualiti Pendidikan Malaysia
SKPSM	Standard Kompetensi Kependetaan Sekolah Malaysia
SPSS	<i>Statistical Packages for Sosial Sciences</i>
SWT	Subhanahu Wa Taala
UPSR	Ujian Pencapaian Sekolah Rendah
YAB	Yang Amat Berhormat

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Pengenalan**

Yang Amat Berhormat (YAB) Perdana Menteri Malaysia ketika itu Tun Haji Abdullah bin Ahmad Badawi telah menyampaikan ucapan pada 24 Disember 2003 sempena Majlis Tilawah al-Quran Peringkat Antarabangsa berkaitan dengan isu dan hasrat beliau untuk memastikan umat Islam khatam al-Quran, mendalami bahasa Arab dan seterusnya menghayati amalan yang berkaitan dengan perkara fardhu ain. Hasrat tersebut telah dicadangkan kepada Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) bagi dilaksanakan di peringkat sekolah (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2004).

KPM telah mengadakan beberapa mesyuarat bagi membincangkan hasrat yang dilontarkan oleh Perdana Menteri dan akhirnya bersetuju melaksanakan projek rintis pertama bagi program j-QAF singkatan kepada (Jawi, al-Quran, Arab, Fardu Ain) yang berakhir pada bulan Julai 2004. Seterusnya projek rintis kedua telah dilaksanakan oleh KPM di dua buah sekolah Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur pada 1 Oktober hingga 30 Oktober 2004. Program j-QAF adalah program memperkasakan pengajaran dan pembelajaran pendidikan Islam bagi sekolah kebangsaan peringkat rendah di Malaysia (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2005).

Hasil usaha ini telah menambah lagi sumber tenaga kerja manusia dan menempatkan lebih ramai lagi guru pendidikan Islam di sekolah rendah seluruh negara secara berperingkat sejak tahun 2005 dalam usaha menggembelng tenaga untuk memperkasakan pendidikan Islam melalui program j-QAF tercapai objektifnya sebagaimana yang dikehendaki oleh pihak Kementerian Pelajaran Malaysia dan selari dengan Falsafah Pendidikan Islam iaitu :

*“Pendidikan Islam adalah satu usaha berterusan untuk menyampaikan ilmu, kemahiran dan penghayatan Islam berdasarkan al-Quran dan al-Sunnah bagi membentuk sikap, kemahiran, keperibadian dan pandangan hidup sebagai hamba Allah yang mempunyai tanggungjawab untuk membangun diri, masyarakat, alam sekitar dan negara ke arah mencapai kebaikan di dunia dan kesejahteraan abadi di akhirat.”(Kementerian Pelajaran Malaysia, 2005).*

KPM juga telah meluluskan peruntukan sebanyak RM222.4 juta daripada RM5,369.3 juta bagi pendidikan rendah di bawah peruntukan Rancangan Malaysia Kesembilan (RMK9). Peruntukan ini bertujuan melancarkan proses kematangan dan pemeraksanaan modul j-QAF, termasuklah penyediaan buku teks, alat bantu mengajar, seminar, kursus, bengkel dan pelbagai aktiviti-aktiviti lain agar perkhidmatannya menjadi lebih efektif (Unit Perancangan Ekonomi Jabatan Perdana Menteri, 2006).

Peruntukan yang besar ini perlu memberi hasil pulangan yang baik buat negara dan modal insan kelas pertama sebagaimana yang dihasratkan oleh pihak kerajaan. Untuk itu, pembuat dasar pendidikan sekarang perlu menilai guru pendidikan Islam bukan sahaja pada kelayakan mereka tetapi juga mengenai amalan mereka dan akhirnya hasil pencapaian pelajar (Porter-Magee, 2004; Sabariah et al., 2014). Penilaian guru adalah proses formal untuk memastikan tahap kualiti guru pendidikan Islam tersebut

dan pencapaian murid (Noornajihan dan Ab. Halim, 2015). Oleh itu, ianya perlu diberi tumpuan kepada guru dan hasil yang mereka berikan (Berube & Dexter, 2006).

Komitmen organisasi guru pendidikan Islam merupakan ukuran yang penting bagi menilai tahap pencapaian dan keberkesanan program yang telah dicetuskan oleh YAB Tun Haji Abdullah b. Haji Ahmad Badawi Perdana Menteri Malaysia ketika itu dalam usaha melahirkan murid yang celik al-Quran dan menghayati agama Islam dalam kehidupan seharian. Kualiti guru boleh memberi kesan langsung dan mendalam kepada pencapaian pelajar (Rice, 2003). Namun begitu, komitmen organisasi guru pendidikan Islam seringkali dipengaruhi pelbagai faktor sama ada faktor luaran mahupun dalaman yang menyebabkan beberapa isu negatif sering kali dikaitkan dengan guru pendidikan Islam dan juga peningkatan isu keruntuhan moral dalam kalangan pelajar (Ab. Halim et al., 2013; Ahmad Sukari & Mohd Nizam, 2014; Azlan dan Hazalizah, 2015; Jasmi, 2011; Mohd Aderi 2004; Mohd Aderi & Rohani 2009; Mohd Fauzi & Mohd Khairul Naim, 2012; Noornajihan dan Ab. Halim, 2015; Sabariah et al., 2014). Seorang guru yang berkualiti boleh menafikan kesan status sosio-ekonomi pelajar dan membawa kepada peningkatan pencapaian pelajar (Porter-Magee, 2004). Kejayaan pelajar adalah bergantung sepenuhnya kepada pengajaran guru di sekolah (Wechsler, Tiffany-Morales, Campbell, Humphrey, Kim, & Shields, 2007).

Komitmen organisasi guru dapat dipertingkatkan bergantung kepada gaya kepimpinan guru besar. Gaya kepimpinan yang tepat dan sesuai adalah sangat

penting bagi menjayakan hasrat kerajaan. Guru besar perlu melakukan usaha transformasi terhadap sistem dan amalan berdasarkan kepada Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) bagi tujuan melakukan transformasi profesionalisme pendidikan secara menyeluruh (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2012). Pengurusan dan kepemimpinan pentadbiran sekolah adalah faktor utama yang menentukan kejayaan sesebuah organisasi (Abdul Shukor 2004; Noordin dan Sharifudin 2004; Kementerian Pelajaran Malaysia, 2012).

Penyeliaan dan penilaian yang berkesan adalah langkah pertama ke arah memastikan pemimpin sekolah bukan sahaja mempunyai guru yang berpotensi di bilik darjah, tetapi juga menempatkan struktur sokongan yang betul bagi mengekalkan aset-aset yang paling penting (Hirsch, Emerick, Church, & Fuller, 2007; Junaidah, 2010). Setiap pentadbir mesti menjadi generasi yang berilmu bukan sahaja tertumpu kepada teknik penilaian yang berkesan, tetapi yang lebih penting adalah strategi pendidikan berasaskan penyelidikan yang telah berjaya meningkatkan keberkesanan guru dan pembelajaran pelajar (VonVillas, 2004).

Untuk memastikan tahap kepemimpinan guru besar di sekolah berada pada tahap yang kompeten, beberapa strategi telah disusun oleh KPM bagi memastikan sekolah diurus dengan lebih teratur. Antara strategi KPM ialah dengan mengadakan kursus-kursus pengurusan dan kepimpinan yang terancang diperingkat kementerian, negeri dan daerah (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2012). Kursus Kelayakan Profesional Keperolehan Kebangsaan selama setahun di Institut Aminuddin Baki kepada bakal guru besar telah dilaksanakan bertujuan melengkapkan diri dengan

ilmu kepemimpinan dan pengurusan yang diperlukan (Institut Aminuddin Baki, 2006).

Selain daripada itu, KPM juga telah memperluaskan pengupayaan pada peringkat sekolah, meningkatkan pembudayaan konsep *learning organisation*, memberi tumpuan terhadap aspek-aspek kualiti peribadi dan nilai-nilai murni, menggubal beberapa aspek dalam Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) serta Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKPSM) dan memantapkan semua program pendidikan melalui pemantauan dan penilaian. Usaha yang dilaksanakan oleh pihak KPM bertujuan untuk memberi input yang berguna kepada pentadbir sekolah bagi mengurus sekolah dengan lebih berkesan. Selain itu, penggubalan SKPM dan SKPSM bertujuan memberi garis panduan kepada semua guru besar supaya dapat bertindak dengan baik dan tepat dalam amalan pentadbiran dan kepemimpinan di peringkat sekolah (Institut Aminuddin Baki, 2006).

Wenglinsky (2002) menyatakan bahawa kaedah semasa yang paling mudah dan digunakan untuk menentukan kualiti guru adalah dengan mengukur pensijilan guru dan tahap pendidikan. Namun begitu, yang paling penting ialah sifat-sifat seorang guru seperti empati, kepercayaan bahawa kanak-kanak boleh berjaya dan kesedaran budaya. Itu yang paling mencabar untuk mengukur kualiti bagi seseorang guru (Walsh & Hale, 2004). Melalui laporan awal PPPM, Kementerian Pelajaran Malaysia telah berusaha meningkatkan sistem latihan praperkhidmatan dan sistem pemilihan guru dengan baik dan mewujudkan budaya kecemerlangan profesionalisme berasaskan rakan setugas (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2012).



Pemimpin sekolah perlu memahami keadaan dan situasi yang berlaku dalam persekitaran sekolah bagi tujuan meningkatkan kecekapan dan seterusnya membantu meningkatkan komitmen organisasi (Sabariah et al., 2014). Pihak Kementerian Pelajaran Malaysia menyarankan bahawa pemimpin perlu membentuk budaya sekolah secara langsung sama ada berbentuk formal atau tidak formal bagi tujuan membawa sesuatu perubahan yang diinginkan di samping meningkatkan pembangunan diri kualiti guru pendidikan Islam (Sabariah et al., 2014; Sergiovanni, 2006).

Secara khususnya, fungsi pentadbir sebagai pemimpin pendidikan secara umumnya diiktiraf sebagai salah satu peranan penting pengurus di peringkat sekolah (Hoy & Hoy, 2009). Pentadbir yang memainkan peranan dengan betul dan bijak dalam tindakan dapat memberi kesan positif terhadap komitmen organisasi. Tugas pemimpin yang penting adalah mengurus dan menaikkan semangat kakitangan supaya mereka sentiasa; i) merasa diberi peluang apa yang mereka berupaya melakukannya dengan cemerlang dan boleh menunjukkan kehebatan mereka, ii) percaya bahawa pandangan dan pendapat mereka diambil kira, iii) berkeyakinan bahawa rakan sekerja mereka semuanya komited untuk melakukan tugas dengan cemerlang dan iv) dapat menghubungkan usaha mereka dengan visi sekolah (Ismail, 2008). Tingkah laku kepimpinan pendidikan yang paling berpengaruh adalah bertujuan bagi menggalakkan pembangunan profesionalisme guru (Cosner dan Peterson, 2003; Ismail, 2008).

Di samping itu, pemimpin perlu mewujudkan kerjasama guru-guru dengan matlamat bersama iaitu keutamaan kepada peningkatan pengajaran dan pembelajaran (Hoy & Hoy, 2009). Kepemimpinan ini merujuk kepada sesuatu usaha yang dijalankan oleh pemimpin dengan tujuan mewujudkan suasana kerja dalam kalangan guru yang produktif dan memuaskan dan pada masa yang sama menyediakan suasana persekitaran sekolah dan pembelajaran yang kondusif kepada guru dan murid (Ismail, 2008; Junaidah, 2010; Nahid, 2012).

Selain gaya kepimpinan guru besar, tekanan kerja juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dalam menyempurnakan tugas yang diamanahkan. Dunham (1992), menyatakan salah laku pelajar, beban tugas, keperluan penghargaan, kekangan masa dan sumber, serta hubungan interpersonal menjadi faktor kepada tekanan kerja guru. Beberapa akibat tekanan guru telah dikenal pasti oleh pelbagai penyelidik (Adeniyi, Fakolade, & Adeyinka, 2010; De Nobile & McCormick, 2010; Demertas, 2010; Ejere, 2010) seperti ketidakhadiran, kekurangan guru akibat berhenti dan bertukar profesion kerjaya, masalah emosi dan fizikal, ketidakpuasan kerja, pengurusan bilik darjah yang lemah, keberkesanan guru menurun.

Manthei dan Salman (1988) mencadangkan kepada pihak pentadbiran sekolah supaya mengambil kira rungutan yang menyatakan bahawa punca kepada tekanan kerja guru adalah disebabkan oleh kelemahan pihak pentadbir. Keadaan ini menyebabkan murid menjadi mangsa kepada kegagalan pihak pentadbir dalam mengurus dan memahami masalah yang dihadapi oleh guru-guru. Dalam

membincangkan keparahan berhubung dengan implikasi tekanan kerja guru, Klassen (2010) menyatakan bahawa sistem pendidikan boleh berada dalam bahaya jika tekanan yang dihadapi oleh guru tidak ditangani dengan betul.

Tekanan yang dialami oleh guru merupakan suatu isu yang patut diberi perhatian secara serius bagi mengelak berlakunya keadaan (*burnout*) dalam kalangan guru dan seterusnya akan meninggalkan impak yang negatif terhadap akademik dan kesejahteraan murid (Tang dan Yeung, 1999). Mede (2009) menyimpulkan bahawa guru mengalami tekanan yang sangat ketara tahap keletihan emosi, depersonalisasi dan prestasi rendah. Guru pendidikan Islam perlu memberi komitmen sepenuhnya dalam melayani murid-murid dan tidak tertekan sehingga menimbulkan kemarahan dan mengenakan hukuman yang akan menjejaskan maruah dan harga diri murid (Jasmi, 2011).

Perlaksanaan pemeraksanaan pendidikan Islam melalui program j-QAF memberi impak yang besar kepada guru pendidikan Islam pada masa kini kerana mereka perlu bersedia dari segi fizikal dan mental untuk mengajar modul j-QAF dengan lebih berkesan (Sabariah et al., 2014). Dalam usaha memperkasakan Pendidikan Islam, seharusnya guru-guru lebih terfokus dan menumpukan sepenuhnya pada program tersebut (Sabariah et al., 2014). Oleh kerana permintaan dan tuntutan yang semakin meningkat dan pelbagai ke atas guru-guru (Harris et al., 2009) ianya memberi kesan untuk mengalami tekanan, maka terdapat keperluan untuk penyelidikan pada tekanan kerja guru-guru khususnya guru pendidikan Islam dan ianya membantu mengenal pasti kaedah sesuai bagi mengurangkan tekanan guru (Azlan dan Hazalizah, 2015) .

Ada sesetengah guru yang tertekan dengan perubahan dasar yang sering kali berubah dalam pelaksanaan modul-modul yang baru akan memberi kesan negatif kepada guru dan pelajar (Utusan Malaysia, 2014). Sebagai contoh, perubahan dasar dalam Kurikulum Standard Sekolah Rendah (KSSR) telah mengubah pengagihan waktu bagi ulum syariah, tilawah al-Quran, amali solat, jawi dan bahasa Arab (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2015). Bentuk pentaksiran yang lebih spesifik juga perlu direkod disamping pengisian pelbagai e-sistem dan juga pentaksiran berasaskan sekolah (Surat Pekeliling Ikhtisas, 2014).

Selain itu, penjelasan yang kurang baik daripada pihak atasan tentang pelaksanaan pemerkasaan pendidikan Islam melalui program j-QAF antara menjadi punca tekanan kepada guru pendidikan Islam (Sabariah et al., 2014). Perubahan yang drastik seperti pelaksanaan bacaan iqra<sup>™</sup> enam bulan pertama adalah tidak mencukupi bagi menguasai bacaan al-Quran dan seterusnya berlaku keciciran untuk khatam al-Quran dan keadaan ini menyebabkan guru kehilangan identiti dirinya, sukar menghadapi perubahan, bimbang yang berlebihan dan bertindak diluar kawalan (Ab. Halim et al., 2013). Bidang profesionalisme keguruan memberi tekanan yang berat kepada guru. Untuk itu, jika seseorang guru terus mengalami tekanan kerja, guru itu akan menanggung risiko yang tinggi untuk mengalami masalah psikologikal dan gangguan kesihatan fizikal (Datu Kishra, 2010; Mazelan, 2012; Mohd Salimi, 2010).

Penyelidikan terhadap budaya organisasi sekolah telah memberi tumpuan kepada mengenal pasti perbezaan antara sekolah-sekolah dan juga program-program yang disusun serta kesannya ke atas guru dan pelajar (MacNeil, 2005). Leithwood dan Riehl (2003) menekankan pentingnya pemimpin sekolah sebagai salah satu yang boleh memberi kesan mendalam pada pembentukan budaya sekolah melalui tindakan dengan membangunkan norma, nilai dan sikap dalam kalangan kakitangan. Budaya organisasi hendaklah memenuhi norma dan nilai Islam bagi mewujudkan *biah solehah* dan amalan yang memberi kesan kepada guru, murid dan komuniti setempat (Khaliq & Ogunsola, 2011).

Guru yang memiliki tahap kompeten yang rendah akan sentiasa mengelakkan diri daripada pihak atasan. Keadaan ini akan menyebabkan penyaluran maklumat tersekat dan bermasalah apabila terdapat perasaan saling mencurigai antara pekerja bawahan dengan pihak atasan (Conrad, 2005). Pemimpin pendidikan yang berkesan sentiasa menyokong guru-guru dengan sumber-sumber dan peluang-peluang yang ada serta sentiasa mengambil bahagian secara bersama dalam pembangunan profesionalisme pendidikan yang bermakna (Lumpkin, 2008).

Elemen penting dalam budaya sekolah melibatkan perkongsian pembelajaran. Perkongsian ini adalah tahap di mana pihak-pihak berkepentingan seperti komuniti sekolah (ibu bapa, guru-guru, pelajar-pelajar) bekerjasama dan kerja secara kolektif untuk kebaikan bersama sekolah. Setakat ini, beberapa kajian telah diterokai berkaitan hubungan antara organisasi budaya sekolah dan hasil tempat kerja yang positif bagi guru-guru. Para penyelidik telah menunjukkan bahawa sokongan

organisasi dilihat mempunyai kesan positif ke atas kedua-dua hasil iaitu afektif dan tingkah laku guru (Erdogan, Kraimer, Liden & 2004).

Dalam memastikan komitmen organisasi guru pendidikan Islam dipertingkatkan seharusnya etika kerja Islam menjadi panduan dan rujukan dalam menjalankan tugas (Nor „Azzah et al., 2014). Konsep etika kerja Islam antara salah satu elemen pegangan dan kepercayaan yang difahami melalui al-Quran dan al-Hadith dan merupakan satu kewajipan tanpa ada kompromi yang perlu diamalkan oleh guru pendidikan Islam dalam menjalankan profesion keguruan (Nor „Azzah et al., 2014). Etika dan amalan profesionalisme terhadap kerja sangat diingini oleh masyarakat. Kemudaratan dan kerosakan yang berlaku kepada masyarakat pada hari ini dan pekerjaan itu sendiri disebabkan banyak berlakunya amalan yang tidak beretika (Nor „Azzah et al., 2014; Shamsudin Ahmad et al., 2009).

Menurut Yousef (2000), etika kerja Islam menekankan keadilan dan kemurahan hati di tempat kerja dan ia melihat penglibatan dalam aktiviti ekonomi sebagai suatu kewajipan. Etika kerja Islam dilihat sebagai dedikasi untuk bekerja dan kerja sebagai suatu kebaikan (Nor „Azzah et al., 2014). Usaha yang mencukupi perlu ada pada tugas seseorang dan ianya dilihat sebagai kewajipan. Kemampuan guru yang sedemikian akan dapat membina keyakinan dalam kalangan murid dan ibu bapa (Wan Mohd Nor Wan Daud, 2003).

Menurut Yousef (2000) sekali lagi menyatakan bahawa etika kerja Islam menekankan kerjasama dalam kerja dan kerja kreatif sebagai sumber kebahagiaan dan pencapaian. Guru pendidikan Islam dipertanggungjawabkan bagi membantu, memupuk dan mengukuhkan sahsiah murid (Noornajihan dan Ab. Halim, 2015). Penghayatan etika kerja Islam guru pendidikan Islam dapat menyumbang kepada keharmonian dan pembangunan masyarakat dan negara (Nor „Azzah et al., 2014). Untuk itu, etika kerja Islam merupakan perantara yang dapat membantu keseluruhan organisasi seperti sekolah dalam memastikan pencapaian matlamat dan kejayaan program j-QAF tercapai (Sabariah et al., 2014).

Sebagai rumusannya, komitmen organisasi guru-guru pendidikan Islam perlu ditingkatkan ke tahap yang lebih tinggi bagi memastikan keberkesanan dan kejayaan program j-QAF tercapai. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dalam kajian ini akan dikaji khusus kepada gaya kepimpinan guru besar, tekanan kerja, budaya organisasi dan etika kerja Islam yang dipraktikkan dalam kalangan guru pendidikan Islam bagi negeri Perlis dan Kedah. Dapatan kajian ini diharapkan menjadi sumbangan buat negara khususnya golongan pendidik dan pentadbir sekolah agar usaha untuk memperbaiki kelemahan yang ada dapat dilakukan dengan sebaik mungkin.

## **1.2 Penyataan Masalah**

Guru merupakan anggota pelaksana dalam organisasi seperti sekolah dan guru-guru pendidikan Islam memainkan peranan penting dalam mendidik pelajar menuju ke arah pembentukan umat Islam yang disegani dan memiliki keilmuan yang jitu serta

memartabatkan al-Quran dalam kalangan pelajar Islam diseluruh negara (Ab. Halim et al., 2013; Noornajihan dan Ab. Halim, 2015). Secara ringkasnya guru adalah komponen penting di sekolah bagi tujuan merealisasikan hasrat KPM untuk mencapai objektif Falsafah Pendidikan Kebangsaan dan Falsafah Pendidikan Islam yang bertaraf dunia. Kerajaan melalui KPM telah melaksanakan pelbagai reformasi dalam sistem pendidikan negara untuk memenuhi keperluan dan aspirasi negara menjelang alaf baru (Mohd Salimi, 2010).

Utusan Malaysia keluaran 27 Oktober 2010 memaparkan tajuk “Guru j-QAF tak jujur laksana tanggungjawab?” yang dilontarkan oleh seseorang yang mengirim surat kepada akhbar menyatakan ketidakpuasan beliau terhadap prestasi kerja dan komitmen guru pendidikan Islam. Antara petikan surat tersebut berbunyi :

*“...Bagi memastikan kejayaan program ini, guru-guru j-QAF diberi tangga gaji istimewa dan layanan istimewa iaitu tidak boleh memegang apa-apa jawatan di sekolah selain mengajar. Dengan kaedah ini, maka bermulalah satu keadaan di sekolah-sekolah kebangsaan di mana guru-guru j-QAF berkurung di dalam kelompok mereka di dalam dunianya yang tersendiri, langsung tidak berinteraksi dengan guru-guru lain. Mereka tidak melibatkan diri di dalam sebarang aktiviti yang dianjurkan sekolah atas alasan mereka tidak boleh memegang apa-apa jawatan. Namun atas kepentingan agama, guru-guru lain masih dapat menerimanya. Untuk memastikan pelajar-pelajar mendapat pendidikan yang berkualiti, ustaz dan ustazah ini dipertanggungjawabkan dengan bilangan pelajar yang kecil. Namun malangnya terdapat sesetengah ustaz dan ustazah berkonspirasi mewujudkan kelas gabung...”*

Selain itu, kajian lepas mendapati murid tidak dapat menguasai kemahiran membaca al-Quran dengan baik walaupun melalui pembelajaran selama enam tahun di sekolah rendah (Mohd Aderi 2004; Mohd Aderi & Rohani 2009). Murid memberi persepsi negatif terhadap guru pendidikan Islam seperti terlalu memaksa dan kasar, suka



marah tanpa usul periksa, terlalu garang dalam pengajaran, suka menghina dan mengutuk pelajar, tidak menjawab soalan pelajar dan bersikap ego (Ab. Halim et al., 2013; Jasmi, 2011; Noornajihan dan Ab. Halim, 2015). Seorang guru yang mempunyai komitmen yang tinggi merupakan guru yang baik dan mengutamakan pengajaran yang baik dan berkesan bagi setiap kanak-kanak disetiap komuniti (Darling-Hammond, 2003; Datu Kishra, 2010).

Kajian Syed Najmuddin et al. (2008) mendapati bahawa guru pendidikan Islam kurang kreatif dalam pengurusan kelas seperti kurang kepelbagaian kaedah pengajaran, kurang prihatin terhadap pelajar yang lemah, kurang penguasaan ilmu dari sumber yang pelbagai dan hanya pengajaran yang berpusatkan murid. Kualiti dan personaliti guru pendidikan Islam juga dilihat kurang baik sehingga memberi persepsi awam bahawa peningkatan gejala sosial dan keruntuhan akhlak adalah disebabkan kelemahan guru pendidikan Islam dalam membimbing dan menyampaikan ilmu agama kepada murid sekolah (Ab. Halim et al., 2013; Jasmi, 2011; Noornajihan dan Ab. Halim, 2015).

Selain itu, Jabatan Pendidikan Islam dan Moral (JAPIM) Kementerian Pelajaran Malaysia dengan kerjasama Universiti Putra Malaysia melaporkan bahawa beban tugas guru pendidikan Islam semakin berat apabila pihak pentadbiran meletakkan semua aktiviti keagamaan di bawah tanggungjawab mereka sahaja (Jasmi, 2011). Selain itu, JAPIM melaporkan bahawa guru pendidikan Islam kurang mendapat bimbingan daripada pihak atasan sekolah, daerah, jabatan dan kementerian bahkan kurang mendapat kerjasama ibubapa (Jasmi, 2011). Kajian Abdul Halim &

Muhammad Azhar (2005) mendapati bahawa keperluan asas seperti alat bantu mengajar, peruntukkan masa dan kewibawaan guru pendidikan Islam masih belum mencukupi bagi tujuan pengajaran dan pembelajaran murid.

Sabariah et al. (2014) menyatakan bahawa berlaku isu berkaitan tentang unjuran pengambilan guru pendidikan Islam yang perlu ditambah dan kekurangan penempatan guru pendidikan Islam di beberapa buah sekolah bandar dan pinggir bandar. Selain itu, guru pendidikan Islam kurang memperkemas bahan bantu mengajar yang diperuntukkan oleh pihak kementerian di samping isu kekurangan peruntukan bagi melaksanakan aktiviti kem bestari solat. Pemilihan guru pendidikan Islam yang telah dilantik ada yang tidak berasaskan kelulusan yang tepat dalam bidang yang diajar (Sabariah et al., 2014).

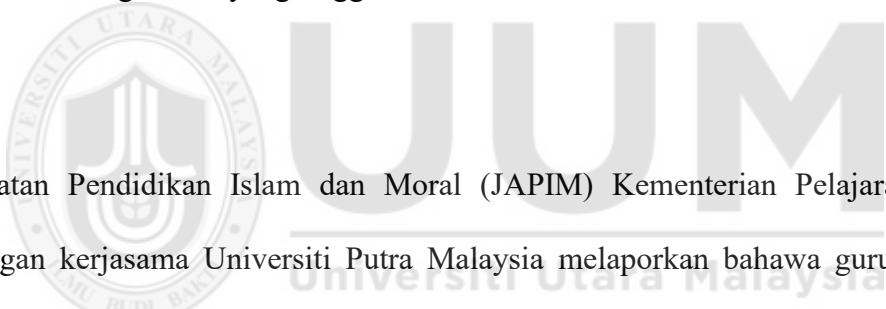
Guru besar dilihat kurang peka terhadap masalah guru pendidikan Islam seperti penetapan masa pelaksanaan modul j-QAF yang sesuai seperti masa tasmik, menyediakan kemudahan infrastruktur seperti kelas pembelajaran, kursus peningkatan kemahiran guru pendidikan Islam dan lain-lain lagi (Ab. Halim et al., 2013). Kajian lepas menunjukkan hanya 35% sahaja dalam kalangan guru pendidikan Islam yang menerima latihan dalam pengajaran kaedah Iqra" (Mohd Alwi Yusof et al., 2003). Kajian Amri Daud (2005) mendapati 14.3% guru pendidikan Islam tidak mempunyai latar belakang pendidikan Islam yang memenuhi kriteria pengambilan guru.

Akhbar arus perdana telah memaparkan kes pertukaran sepasang guru pendidikan Islam di negeri Kedah atas dakwaan dianiayai oleh bekas guru besar dan pegawai Jabatan Pendidikan Negeri Kedah dan telah mengemukakan tuntutan saman sebanyak 1.5 juta di mahkamah tinggi Alor Star kerana mengalami tekanan dan penderaan mental serta ketidakpuasaan hati terhadap pertukaran tersebut yang didakwa wujudnya konspirasi pihak atasan (Utusan Malaysia, 2010). Selain itu, Kesatuan Perkhidmatan Keguruan Kebangsaan (KPKK) juga menerima beberapa aduan dan mendakwa ada beberapa kes melibatkan segelintir guru besar menyalah guna kuasa untuk memindahkan guru yang “tidak sebulu”, “kaki bangkang” dan bermasalah dari sekolah atas alasan penempatan semula (Berita Harian, 2010).

Masalah ini menimbulkan pelbagai isu dan kritikan terhadap guru pendidikan Islam dan akhirnya murid-murid yang menjadi mangsa disebabkan oleh hilangnya fokus dan komitmen guru dalam mendidik sebagaimana yang telah diamanahkan (Sinar Harian, 2015). Media massa telah memaparkan kes seorang guru menyaman terhadap pengetuanya di mahkamah sesyen Kuantan kerana telah menjejaskan reputasinya sehingga ramai orang mengetahui laporan prestasinya yang rendah sehingga beliau malu dan sering menangis serta dihalang pergerakan gajinya (Kosmo, 2009). Guru pendidikan Islam juga kurang menghayati peranannya sebagai guru dan *murabbi* dalam membentuk akhlak mulia (Noornajihan dan Ab. Halim, 2015).

Beberapa kes yang melibatkan laporan polis telah dibuat terhadap seorang guru pendidikan Islam atas dakwaan menyebabkan kematian seorang murid tahun satu di

sekolah agama di negeri Perlis atas kesalahan disyaki mencuri (Utusan Malaysia, 2011). Isu ini menjadikan persepsi masyarakat awam negatif terhadap amalan guru pendidikan Islam dalam menangani pelbagai isu yang timbul di sekolah. Selain itu, berlaku satu kes di Perlis yang telah dilaporkan kepada pihak polis berkaitan kegiatan gansterisme murid yang memukul dan menendang seorang guru sehingga mendatangkan kecederaan dan trauma kepada guru tersebut (Utusan Malaysia, 2008). Di Kedah seorang guru pendidikan Islam telah mendatangkan kecederaan patah dua tulang belakang tapak tangan kanan seorang murid atas sebab kelewatan masuk kelas dan satu laporan polis telah dibuat (Utusan Malaysia, 2016). Hal ini menjadikan profesion keguruan semakin mencabar dan memerlukan kepada komitmen organisasi yang tinggi.



Jabatan Pendidikan Islam dan Moral (JAPIM) Kementerian Pelajaran Malaysia dengan kerjasama Universiti Putra Malaysia melaporkan bahawa guru pendidikan Islam mempunyai masalah di sekolah kerana masih memerlukan bantuan yang tinggi bagi meningkatkan keberkesanan pengajaran serta gagal menarik minat pelajar di samping mempunyai sifat yang pasif dan tahap kesediaan yang rendah dalam pengajaran (Jasmi, 2011). Selain itu, JAPIM turut melaporkan bahawa guru pendidikan Islam mempunyai interpersonaliti yang bermasalah dan suka bergantung kepada orang lain dalam menyempurnakan tugas (Jasmi, 2011). Selain itu, guru pendidikan Islam lelaki juga dilihat lemah dalam melakukan dokumentasi program dan guru pendidikan Islam perempuan juga kurang baik dalam mengelola aktiviti dan pengucapan awam (Noornajihan dan Ab. Halim, 2015).

Sewajarnya komitmen organisasi guru pendidikan Islam perlu ditingkatkan bagi memastikan matlamat kerajaan tercapai. Pelbagai aspek perlu dikaji tentang kerelevanan pelaksanaannya dan kelemahan yang perlu diatasi bagi meningkatkan keberkesanan program memperkasakan pendidikan Islam (Ab. Halim et al., 2013). Gaya kepimpinan yang sesuai dan praktikal dapat membantu meningkatkan komitmen organisasi terhadap matlamat yang ingin dicapai (Mazelan, 2012). Guru pendidikan Islam juga dilihat kurang merujuk kepada pihak pentadbiran sekolah, guru *senior*, jabatan pelajaran bagi memastikan segala maklumat terkini sentiasa berada dalam pengetahuan dan tindakan guru pendidikan Islam (Sabariah et al., 2014).

Bagi mencapai tahap pengurusan dan kepimpinan yang berkesan serta mampu membawa pendidikan ke tahap yang lebih berkualiti setaraf pendidikan dunia setiap pentadbir sekolah perlu memiliki kompetensi yang tinggi (Musa, 2001). Fenomena sebenar yang berlaku hampir kebanyakan sekolah ialah majoriti guru besar berhadapan dengan isu dalam memenuhi kehendak dan pelbagai arahan pihak atasan. Keadaan ini yang menyebabkan ramai guru dan pentadbir terpaksa meninggalkan sekolah bagi menghadiri pelbagai kursus atau aktiviti luar semasa waktu pembelajaran dan pengajaran. Akibatnya banyak kelas terganggu, jadual pemantauan tidak dapat dipatuhi, kelas ketiadaan guru dan masalah-masalah yang lain (Mazelan, 2012).

Secara rasionalnya, dengan pendekatan dan strategi yang telah dilaksanakan, seharusnya pada hari ini guru besar memiliki tahap kompetensi yang diperlukan.

Sepatutnya masalah ini tidak timbul apabila guru besar dibekalkan dengan ilmu kepimpinan dan pengurusan. Media massa masih memaparkan masalah ketidakpuasan hati masyarakat terhadap pengurusan dan pentadbiran sekolah (Datu Kishra, 2010; Mazelan, 2012). Saranan titah Raja Muda Perlis Tuanku Syed Faizuddin Putra Jamalullail menggesa Jabatan Pelajaran Negeri Perlis merangka inisiatif untuk melahirkan guru yang hebat bagi menyerlahkan potensi serta menjadikan guru berminda kelas pertama sesuai dengan matlamat merealisasikan negeri Perlis sebagai sebuah negeri ilmu (Bernama, 2016).

Guru besar perlu mengamalkan nilai-nilai professionalisme dan akhlak mulia seperti mempunyai komitmen, berlaku adil, bertanggungjawab, berintegriti, kreatif, inovatif, bermotivasi, sanggup menanggung risiko, penyayang, prihatin, toleransi, peka terhadap keperluan murid dan guru, bersikap terbuka, bersikap positif, dinamik dan menghargai orang lain (Ahmad 1989; Chung 1987; Harsat 2001; Mansor 2001; Noordin dan Sharifudin 2004; Siti Hawa, 2000). Berlaku kes di negeri Kedah yang telah disabitkan di mahkamah atas lima pertuduhan membabitkan salah guna kuasa guru besar yang menggunakan kedudukannya atas pemilihan pembelian uniform sekolah menerusi syarikat adiknya (Sinar Harian, 2014). Hal ini menunjukkan bahawa kebertanggungjawaban guru besar terhakis atas sebab kepentingan tertentu.

Kajian yang dijalankan ke atas 6000 orang sukarelawan di Jepun menunjukkan bahawa 147 orang mengalami stres yang hanya berpunca daripada kerjaya (Utusan Malaysia, 2008). Kajian yang dilakukan oleh Azlan dan Hazalizah (2015) menyatakan bahawa guru mengalami bebanan tugas yang tidak berkaitan dengan

pengajaran dan pembelajaran, masalah persekitaran dan kebajikan, arahan bertindih, pentaksiran, isu penempatan guru sebagaimana laporan yang telah dikeluarkan oleh Jawatankuasa Khas Menangani Masalah Beban Tugas Guru oleh pihak Kementerian Pelajaran Malaysia (Surat Siaran Kementerian Pelajaran Malaysia, 2012).

Isu berkaitan tekanan yang dialami guru-guru kini, tidak hanya dilaporkan oleh pihak-pihak tertentu yang berminat dengan isu tersebut, malah diakui sendiri oleh pihak kerajaan. Selain itu, pihak Kesatuan Perkhidmatan Perguruan Kebangsaan juga turut bersetuju dengan isu tekanan kerja guru (Sinar Harian, 2015). Kajian yang telah dilakukan oleh Kesatuan Perkhidmatan Perguruan Kebangsaan menunjukkan bahawa 70% daripada 9000 guru diseluruh negara tertekan bukan sahaja kerana beban tugas tetapi terpaksa berdepan dengan karenah pengetua, kerani, ibubapa dan pelajar (Kosmo, 2014).

Kini, pihak Kesatuan Perkhidmatan Perguruan Kebangsaan juga menyatakan kebimbangan mereka dengan peningkatan guru-guru yang menghidap penyakit seperti barah payu dara, darah tinggi, sakit jantung, serta penyakit yang berkaitan psikologi (Datu Kishra, 2010; Utusan Malaysia, 2005). Coonley (2000) menyatakan bahawa tekanan kerja guru berpunca daripada kepelbagaian tuntutan peranan guru-guru sama ada ketika di dalam kelas, oleh pihak pentadbiran atau oleh pihak-pihak lain seperti ibu bapa dan masyarakat (Mazelan, 2012).

KPM telah mengenal pasti isu tekanan kerja guru berdasarkan maklumat yang diterima bahawa guru di negeri Selangor, Johor, Kuala Lumpur dan Melaka menanggung bebanan kerja berlebihan iaitu masa bekerja 74 jam seminggu bersamaan dengan 50.4% sehingga 68% berbanding tempoh masa yang ditetapkan oleh Pertubuhan Buruh Antarabangsa iaitu sebanyak 48 jam seminggu (Datu Kishra, 2010). Kajian yang dijalankan telah mengenal pasti bahawa bebanan kerja guru merupakan salah satu bentuk tekanan kerja yang memerlukan kepada jalan penyelesaian yang terbaik supaya guru dapat mengekalkan komitmen semasa bertugas (Datu Kishra, 2010; Mazelan, 2012; Mohd Salimi, 2010). Kajian Mohd Nor Jaafar (2007) mendapati kekurangan pengalaman mengajar juga menjadi faktor kepada stres guru pendidikan Islam.

Rancangan Malaysia Kesembilan merupakan strategi KPM dalam memastikan isu tekanan kerja yang dialami oleh guru dapat di atasi (Berita Harian, 2005). Kementerian bersetuju mengkaji dan memperbaiki semula melalui strategi mengembalikan semula tugas hakiki guru iaitu mengajar dan menumpukan kepada pembelajaran dan pengajaran kepada murid serta tidak terganggu dengan tugas sampingan (Datu Kishra, 2010). Langkah yang akan dicadangkan ialah penambahan guru, mengurangkan bilangan murid dalam kelas dan menempatkan ramai kakitangan sokongan dalam usaha membantu guru untuk tugas perkeranian. Ini sekaligus membolehkan guru memberi tumpuan kepada tugas sebenar iaitu mengajar (Sinar Harian, 2015).



Manusia secara azalnya mempunyai pelbagai ragam dan tingkah laku mengikut budaya serta amalan yang dipelajari daripada lahir sehingga meninggal dunia. Setiap manusia mempunyai pelbagai pandangan dan pendapat yang berbeza di antara satu sama lain. Semuanya adalah berdasarkan kepada pembelajaran dan pengalaman yang dialami sendiri oleh manusia. Suasana budaya sekolah meliputi peranan kepimpinan, situasi tempat kerja, komunikasi, hubungan interpersonal, bebanan kerja dan lain-lain juga turut mempengaruhi guru dalam tindakan kerjanya serta komitmennya terhadap kehendak perkhidmatan (Mazelan, 2012, Mohd Salimi, 2012). Apabila berlaku pertentangan pendapat atau perbezaan pandangan tentang sesuatu maka akan timbulnya konflik (Datu Kishra, 2010; Mohd Salimi, 2012).

Konflik merupakan fenomena sosial melibatkan dua pihak yang menginginkan keperluan yang sama dengan sumber yang terhad (Farneti, 2009). Apabila dua kumpulan yang mempunyai budaya yang berbeza bertemu atau berinteraksi maka secara tidak langsung akan berlaku konflik berdasarkan kepada nilai-nilai yang dipegang oleh sesuatu kumpulan itu. Akhbar harian memaparkan kes dua orang guru sekolah rendah di Perlis menumbuk pegawai Jabatan Pelajaran Negeri Perlis ketika memantau sesi pengajaran dan pembelajaran berikutan prestasi Ujian Pencapaian Sekolah Rendah (UPSR) itu merosot (Harian Metro, 2014).

Leithwood dan Riehl (2003) menekankan pentingnya peranan guru besar sebagai salah satu usaha yang boleh memberi kesan mendalam pada pembentukan budaya sekolah melalui tindakan dengan membangunkan norma, nilai dan sikap dalam kalangan kakitangan. Budaya organisasi ditakrifkan sebagai suatu bentuk

penghayatan dan persepakatan semua pihak dalam organisasi terhadap suatu bentuk amalan, perlakuan dan tindakan (Lee, 2009). Berlaku kes di sekolah rendah di negeri Kedah apabila mahkamah menjatuhkan hukuman denda rm 2000 kepada seorang guru yang menumbuk muka dan menyepak peha guru besar dan pihak pembelaan gagal menimbulkan keraguan munasabah atas pertuduhan tersebut (Bernama, 2011). Ini memberi satu gambaran negatif kepada masyarakat awam tentang budaya dan amalan yang wujud di sekolah.

Pembentukan budaya organisasi adalah penting untuk memupuk semangat kekitaan atau (*espirit de-corp*) bagi organisasi untuk mencapai matlamat bersama. Perjalanan sesuatu organisasi diterajui oleh kepercayaan, simbol, nilai atau andaian ahli-ahli dalam organisasi yang akhirnya akan membentuk budaya tersendiri (James dan Connolly, 2009). Budaya organisasi merupakan pola andaian asas yang dikongsi dan diterima sebagai penyelesaian masalah dalaman atau luaran yang berlaku serta boleh diajar kepada ahli baru sebagai cara yang betul untuk melihat, memikir dan merasai hubungan kepada penyelesaian masalah (Schein, 1992).

Mewujudkan komuniti pembelajaran profesional yang sebenar memerlukan pembangunan profesional dan pertumbuhan berterusan untuk diintegrasikan ke dalam struktur sekolah seiring dengan kesempurnaan kebudayaan di sekolah itu (Vescio, Ross, & Adams, 2007). Keadaan ini akan membentuk sikap, keyakinan, asas dan harapan yang dimiliki bersama, yang tidak dicatat, tetapi membentuk gaya bagaimana pekerja bertindak, berinteraksi dalam organisasi dan menyokong kepada hal-hal yang dilakukan (Amstrong et al., 1995). JAPIM telah melaksanakan 280 siri

kursus sejak tahun 2008 sehingga 2011 merangkumi penjaan generasi *khairun ummah*, pengurusan organisasi, dakwah, peranan guru pendidikan Islam dalam penggerak wawasan ummah cemerlang, protokol memartabatkan guru pendidikan Islam, gejala sosial dan pengurusan stres guru pendidikan Islam yang kesemuanya adalah bagi membangunkan kualiti dalam guru pendidikan Islam (Jasmi, 2011; Noornajihan dan Ab. Halim, 2015).

Persaingan dan cabaran dalam dunia pendidikan hari ini amat mencabar. Justeru adalah menjadi keperluan kepada sesebuah organisasi seperti sekolah untuk memiliki pekerja yang komited dalam memenuhi aspirasi misi dan visi organisasi. Dalam usaha organisasi mengenalpasti golongan pekerja yang akan memberikan komitmen yang tinggi terhadap organisasi, kepekaan pihak pentadbir sekolah terhadap pegangan nilai etika kerja seseorang individu adalah sangat penting (Mazelan, 2012). Budaya organisasi di dalam sekolah juga perlu diasaskan kepada nilai-nilai agama dan moral yang pastinya akan melahirkan individu yang tinggi peribadi dan mewujudkan etika kerja cemerlang. Borman et al. (2003) mendapati bahawa sekolah yang menggubal dan membuat pembaharuan program-program sekolah akan mempamerkan peningkatan menyeluruh yang sangat ketara terutamanya dari segi kejayaan pelajar.

Salah satu faktor yang mendorong ahli organisasi ialah etika kerja Islam. Ianya dilihat sebagai suatu bentuk garis panduan berkaitan dengan tingkah laku ahli organisasi dan penerapan kepada perubahan sikap ahli organisasi ke arah yang lebih cemerlang. Nash (2007) menyatakan bahawa etika berkait dengan falsafah bidang

moral yang berkaitan dengan tingkahlaku manusia. Disiplin pekerja yang tinggi akan terbina melalui penghayatan terhadap etika kerja Islam. Pekerja yang memiliki disiplin kerja yang tinggi sentiasa memastikan kerja sentiasa dilaksanakan dengan sempurna. Selain itu, kod etika kerja berperanan sebagai penanda aras kepada pelaksanaan sesuatu tugas dan tanggungjawab serta membuat keputusan yang tepat dalam organisasi. Tingkahlaku yang tidak beretika merosakkan pandangan masyarakat terhadap profesion perguruan (Datu Kishra, 2010).

Etika kerja Islam juga membantu organisasi dalam memastikan prosedur yang dibuat adalah tepat, hasil kerja menepati spesifikasi yang diinginkan, membuat keputusan yang tepat dan konsisten (Nor<sup>^</sup>Azzah Kamri, 2008). Oleh itu, dengan terbentuknya etika kerja sedemikian dapat menghindari sebarang penyelewengan, penyalahgunaan kuasa dan salahlaku moral (Datu Kishra, 2010). Dalam hal ini, Islam telah menyediakan bentuk dan acuan etika berpandukan kepada wahyu dan sunnah Nabi Muhammad SAW (Shukri dan Razali, 2001). Ajaran Islam yang lengkap dan menyeluruh membolehkan organisasi dan masyarakat amnya mempraktikkan kod etika Islam secara holistik (Nor<sup>^</sup>Azzah Kamri, 2008). Kajian lepas mendapati ketidakupayaan guru pendidikan Islam dalam menampilkan Islam sebagai *ad-din* sehingga sahsiah guru pendidikan Islam tidak boleh dijadikan model adab dan teladan yang mulia kepada murid (Ahmad Sukari & Mohd Nizam, 2014).

Komitmen organisasi adalah faktor utama kepada kejayaan matlamat organisasi sekolah dan ianya mempunyai hubungan yang signifikan antara pekerja dengan organisasi (Mazelan, 2012). Komitmen organisasi yang tinggi memberi kesan kepada

kehidupan kerja guru dan guru-guru melihat sejauh mana mereka percaya bahawa sekolah sebagai sebuah organisasi yang menghargai sumbangan mereka dan mengambil berat terhadap kesejahteraan mereka (Mohd Salimi, 2010). Kepercayaan-kepercayaan ini mempunyai konsep dan dilihat sebagai sokongan organisasi. Ianya telah menunjukkan kesan yang kuat dan positif kepada hasil kerja dalam pelbagai jenis organisasi termasuk pembuatan, teknologi, insurans dan sekolah (Aselage & Eisenberger, 2003; Rhodes & Eisenberger, 2002).

Sokongan struktur dalaman organisasi yang kuat menghasilkan tahap kepuasan kerja yang tinggi (Hochwarte et al., 2003; Nahid, 2012), peningkatan komitmen afektif terhadap organisasi (Hochwarter et al., 2003; Rhodes et al., 2001), penglibatan kerja menyeluruh (Chen, Aryee, & Lee, 2005), prestasi kerja yang berkesan (Hochwarter et al., 2003; Orpen, 2001) dan kelakuan keahlian organisasi (Chen et al., 2005; Coyle-Shapiro & Conway, 2005; Nahid, 2012). Kesemua struktur dalaman yang merangkumi gaya kepimpinan guru besar, tekanan kerja, etika kerja Islam, budaya organisasi dalam kajian ini akan menjadi penanda aras tahap komitmen organisasi guru pendidikan Islam bagi merealisasikan hasrat KPM bagi memastikan pemeraksanaan pendidikan Islam dapat dilaksanakan sebaik mungkin (Azlan dan Hazalizah, 2015; Jasmi, 2011; Nahid, 2012; Noornajihan dan Ab. Halim, 2015; Sabariah et al., 2014).

Sebagai rumusan dalam pernyataan masalah ini, pengkaji ingin mengkaji sejauhmana tahap komitmen organisasi guru pendidikan Islam di sekolah kebangsaan dalam melaksanakan dasar memperkasakan pendidikan Islam melalui program j-QAF yang

telah pun bermula sejak tahun 2005 secara rasminya dan adakah komitmen organisasi guru pendidikan Islam dipengaruhi oleh gaya kepimpinan guru besar, tekanan kerja dan juga budaya organisasi. Selain itu, etika kerja Islam juga dikaji bagi melihat sejauhmana guru pendidikan Islam dapat menghayati dan seterusnya menjadi pengantara antara komitmen organisasi guru pendidikan Islam dengan pemboleh ubah bebas yang lain.

### **1.3 Objektif Kajian**

Objektif kajian ini boleh disimpulkan sebagai berikut :

- i. Mengkaji pengaruh antara gaya kepimpinan guru besar dengan komitmen organisasi guru pendidikan Islam.
- ii. Mengkaji pengaruh antara tekanan kerja dengan komitmen organisasi guru pendidikan Islam.
- iii. Mengkaji pengaruh antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi guru pendidikan Islam.
- iv. Mengkaji pengaruh antara gaya kepimpinan guru besar dengan etika kerja Islam.
- v. Mengkaji pengaruh antara tekanan kerja dengan etika kerja Islam.
- vi. Mengkaji pengaruh antara budaya organisasi dengan etika kerja Islam.
- vii. Mengkaji pengaruh antara etika kerja Islam dengan komitmen organisasi.

- viii. Mengenal pasti pengaruh etika kerja Islam sebagai moderator terhadap hubungan di antara gaya kepimpinan guru besar, tekanan kerja, budaya organisasi dengan komitmen organisasi guru pendidikan Islam.

#### 1.4 Persoalan Kajian

Berdasarkan kepada objektif kajian yang telah dinyatakan, soalan-soalan kajian adalah seperti berikut :

- i. Adakah gaya kepimpinan guru besar mempengaruhi komitmen organisasi guru pendidikan Islam?
- ii. Adakah tekanan kerja mempengaruhi komitmen organisasi guru pendidikan Islam?
- iii. Adakah budaya organisasi mempengaruhi komitmen organisasi guru pendidikan Islam?
- iv. Adakah gaya kepimpinan guru besar mempengaruhi etika kerja Islam?
- v. Adakah tekanan kerja mempengaruhi etika kerja Islam?
- vi. Adakah budaya organisasi mempengaruhi etika kerja Islam?
- vii. Adakah etika kerja Islam mempengaruhi komitmen organisasi guru pendidikan Islam?
- viii. Adakah etika kerja Islam memberi kesan sebagai moderator terhadap hubungan di antara gaya kepimpinan guru besar, tekanan kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi guru pendidikan Islam?

## 1.5 Kepentingan Kajian

Kepentingan kajian ini sangat penting bagi menjelaskan model pengurusan Islam berteraskan wahyu dan sunnah Nabi Sallahu Alaihi Wassalam (SAW) serta mengharmonikan perincian daripada teori barat khususnya teori komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Meyer & Allen (1991) dalam menyelesaikan isu berkaitan dengan komitmen organisasi guru pendidikan Islam. Kajian ini adalah memperincikan *gap* yang dikemukakan dalam teori komitmen organisasi iaitu;

- i) Mengenal pasti keperluan dan nilai yang relevan dan menilai semula *person-environment* bersesuaian dengan hipotesis kajian;
- ii) Mengkaji tentang kesan moderator terhadap perasaan tanggungjawab melalui sikap dan tingkah laku;
- iii) Mengenal pasti peranan penting yang memberi sumbangan terhadap pengalaman kerja yang baik dalam membangunkan komitmen organisasi;
- iv) Menguji kesan timbal balik norma-norma dalam membangunkan komitmen organisasi guru pendidikan Islam.

Model pengurusan Islam berasaskan kepada sumber utama iaitu wahyu dan sunnah Nabi SAW menekankan kepada suruhan *istiqamah* atau komitmen terhadap organisasi dan menjelaskan peranan *khalifah* iaitu guru besar selaku pemimpin sekolah dalam mentransformasikan pengurusan ke arah matlamat yang ingin dicapai berdasarkan kehendak tuhan iaitu mencari keredhaan dunia dan akhirat (Ab Aziz, 2014; Beekun & Badawi, 2004; Hasan al-Banna et al., 2013; Ilhaamie, 2009; Khaliq & Ogunsola, 2011). Kajian ini memberi sumbangan dalam memperkukuhkan asas-asas Islam yang dibina melalui konsep *istiqamah*, *ihsan*, adil, *amar ma'ruf nahi mungkar*, *imamah*, amal soleh, akhlak islam, dan meletakkan hukum Islam itu



sebagai sumber yang tertinggi dalam kehidupan umat Islam di samping membenarkan teori konvensional yang memenuhi *syariah compliance* dalam urusan berkaitan dengan muamalat Islam iaitu sistem hubungan antara manusia, persekitaran dan juga sistem yang dibina berasaskan kehendak syarak (Ab Aziz, 2014; Beekun & Badawi, 2004; Hasan al-Banna et al., 2013; Ilhaamie, 2009; Khaliq & Ogunsola, 2011). Model pengurusan Islam mengikat manusia dengan amalan yang memenuhi tuntutan syarak dengan meletakkan neraca keadilan pada setiap insan (Khaliq & Ogunsola, 2011).

Kajian ini juga memberi kepentingan besar terhadap khazanah ilmu Islam dalam menjelaskan asas-asas Islam dalam pembentukan budaya organisasi berdasarkan hubungan kemanusiaan dan juga etika kerja Islam melalui panduan wahyu serta amalan sunnah Nabi SAW di samping menjelaskan penekanan kepada tekanan kerja dalam kerangka Islam yang lebih bersifat adil dan *ihsan* terhadap sesama manusia (Ab Aziz, 2014; Beekun & Badawi, 2004; Hasan al-Banna et al., 2013; Ilhaamie, 2009; Khaliq & Ogunsola, 2011). Untuk itu, kajian ini memberikan beberapa perbandingan dan juga alternatif terhadap penyelesaian masalah kepada isu yang berkaitan dengan komitmen organisasi guru pendidikan Islam secara holistik bukan sahaja mencapai matlamat duniawi bahkan memperolehi keberkatan hidup akhirat yang dibincangkan dalam model pengurusan Islam iaitu *mardhatillah* (keredhaan Allah) dan *al-falah* (kejayaan akhirat) (Hassan al-Banna et al., 2013; Khaliq & Ogunsola, 2011).

Kepentingan kajian ini dapat membantu menjelaskan tahap komitmen organisasi guru pendidikan Islam pada masa kini. Kajian ini juga dapat membantu guru besar dalam membuat transformasi atau *islah/ tajdid* yang berkesan terhadap komitmen organisasi guru pendidikan Islam. Kajian ini juga dapat dijadikan panduan kepada semua pihak yang terlibat secara khusus dalam pengurusan sekolah agar sentiasa peka terhadap amalan budaya organisasi dan juga tekanan kerja yang dihadapi oleh guru pendidikan Islam dan seterusnya membantu meningkatkan komitmen organisasi guru pendidikan Islam.

Di samping itu juga, kajian ini dapat membantu guru besar agar mewujudkan sistem dan persekitaran yang baik dan kondusif dalam acuan Islam secara menyeluruh bagi meningkatkan komitmen organisasi guru pendidikan Islam. Etika kerja Islam juga dikaji bagi melihat sejauhmana ianya menjadi moderator antara gaya kepimpinan guru besar, tekanan kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi guru pendidikan Islam. Selain itu juga, kajian ini juga diharap dapat menjadi rujukan kepada semua guru dalam memastikan setiap kerja yang diusahakan membuahkan hasil yang positif.

Hasil kajian dapat membantu guru pendidikan Islam pada ketika ini agar sentiasa bersedia berhadapan dengan pelbagai isu dan cabaran pada masa akan datang bagi mengelak berlakunya pandangan negatif masyarakat awam terhadap amalan guru pendidikan Islam. Di samping itu, hasil kajian dapat membantu guru besar dalam meningkatkan kefahaman dan amalan gaya kepimpinan berdasarkan penghayatan Islam dan gabungan ilmu konvensional dengan penuh kebijaksanaan (*fatamah*) dan

seterusnya menyediakan input-input yang bermanfaat dalam mempraktikkan pengurusan Islam yang terbaik di dalam organisasi sekolah.

Maklumat dan hasil keputusan kajian ini dapat dijadikan penanda aras terhadap tekanan kerja yang dihadapi oleh guru pendidikan Islam. Seterusnya, memberi persediaan awal kepada pihak atasan agar dapat mengurangkan atau mengelakkan bebanan (*taklif*) tekanan kerja yang terpaksa ditanggung oleh guru pendidikan Islam. Model pengurusan Islam memberi perhatian serius terhadap tekanan kerja kerana manusia memiliki batasan (*had*) dan kekuatan (*qudrah*) sesuai dengan kejadian manusia dalam melaksanakan sesuatu amalan sebagaimana yang diperintahkan Allah Subhanu Wa Taala (SWT) (Khaliq & Ogunsola, 2011). Penelitian terhadap isu tekanan kerja ini akan membantu meningkatkan tahap komitmen organisasi guru pendidikan Islam dan seterusnya dapat meningkatkan imej organisasi seperti yang dikehendaki oleh pihak Kementerian Pelajaran Malaysia.

Kajian ini diharapkan dapat membantu guru pendidikan Islam dan guru subjek lain dalam memahami etika kerja Islam semasa melaksanakan tugas dan amanah yang diberikan serta mampu mempraktikannya secara menyeluruh di sekolah. Selain itu, kajian ini juga diharapkan boleh menjadi rujukan dan panduan kepada golongan akademik dalam mengembangkan lagi ilmu dan teori yang sedia ada dalam kerangka Islam ataupun mengenalpasti faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi guru pendidikan Islam dalam pelbagai lapangan bidang yang lain.

Kajian ini juga diharap menjadi perintis kepada usaha penyelidikan masa hadapan terhadap dasar-dasar baru kerajaan bagi menilai semula sejauh mana komitmen organisasi guru pendidikan Islam dapat ditingkatkan pencapaiannya bagi memastikan dasar-dasar kerajaan untuk memperkasakan pendidikan Islam tercapai sebagaimana yang dikehendaki oleh pihak kerajaan dan juga menepati *maqasid syariah* dalam ajaran Islam. Di samping itu, kajian dapat membantu memperbaiki segala kekurangan dan kelemahan yang terdapat di dalam organisasi dengan membangunkan aset-aset penting yang ada dalam organisasi seperti sumber tenaga kerja guru pendidikan Islam dengan meningkatkan latihan kemahiran yang baik (Mohd Fauzi & Mohd Khairul Naim, 2012).

Kajian ini juga diharap dapat membantu pihak kerajaan menyusun semula pelan taktikal dan perancangan strategik yang berkesan bagi membantu guru pendidikan Islam meningkatkan komitmen organisasi di samping mengisi kelompangan yang terdapat dalam pengurusan konvensional dengan memenuhi teori dan prinsip berasaskan Islam (*usul siyasah syariyyah*) dalam meningkatkan komitmen organisasi guru pendidikan Islam. Menerapkan elemen dan asas Islam penting bagi melahirkan insan berminda kelas pertama dan seterusnya mengangkat syiar Islam diperingkat antarabangsa.

Kajian ini dapat mewujudkan kesepaduan antara antara teori yang didasari dengan akal fikiran manusia (konvensional) dengan teori dan prinsip yang berteraskan wahyu dan sunnah bagi tujuan mencapai matlamat organisasi dalam jangka masa pendek (dunia) dan jangka masa panjang (akhirat) serta membantu guru pendidikan

Islam mengukuhkan pegangan, kepercayaan, amalan, budaya dan nilai-nilai Islam yang difahami, diamalkan dan diterapkan di dalam organisasi selari dengan kehendak dan tuntutan agama Islam. Kajian ini diharapkan dapat membuka ruang perbahasan yang lebih luas dalam meneroka khazanah ilmu pengurusan berteraskan Islam.

### **1.6 Batasan Kajian**

Kajian ini hanya mengukur komitmen organisasi guru pendidikan Islam sebagai pemboleh ubah bersandar berdasarkan kepada teori komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Meyer & Allen (1991) yang berasaskan kepada konsep *istiqamah* dalam Islam. Teori komitmen organisasi guru pendidikan Islam ini disesuaikan dengan teori guru profesional menurut al-Ghazali yang dikemukakan oleh Habibah @ Artini dan Zaharah (2012) dan model pengurusan sumber manusia daripada perspektif Islam yang dinyatakan oleh Ab. Aziz (2014) dan konsep pengurusan berasaskan *syura* yang dikemukakan oleh Mohd Affandi (1985) berteraskan kepada falsafah dan nilai pengurusan Islam yang dikemukakan oleh Hasan (1989) melalui pengambilan sumber hukum yang utama iaitu al-Quran dan al-Hadith.

Kajian ini juga mengukur pemboleh ubah bebas iaitu gaya kepimpinan guru besar, tekanan kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi guru pendidikan Islam berdasarkan kepada falsafah dan nilai pengurusan Islam. Gaya kepimpinan guru besar dalam kajian ini menggunakan Teori Kepimpinan Transformasi yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1993) yang memenuhi konsep kepimpinan dalam Islam berdasarkan kepada pengaruh ideal dan (*uswatun hasanah*) contoh ikutan baik yang terdapat dalam ajaran Islam. Tekanan kerja dalam kajian ini menggunakan

beberapa teori iaitu teori *General Adaptation Syndrome* (GAS) yang dibina oleh Selye (1956), Teori Gangguan oleh Mandler (1982) dan Teori Transaksi oleh Lazarus dan Folkman (1984) bagi menjelaskan tindak balas yang berlaku apabila mengalami tekanan sesuai dengan konsep kerja dalam Islam yang menyentuh soal *insaniyyah, taklif, adil, wasatiyyah* dan *ihsan*. Budaya organisasi dalam kajian ini menggunakan Teori Budaya Berasaskan Kerangka Kerja Nilai Bersaing yang dibina oleh Quinn (1988) dan beberapa teori konvensional yang lain dan kesemua teori tersebut memenuhi kehendak Islam dalam aspek akhlak dan muamalat meliputi konsep *hablun min nas, hablun minnafs* dan *hablun minnal alam*. Kesemua teori ini mempunyai asas yang kukuh berdasarkan falsafah dan nilai pengurusan Islam yang dikemukakan oleh Hasan (1989).

Kajian ini juga mengkaji etika kerja Islam sebagai moderator terhadap hubungan antara gaya kepimpinan guru besar, tekanan kerja dan budaya organisasi dengan komitmen organisasi guru pendidikan Islam. Ini bersesuaian dengan teori Meyer & Allen (1991) bagi mengenal pasti pemboleh ubah moderator terhadap perasaan tanggungjawab guru pendidikan Islam melalui sikap dan tingkah laku yang ditunjukkan. Etika kerja Islam yang dibangunkan oleh Ali (1992) berdasarkan dalil al-Quran dan al-Hadith menjadi pilihan dalam kajian ini.

Kajian ini hanya terbatas kepada guru-guru pendidikan Islam bagi negeri Perlis dan Kedah. Kajian ini menfokuskan kepada guru-guru pendidikan Islam bagi sekolah kebangsaan peringkat rendah kerana dasar memperkasakan pendidikan Islam melalui program j-QAF hanya dijalankan di sekolah kebangsaan peringkat rendah sahaja.

Pemilihan guru pendidikan Islam juga dipilih kerana guru pendidikan Islam terlibat secara langsung mengajar subjek Pendidikan Islam dan menjadi kumpulan pelaksana terhadap dasar kerajaan untuk memperkasakan pendidikan Islam. Kaedah pengumpulan data hanya terhad kepada soal selidik yang diberikan kepada responden iaitu guru pendidikan Islam sahaja dan bergantung sepenuhnya jawapan yang diberikan oleh responden bagi kesemua item soalan.

## **1.7 Definisi Operasional Kajian**

### **1.7.1 Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi dilihat sebagai tahap penglibatan dan identifikasi terhadap organisasi dimana ianya mempunyai hubungan kekuatan dalaman seseorang pekerja terhadap organisasi. Komitmen mempunyai tiga ciri iaitu i) kepercayaan dan penerimaan terhadap objektif dan nilai organisasi, ii) kesanggupan untuk meningkatkan usaha terhadap organisasi dan iii) keinginan untuk kekal dalam organisasi (Porter, Steers & Boulian, 1974; Porter et al., 1974; Mowday, Steers & Porter, 1979; Singh, Finn & Goulet, 2004). Konsep komitmen organisasi dalam kajian ini merujuk kepada tiga komponen iaitu komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif.

### **1.7.2 Gaya Kepimpinan Guru Besar**

Kepemimpinan merupakan suatu proses untuk mempengaruhi orang lain bagi memahami dan bersetuju tentang apa yang perlu dilaksanakan dan bagaimana melakukannya secara berkesan dan proses untuk membantu seseorang secara sepakat

bagi menjayakan sesuatu matlamat (Yukl, 2002). Konsep kepemimpinan dalam kajian ini menumpukan kepada konsep kepemimpinan transformasi yang diperkenalkan oleh James Mac Gregor Burns. Konsep ini telah diperkemas oleh Bass (1990) di mana beliau melihat kepemimpinan transformasi berdasarkan kepada cara bagaimana seseorang pemimpin membolehkan dirinya dipercayai, dikagumi dan dihormati dengan mempengaruhi pengikutnya. Bass (1990) mengemukakan empat elemen dalam menambah baik konsep kepemimpinan transformasi iaitu pemimpin perlu ada karisma, bertimbang rasa secara individu, merangsang intelek dan motivasi inspirasi (Bass dan Avolio, 1993). Gaya kepimpinan guru besar dalam kajian ini akan menumpukan kepada gaya kepimpinan transformasi dalam perspektif Islam yang merangkumi gaya kepimpinan pengaruh ideal dan juga gaya kepimpinan (*uswatun hasanah*) contoh ikutan yang baik berasaskan kepada teori profesionalisme guru menurut al-Ghazali dan kepimpinan Islam.

### **1.7.3 Budaya Organisasi**

Budaya (*culture*) berasal daripada bahasa latin yang membawa maksud menyemai atau mendorong. Terdapat pelbagai definisi yang dikemukakan oleh penyelidik dalam bidang ini. Azman (2007) menjelaskan konsep budaya mempunyai elemen seperti berikut :

- i. Terdiri daripada suatu sistem kepercayaan, nilai dan norma bersama.
- ii. Bersifat tidak formal, yakni tidak bersurat.
- iii. Ia hasil daripada suatu proses evolusi interaksi antara individu dengan kumpulan serta pengurusan.



- iv. Proses evolusi ini bertujuan untuk membolehkan penyesuaian kepada persekitaran luar dan pengintegrasian persekitaran dalaman untuk kelangsungan organisasi (*survive*).
- v. Boleh dipelajari oleh ahli-ahli organisasi dan dipeturunkan kepada ahli baru.

Konsep budaya sekolah meliputi amalan dan cara hidup yang dilakukan di sekolah sama ada di luar atau di dalam bilik darjah, mencerminkan nilai-nilai yang ada di sekolah, kebersamaan kepercayaan dan norma ahli organisasi, membentuk atau mewarisi turun-temurun budaya yang ada di sekolah. Konsep budaya organisasi dalam kajian ini merujuk kepada hubungan kemanusiaan, sistem terbuka, matlamat rasional dan proses dalaman yang sesuai dengan falsafah dan nilai pengurusan Islam berasaskan kepada kerangka sistem dan amalan dalam organisasi.

#### **1.7.4 Tekanan Kerja**

Pelbagai kajian telah dilakukan ke atas pelbagai pihak sejak perkataan stres (*stress*) mula digunakan oleh pelopor teori tekanan iaitu Hans Hugo Bruno Selye (Hellriegel, Slocum & Woodman, 2001). Selye (1974) berpendapat tekanan boleh ditakrifkan sebagai tindak balas spesifik tubuh terhadap tuntutan yang diletakkan ke atasnya untuk menyesuaikan diri, sama ada permintaan yang menghasilkan keseronokan atau kesakitan. Konsep tekanan kerja kajian ini meliputi pengurusan masa, beban kerja, tekanan kerjaya dan disiplin.

### **1.7.5 Etika Kerja Islam**

Konsep etika kerja sangat berkait rapat dengan nilai, moral dan akhlak walaupun terdapat perbezaan ketara antara satu dengan yang lain. Konsep etika kerja Islam dalam kajian ini merujuk kepada akhlak terpuji yang mencerminkan budi pekerti, kelakuan, perangai, watak dan tabiat dalam diri seseorang. Etika kerja Islam juga mengutamakan nilai-nilai murni seperti menjaga keaiban, maruah, kehormatan, ketaatan dan ketekunan dalam menjalankan tugas dan amanah. Konsep etika kerja Islam dalam kajian ini merujuk kepada usaha, persaingan, ketelusan dan bertanggungjawab dari segi moral dalam menjalankan tugas.

### **1.7.6 Guru Pendidikan Islam**

Guru Pendidikan Islam (GPI) dalam kajian ini merujuk kepada guru yang mengajar subjek Pendidikan Islam berasaskan program j-QAF. Kesemua perjawatan yang disebutkan ialah mereka yang terlibat secara khusus mengajar subjek Pendidikan Islam berasaskan program j-QAF dan disebut sebagai guru Pendidikan Islam.

### **1.8 Rumusan**

Guru pendidikan Islam merupakan agen perubahan dalam memperkasakan Pendidikan Islam di sekolah kebangsaan. Rumusan dalam bab ini membincangkan tentang pengenalan kepada tajuk kajian, pernyataan masalah, objektif kajian, persoalan kajian, hipotesis kajian, kepentingan kajian, batasan kajian dan definisi operasional kajian.

## **BAB 2**

### **TINJAUAN LITERATUR**

#### **2.1 Pengenalan**

Bab ini akan membincangkan sorotan literatur berkaitan dengan sejarah ringkas tentang dasar kerajaan dalam memperkasakan pendidikan Islam melalui pelaksanaan program j-QAF, teori gaya kepimpinan Islam dan transformasi, tekanan kerja, budaya organisasi, etika kerja Islam dan komitmen organisasi guru pendidikan Islam berdasarkan kajian-kajian yang lepas. Perbincangan menjurus kepada model-model yang berkaitan dengan kajian, meneliti serta mengumpul dapatan hasil kajian terdahulu yang berkaitan dengan tajuk kajian ini.

Matlamat kerajaan dalam memperkasakan Pendidikan Islam merupakan agenda penting dalam menghasilkan modal insan yang berkelas minda pertama sebagaimana diimpikan oleh Perdana Menteri Malaysia YAB Tun Hj. Abdullah bin Hj. Ahmad Badawi pada ketika itu. Di samping usaha kerajaan di bawah kepimpinan menteri pendidikan yang baru ketika itu iaitu Tan Sri Muhyiddin bin Yassin untuk melahirkan murid yang memiliki Kemahiran Berfikir Aras Tinggi (KBAT) seharusnya pencapaian murid lebih meningkat. Persoalannya ialah bagaimana hasrat tersebut dicapai dan apakah faktor yang mendorong untuk merealisasikan hasrat kerajaan tersebut.

Pembangunan negara yang pesat membangun memerlukan kepada sumber tenaga kerja berminda kelas pertama yang mampu bersaing pada arena antarabangsa. Sumber tenaga kerja ini juga perlu mempunyai asas kemahiran dan pengetahuan yang tinggi bagi memenuhi wawasan menjadi negara maju menjelang 2020. Selaras dengan itu, Bidang Keberhasilan Utama Nasional (NKRA) pendidikan telah diperkenalkan. NKRA pendidikan bertujuan untuk memperluaskan saluran pendidikan yang berkualiti, berupaya menghasilkan modal insan yang berkebolehan cemerlang dan bertaraf antarabangsa serta menjadi personaliti unggul dalam semua bidang sebagaimana yang digariskan oleh jawatankuasa Pemandu, Unit Pengurusan Prestasi dan Pelaksanaan, KPM.

Ukuran dan penilaian terhadap guru yang merupakan agen perubahan dan agen pelaksana peringkat sekolah perlu dipertingkatkan semaksima yang mungkin bagi menghasilkan sumber tenaga kerja guru yang produktif dan seterusnya menghasilkan murid-murid yang cemerlang khususnya dalam Pendidikan Islam. Guru yang berasa tertekan dalam menjalankan tugas akan mengakibatkan rendahnya kualiti pengajaran pendidikan (Heck, 2009). Penurunan kualiti pengajaran boleh memberi kesan yang negatif ke atas pembelajaran dan pencapaian pelajar. Pelajar yang mendapat pencapaian lebih rendah bermungkinan tidak mempunyai akses yang sama berbanding rakan-rakan mereka yang cemerlang dalam bidang akademik (Cimetta, D'Agostino, & Levin, 2010).

Marks dan Printy (2004) dalam kajian mereka telah mendapati kepemimpinan transformasional pengetua yang kuat telah menyokong komitmen guru. Ini

menjadikan semua guru dapat menjalankan tanggungjawab dengan lebih efektif dan seterusnya menanam komitmen yang tinggi terhadap sekolah. Menurut Syd Abdul Rahman (2009) pemimpin yang menonjolkan tingkah laku yang sesuai akan mempengaruhi pengikut supaya sanggup secara sukarela melakukan apa yang telah diarahkan.

Manakala Kouzes dan Posner (2004) pula menjelaskan bahawa kepemimpinan sebagai pemimpin yang sentiasa bersedia melangkah ke dalam situasi yang tidak diketahui, mempunyai visi yang jelas dalam menentukan tugas utama. Untuk itu, peranan pemimpin adalah untuk bekerja dengan staf bagi memastikan visi dan misi difahami secara jelas dan menjadinya asas utama kepada kemajuan akademik pelajar (Hallinger, 2005). Oleh itu kepemimpinan sekolah wajar dikongsi bagi menghadapi cabaran-cabaran ke arah penambahbaikan sekolah (Lambert, 2002; Barth, 2001). Kepemimpinan dalam pengurusan berkualiti adalah keupayaan untuk membentuk visi organisasi dan seterusnya merangsang secara berterusan setiap modal insan, memberi komitmen sepenuhnya ke arah perancangan organisasi dan seterusnya pelaksanaan prinsip-prinsip kualiti dalam organisasi ke arah mencapai matlamat kualiti yang ditetapkan (Rushami, 2005).

Dalam memimpin organisasi, konsep kepimpinan "*doing the right thing*" iaitu membuat perkara yang betul, dapat membantu pemimpin dan kakitangan melaksanakan apa yang dituntut oleh organisasi agar pekerjaan tersebut tidak melanggar etika pekerjaan. Sektor pendidikan merupakan "*role model*" kepada pelanggan iaitu pelajar atau generasi pewaris pada masa akan datang. Perlow (2003)

menyatakan pekerja cenderung untuk mengambil sikap berdiam diri daripada bersuara kerana bimbang dianggap sebagai melawan arus. Pekerja yang melakukan sesuatu yang bertentangan dengan norma organisasi berhadapan dengan nasib yang buruk. Pekerja akan sentiasa berhati-hati terhadap maklumat apabila diminta oleh pihak atasan.

Menurut Milliken, Morrison dan Hewlin (2003) bahawa pekerja akan menerima bahaya atau padah apabila tersalah cakap atau melontarkan pendapat yang bertentangan dengan norma organisasi. Akibatnya boleh merugikan organisasi kerana pihak pentadbir hanya menerima maklum balas yang sedap didengar berbanding maklumat yang boleh dipercayai dan diterima sebagai penambahbaikan terhadap organisasi. Pekerja bawahan tidak senang serta tidak yakin untuk berbincang dengan pengurusan peringkat atasan berkaitan sesuatu isu di dalam organisasi. Akhirnya pekerja akan memilih untuk diam tanpa membuat sebarang maklum balas kerana bimbang dipandang negatif dan dianggap melawan arus (Milliken, Morrison dan Milliken, 2003; Tangirala dan Ramanujam, 2008).

Pendekatan etika sebenarnya mendapati bahawa perlakuan yang melanggar etika perguruan berpunca daripada sikap pemimpin sendiri yang bagaikan “ketam mengajar anaknya berjalan dengan betul” (Lokman dan Hamidon, 2002). Beer dan Eisenstat (2000) menyatakan bahawa pihak pengurusan yang enggan untuk berkongsi maklumat, tiada kebebasan untuk menyuarakan pendapat, tidak memberi maklum balas yang sewajarnya akan menyebabkan kepercayaan pekerja bawahan terhakis. Ini akan menjejaskan proses membuat keputusan yang tepat, tiada

pembetulan terhadap kesilapan dan kurangnya proses penghasilan kreativiti dan inovasi akibat daripada tindakan memerap maklumat dan idea.

Azmi Zakaria (2004) yang mengkaji isu dan hala tuju berkaitan dengan kajian-kajian kepemimpinan di Malaysia telah mendapati sebanyak 32 tesis dan disertasi pada peringkat sarjana dan kedoktoran yang dikemukakan ke Pusat Dokumentasi Kementerian Pelajaran dari tahun 1970 hingga 2001 banyak memberi fokus tentang tingkah laku pengetua dan guru besar. Terdapat 34.4% kajian yang dijalankan melibatkan gaya kepimpinan pengetua diikuti 21.9% kajian tingkah laku kepimpinan dan 12.5% tentang keberkesanan kepemimpinan. Dubrin (2001) menyatakan bahawa kepimpinan itu adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh sokongan daripada anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Hal sedemikian membuktikan kepemimpinan merupakan salah satu pemboleh ubah yang banyak mempengaruhi organisasi dan pekerja dan seterusnya dijadikan sebagai rujukan pihak Kementerian Pelajaran Malaysia dalam menentukan hala tuju pendidikan negara.

Menurut Rushami (2005) untuk memastikan pencapaian matlamat yang cemerlang, maka pihak pengurusan organisasi perlu membentuk dan mewujudkan ciri-ciri kepimpinan kualiti sebagaimana yang berikut; i) Memberikan komitmen yang tinggi kepada kualiti dan fokus kepada keperluan dan kehendak pihak yang berkepentingan; ii) Memimpin pembangunan „*blueprint*“ perancangan strategik organisasi dan memastikan pelaksanaan dan pemantauannya digabungkan dalam Sistem Pengurusan Kualiti ISO 9001 organisasi; iii) Membentuk struktur organisasi yang menyokong

kualiti–kejelasan tanggungjawab dan kuasa; iv) Keupayaan untuk mewujudkan penglibatan menyeluruh dan semangat berpasukan; v) Mempraktikkan pengupayaan (*empowerment*); vi) Keberadaan dalam organisasi; vii) Memimpin dan mengurus berdasarkan fakta/data yang sah dan sahih; viii) Kebolehan dan kredibiliti pemimpin berkaitan proses utama organisasi; ix) Bijak mengurus perubahan; x) Membina dan mengekalkan kesetiaan anggota (*followership*); dan xi) Kemampuan untuk membina suasana dan persekitaran kerja yang menyokong usaha kualiti bagi mewujudkan budaya korporat.

Abdull Sukor (2003) menyatakan komitmen mempunyai tiga ciri iaitu kepercayaan yang kuat terhadap penerimaan nilai dan matlamat profesion, bangga menjadi ahli sesebuah organisasi pendidikan dan keinginan untuk berkerja dengan lebih gigih bagi mencapai misi organisasi. Pemimpin yang dihormati merupakan pemimpin yang mementingkan tanggungjawab dan amanah serta mempunyai perwatakan dan keperibadian yang cemerlang agar dapat menjadi model terbaik dalam kalangan guru. Pemimpin yang bermoral ialah pemimpin yang menyenangkan hati orang bawahan ketika berbincang. Pemimpin ini mengamalkan konsep syura iaitu dengan menerima pandangan serta teguran orang lain sesuai dengan konsep (*shared leadership*) (Covey, 1997; Lokman dan Hamidon, 2002).

Perkara utama yang patut dilakukan oleh pentadbir ialah meletakkan kepercayaan kepada orang bawahan dan secara tidak langsung ahli kumpulan akan melakukan yang terbaik kerana adanya kepercayaan daripada pihak pentadbiran atasan. Pentadbir dilihat sebagai rakan dan bukan sebagai musuh yang sering menjadi



konflik. Jika kepercayaan hilang daripada pentadbir, maka kejujuran dan keikhlasan di dalam menjalankan tugas juga akan hilang (McDermontt dan O'connor, 1994; Lokman dan Hamidon, 2002).

Selain itu juga, tekanan kerja juga dilihat antara faktor yang menjadi halangan kepada guru pendidikan Islam dalam memastikan modul j-QAF dapat diimplementasikan dengan lancar. Bebanan kerja dan emosi kian bertambah sehingga mengganggu tugas hakiki guru iaitu mengajar (Jasmi, 2011). Pertambahan jawatan dan tugas antara punca yang seringkali menjadi tekanan kepada guru sehingga menyebabkan ruang waktu menjadi terhad dan terbatas kepada urusan kerja yang lain (Sabariah et al., 2014). Weiss (2002) menegaskan guru-guru mempunyai risiko untuk mengalami masalah emosi (Bayram et al., 2010; Catano et al., 2010; Shen et al., 2009) dan memiliki tahap kepuasan kerja yang rendah (Adera & Bullock, 2010; Cheng & Ren, 2010; Hashim, & Mahmood, 2011; Klassen & Chiu, 2010; Nahid, 2012; Platsidou & Agaliotis, 2008; Skaalvik & Skaalvik, 2011; Zhang & Zhu, 2008).

Ramai dalam kalangan penyelidik luar negara mendapati bahawa guru sentiasa dibebani dengan tekanan. Kerjaya perguruan sentiasa mencabar dan guru-guru mengalami tahap tekanan kerja (Antonioni et al., 2009; Clunies-Ross et al., 2008; Davidson, 2009; Forlin et al., 2008; Klassen, 2010). Guru pendidikan Islam dilihat kurang memiliki kualiti dan personaliti guru yang baik sehingga dikaitkan dengan masalah sosial remaja masa kini (Noornajihan dan Ab. Halim, 2015).

Budaya organisasi dan juga etika kerja mengikut acuan Islam merupakan satu daripada bentuk “peraturan” yang mempengaruhi seseorang dalam memastikan budaya organisasi dan etika sentiasa diterapkan dalam diri setiap individu. Disiplin terhadap “peraturan” mewujudkan budaya organisasi yang baik dan membantu guru sentiasa peka dan sedar tentang tugas dan tanggungjawab yang diberikan. Budaya organisasi yang mantap akan membantu guru meningkatkan tahap emosi dan kepuasan kerja yang baik (Nahid, 2012). Pegangan agama yang kuat dapat mengikat guru pendidikan Islam terhadap akhlak dan etika profesion keguruan dengan lebih baik dan sempurna (Noornajihan dan Ab. Halim, 2015).

Lokman dan Hamidon (2002) menyatakan bahawa profesionalisme guru agak tergugat dengan pelbagai pendedahan dari pihak media massa tentang kelemahan sistem pendidikan dan secara tidak langsung mengugat ketokohan seseorang guru daripada pandangan masyarakat. Namun, jika dikaji secara mendalam, terdapat beberapa faktor utama yang menyebabkan terjadinya perkara ini iaitu :

- i. Tidak menyangka perbuatan itu menyalahi undang-undang.
- ii. Untuk kepentingan organisasi atau arahan majikan.
- iii. Menganggap perbuatan itu tidak akan diketahui umum.
- iv. Untuk kepentingan kewangan.
- v. Kurangnya dendaan, teguran daripada pihak atasan.
- vi. Sering dilihat berkelakuan melanggar undang-undang.
- vii. Dipengaruhi oleh golongan luar bidang.

- viii. Rasa kecewa dengan organisasi sama ada kerana prestasi atau kerana tidak dinaikkan pangkat.

Sebagai rumusannya, bab ini akan menghuraikan secara terperinci berkaitan dengan teori-teori dan dapatan kajian-kajian yang lepas serta sumbangan kajian lepas bagi menyokong hasil dapatan kajian ini seperti mengenal pasti hubungan serta pengaruh gaya kepimpinan guru besar, tekanan kerja, budaya organisasi dan etika kerja Islam terhadap komitmen organisasi guru pendidikan Islam. Kesemua teori pemboleh ubah dalam bab ini akan dijadikan sandaran bagi melihat kepada ukuran dan penilaian terhadap komitmen organisasi guru-guru pendidikan Islam kerana guru-guru tersebut merupakan penggerak kepada pemerksaan pendidikan Islam melalui pelaksanaan program j-QAF yang diperkenalkan oleh Perdana Menteri Malaysia ketika itu YAB Tun Hj. Abdullah bin Hj. Ahmad Badawi.

## **2.2 Dasar Kerajaan Memperkasakan Pendidikan Islam**

Kerajaan telah melaksanakan dasar memperkasakan Pendidikan Islam melalui pelaksanaan program j-QAF yang ideanya diasaskan oleh Perdana Menteri Malaysia ketika itu YAB Tun Haji Abdullah bin Ahmad Badawi. Hasrat YAB Tun Haji Abdullah bin Ahmad Badawi telah dikemukakan semasa lawatan beliau ke Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) pada 30 Disember 2003. Idea yang dilontarkan oleh beliau dibincangkan di peringkat KPM melalui satu seminar j-QAF pada 3 hingga 5 Mac 2004. Projek rintis bagi program j-QAF telah dilaksanakan selama 3 bulan dan berakhir pada Julai 2004. Perdana Menteri Malaysia YAB Tun Haji Abdullah bin Ahmad Badawi telah bersetuju untuk melaksanakan program ini

secara rasminya bermula pada tahun 2005. Nama j-QAF merupakan singkatan kepada (Jawi, al-Quran, Bahasa Arab dan Fardhu Ain). Pelaksanaan j-QAF pada 2005 ini adalah berdasarkan punca kuasa berikut. Mesyuarat JPP KPM Bil. 178/2004 pada 13/1/2003 telah dimaklumkan berkenaan tindakan susulan lawatan YAB Perdana Menteri ke KPM dan bersetuju diambil tindakan atas kenyataan bahawa pendidikan agama Islam tidak boleh dijadikan sistem berasingan dan usaha perlu dilakukan agar semua sekolah agama dijadikan institusi di bawah KPM serta saranan supaya KPM boleh melaksanakan perkara ini sebagaimana yang berikut:

- i. Meningkatkan peluang aliran agama di sekolah-sekolah bermula dari tingkatan 4 yang wujud seiring dengan aliran lain seperti sains dan teknikal.
- ii. Pendidikan Islam di Sekolah Kebangsaan yang membolehkan murid-murid khatam al-Quran sebelum tamat sekolah rendah.
- iii. Mata pelajaran Bahasa Arab diwajibkan kepada murid Islam dan memberi pilihan kepada murid bukan Islam.

Unit Program j-QAF, Kelas Kemahiran al-Quran dan Prasekolah, Sektor Operasi Pendidikan Islam Bahagian Pendidikan Islam telah membentangkan mesyuarat pengurusan KPM Bil. 1/2004 pada 7/1/2004 memutuskan supaya Jabatan Pendidikan Islam dan Moral (JAPIM) diberi tanggungjawab membuat perancangan dan melaksanakannya dengan kadar segera. Seterusnya Mesyuarat Pengurusan KPM Bil. 2/2004 pada 21/1/2004 telah dimaklumkan dan bersetuju bahawa projek ini diberi nama singkatan j-QAF bermaksud (j:Jawi, Q:al-Quran, A:Arab, F:Fardhu Ain). Mesyuarat ini juga bersetuju dengan perancangan JAPIM melaksanakan projek tersebut seperti berikut:

- i. Jan & Feb 2004 – Mencari dan mengumpul model-model khatam al-Quran, model pelaksanaan Bahasa Arab, model keberkesanan pelaksanaan pengajaran Jawi dan model keberkesanan amalan Fardu Ain.
- ii. 3-5/3/2004 – Seminar j-QAF telah dilaksanakan bagi mendapat pandangan tentang kertas-kertas cadangan dan model-model j-QAF yang sesuai dilaksanakan di sekolah-sekolah.
- iii. April, Mei, Jun dan Julai 2004 – Projek rintis j-QAF dilaksanakan di 38 buah sekolah terpilih.
- iv. Mei hingga Julai 2004 – Menyediakan kertas perancangan keperluan tambahan perjawatan dan kewangan projek j-QAF.
- v. Ogos 2004 – Laporan Projek Rintis j-QAF.
- vi. September 2004 – Nota makluman projek j-QAF ke Kabinet.
- vii. September hingga Disember 2004 – Persediaan dan perancangan ke arah pelaksanaan projek pada tahun 2005.

Keputusan minit Mesyuarat Pengurusan Bil.31/2004 Kementerian Pelajaran Malaysia perkara b.ii) Mesyuarat bersetuju,

*“...bahawa agensi pusat di Kementerian akan membantu pelaksanaan j-QAF sehingga tahap yang boleh dipertahan. Sekiranya peruntukan kewangan dan perjawatan didapati tidak mencukupi, Kementerian akan mengemukakan permohonan peruntukan tambahan kepada Kementerian Kewangan..”*

Mesyuarat Jawatankuasa Perancangan Pendidikan Kementerian Pelajaran Malaysia Kali Ke-201 Bil. 04/2012 bertarikh 2 Oktober 2012 telah bersetuju untuk

melaksanakan Program j-QAF di semua sekolah rendah pada tahun 2013. Sehingga tahun 2012 sebanyak 4875 buah sekolah rendah telah melaksanakan Program j-QAF. Baki sekolah yang layak tetapi belum melaksanakan Program j-QAF pada tahun 2013 adalah sebanyak 2053 buah sekolah. Jumlah keperluan guru j-QAF (GJQ) yang perlu diisi bagi memenuhi keperluan unjuran guru tahun 2013 ialah sebanyak 3,834 orang. Sebanyak 927 buah sekolah akan dibekalkan guru j-QAF, manakala sebanyak 1,126 buah sekolah akan melaksanakan program tersebut dengan menggunakan tenaga Guru Penolong Agama (GPA) sedia ada di sekolah.

Agihan waktu Pendidikan Islam Tahun 1 hingga Tahun 6 adalah sama sepanjang tahun seperti KSSR (3 waktu Quran, 2 Ulum, 1 Jawi) di Sekolah Kebangsaan (SK) dan SJKC / SJKT (2 Quran, 1 Ulum, 1 Jawi). Oleh yang demikian, pelaksanaan 6 bulan pertama dan 6 bulan kedua adalah dimansuhkan. Kaedah kolaboratif dalam program j-QAF adalah seperti berikut:

- i. Ulum Syariah hanya melibatkan GPA sahaja yang mengajar.
- ii. Pengajaran dan pembelajaran (PdP) Khatam al-Quran melibatkan GPA bersama seorang(1) atau dua (2) GJQ.
- iii. PdP Pemulihan Jawi yang dikendalikan oleh GJQ hendaklah dilaksanakan serentak dengan PdP Jawi yang dikendalikan oleh GPA bagi kelas yang perlu sahaja.

Surat Pekeliling Iktisas Bilangan 2 Tahun 2015 telah menyatakan tentang perlaksanaan norma baharu Guru Pendidikan Islam di sekolah rendah iaitu pemansuhan pelbagai gelaran jawatan bagi guru mata pelajaran Pendidikan Islam

sekolah rendah iaitu Guru Penolong Agama (GPA), Guru Pendidikan Islam Khas (GPIK), Guru Tambahan Pendidikan Islam (GTPI) diganti dengan gelaran baru iaitu Guru Pendidikan Islam (GPI). Program tasmik bagi setiap kelas diambil kira sebagai waktu mengajar rasmi. Ini menjadikan masa mengajar subjek Pendidikan Islam ialah 8 masa seminggu bagi setiap kelas.

### **2.3 Konsep dan Model Pengurusan Organisasi Menurut Perspektif Islam**

Konsep pengurusan Islam tidak memisahkan akidah dan kepercayaan kepada Allah Subhanahu Wa Taala (SWT) dalam aspek kehidupan manusia berbanding pengurusan konvensional yang memisahkan agama dengan urusan kehidupan serta menjadikan manusia sebagai “haiwan ekonomi” yang hanya memenuhi kehendak nafsu ekonomi dan matlamat organisasi. Pengurusan Islam juga dilihat dalam kerangka pengibadatan bersifat umum bagi setiap muslim dan bukan sekadar ibadat khusus sahaja seperti solat, zakat, puasa dan haji (Ab Aziz, 2014; Hasan al-Banna et al., 2013; Ilhaamie, 2001; 2009).

Konsep pengurusan Islam bersifat menyeluruh dan lengkap serta menuntut kepada kejayaan dunia dan kebahagiaan akhirat dengan meletakkan syariat sebagai panduan dalam menjalankan urusan kehidupan berbanding pengurusan konvensional yang hanya menumpukan kepada kejayaan dunia semata-mata tanpa mempedulikan batasan syariat (Ab Aziz, 2014; Hasan al-Banna et al. 2013; Ilhaamie, 2001). Kemunculan pengurusan berasaskan Islam adalah terlebih awal berbanding pengurusan konvensional melalui penurunan wahyu dan amalan sunnah Rasulullah Sollahu Alaihi Wasalam (SAW), pemerintahan khalifah al-Rasyidin dan seterusnya

kepada pemerintahan Umayyah dan Abbasiyyah (Ab Aziz, 2014; Hasan al-Banna et al., 2013; Ilhaamie, 2001).

Konsep pekerjaan menurut perspektif Islam menumpukan kepada keikhlasan serta mematuhi tuntutan syariat yang telah ditetapkan dan diputuskan oleh Allah SWT dan Rasul SAW sebagai syarat penerimaan sesuatu amalan disisi Allah s.wt sebagaimana firman Allah dalam surah Al-Ahzab ayat 36 bermaksud *“Dan tidaklah patut bagi lelaki mukmin dan tidak (pula) bagi perempuan mukmin, apabila Allah dan RasulNya telah menetapkan suatu ketetapan, akan ada bagi mereka pilihan (yang lain) tentang urusan mereka. Dan barangsiapa menderhakai Allah dan RasulNya maka sesungguhnya dia telah tersesat dengan kesesatan yang nyata”*. Pematuhan syariat ini akan menghasilkan sumber tenaga kerja yang baik yang sentiasa patuh terhadap matlamat organisasi bahkan lebih diutamakan kepatuhan kepada Allah SWT dalam mengurus organisasi (Ilhaamie, 2009; Khaliq & Ogunsola, 2011).

Islam mempunyai penyelesaian yang tersendiri dan mempunyai nilai yang tinggi apabila ianya datang daripada kalam Allah SWT dan Rasul SAW (Ab Aziz, 2014; Hasan al-Banna et al., 2013; Ilhaamie, 2001). Manusia yang terbatas akal fikiran perlu mendahului syariat sebagai asas kepada pengurusan yang lengkap sebagaimana dijelaskan oleh hadis Nabi SAW yang bermaksud *“ Tidak beriman seseorang daripada kalangan kamu sehingga hawa nafsunya mengikut apa yang aku bawa”* (Mustafa Al-Bugha & Muhyiddin Misto, 1998) dan juga ayat al-Quran dalam surah al-Hujurat ayat 1 bermaksud *“Wahai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mendahului Allah dan Rasulnya dan bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah*



*Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui*". Untuk itu, agama Islam memandu manusia dengan asas-asas hukum syarak yang meliputi sosial, ekonomi, perniagaan, politik dan perkara yang berhubungan dengan kehidupan manusia (Ab Aziz, 2014; Ilhaamie, 2009; Lazimah, 2006).

Begitu juga ayat al-Quran pada surah an-Nisaa" ayat 65 bermaksud "*Maka demi Tuhanmu, mereka (pada hakikatnya) tidak beriman sehinggalah mereka menjadikan kamu hakim terhadap perkara yang mereka perselisihkan, kemudian mereka tidak merasai di dalam hati mereka sesuatu keberatan terhadap keputusan yang kamu putuskan dan mereka menerima dengan sepenuhnya*". Islam telah mengemukakan panduan dan prinsip yang lengkap dalam bidang kepemimpinan bagi mencapai kualiti pemimpin iaitu setiap pemimpin perlu memiliki sifat *al-quwwah* (keupayaan mentadbir dan mengurus) dan *al-Amin* (akauntabiliti dalam melaksanakan tugas dan amanah) bagi menghasilkan kepemimpinan yang berkualiti (Ab Aziz, 2014; Hasan al-Banna et al. 2013). Keupayaan mentadbir bukan sekadar sihat fizikal tubuh badan bahkan berupaya menguasai pelbagai disiplin ilmu dalam kepimpinan seperti bertaqwa, memiliki *uswatun hasanah* (contoh ikutan), *fatanah* (kebijaksanaan), *islah* dan *tajdid* (reformis), *istiqamah* (komitmen) dan penguasaan ilmu-ilmu konvensional lain sesuai dengan zaman globalisasi (Ab Aziz, 2014; Hasan al-Banna et al., 2013).

Sumber-sumber pengurusan Islam terdiri daripada al-Quran, as-Sunnah, amalan khulafa al-Rasyidin, karya-karya dan pemikiran ilmuan dan sarjana Islam yang terdahulu mahupun kontemporari (Ab Aziz, 2014; Ilhaamie, 2001). Berdasarkan kepada keterangan al-Quran dalam surah al-Maidah ayat 16 yang bermaksud

*“Dengan al-Quran, Allah menunjukkan jalan-jalan keselamatan serta kesejahteraan kepada sesiapa yang mengikut keredhaanNya dan dengannya tuhan mengeluarkan mereka dari kegelapan (kufur) kepada cahaya yang terang benderang (iman) dengan izinNya dan denganNya juga tuhan menunjukkan jalan yang lurus.”* Sesuai dengan matlamat pengurusan Islam untuk mencapai kejayaan hakiki bagi mendapat *barakah* (keberkatan) dalam kehidupan dan juga *mardhatillah* (keredhaan Allah) (Ab Aziz, 2014; Ilhaamie, 2009; Hasan al-Banna et al., 2013).

Terdapat banyak ayat al-Quran menjelaskan makna *yudabbiru* dalam erti kata mengurus atau mentadbir sebagai penjelasan terhadap prinsip dan dasar yang menyentuh isu politik, budaya, ekonomi, sosio-ekonomi dan lain-lain disiplin ilmu mengikut perubahan masa (Ab Aziz, 2014; Hasan al-Banna et al., 2013; Ilhaamie, 2001; Syed Othman al-Habshi & Aidit Ghazali, 1994). Manakala sunnah merupakan sumber kedua yang menjelaskan ayat al-Quran kepada seluruh manusia sebagaimana yang dinyatakan dalam al-Quran surah al-Imran ayat 164 yang bermaksud *“....setelah Dia mengutuskan dalam kalangan mereka seorang Rasul dari bangsa mereka sendiri yang membacakan kepada mereka ayat-ayat Allah dan membersihkan mereka (dari kepercayaan yang sesat) serta mengajar kitab Allah (al-Quran) dan hikmah (hukum syariat)”*. Dasar urus tadbir yang menepati syariat akan membantu mewujudkan *maslahat ammah* (kemaslahatan umum) tanpa melakukan penindasan dan kezaliman kepada pekerja seperti mengaut segala keuntungan, mementingkan diri sendiri, mengeksploitasi pekerja dan memonopoli kekayaan (Ab Aziz, 2014; Ilhaamie, 2001; 2009).

Para sarjana Islam seperti al-Mawardi, Abu Yusuf, al-Ghazali, Ibnu Taimiyyah dan Ibnu Khaldun telah menulis karya mereka dalam pelbagai bidang pengurusan seperti kitab al-Kharaj, al-Ahkam al-Sultaniyyah, al-Hisbah dan lain-lain sehingga menjadi rujukan umat Islam. Pemikiran sarjana-sarjana Islam yang didasari dengan prinsip al-Quran dan as-Sunnah telah menghasilkan kepelbagaian ijtihad yang memberi manfaat kepada kebajikan umat dan tidak menyusahkan masyarakat amnya (Ilhaamie, 2001; Syed Othman al-Habshi & Aidit Ghazali, 1994). Ijtihad yang dikeluarkan oleh sarjana Islam telah membantu membangunkan potensi manusia untuk terus membangunkan nilai, budaya, kerohanian dan akhlak Islam secara holistik sebagaimana yang menjadi *maqasid syar'fyyah* meliputi aspek pemeliharaan akal, keturunan, harta, jiwa dan agama (Ab Aziz, 2014; Ilhaamie, 2001; 2009).

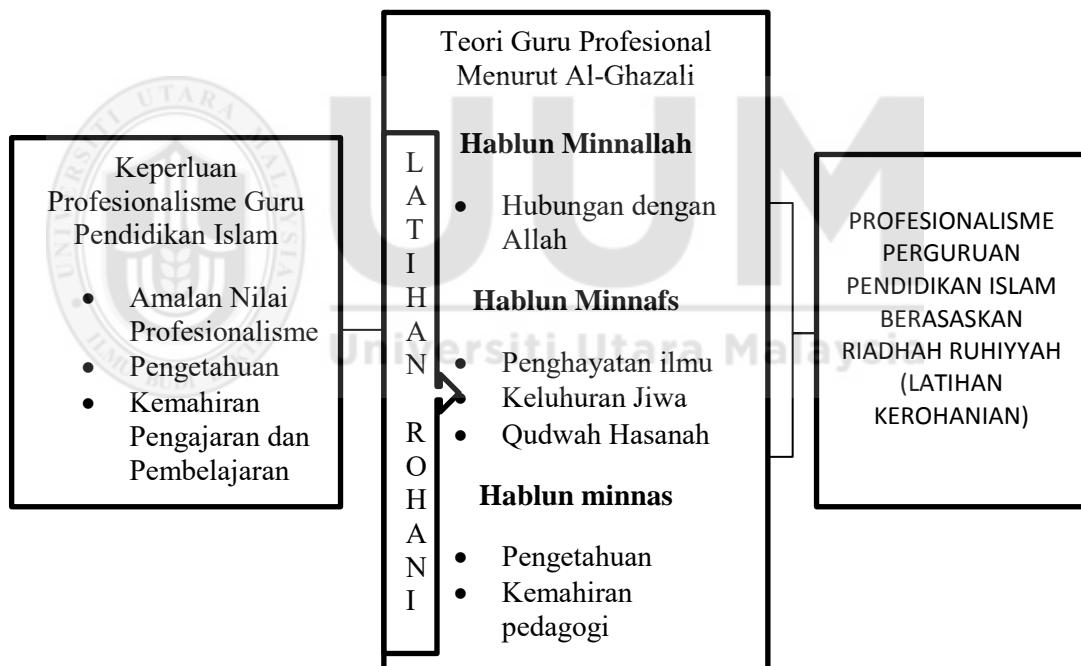
Pada asasnya konsep pengurusan klasik mahupun kontemporari adalah daripada Islam dan seterusnya melalui perubahan masa serta perkembangan ilmu sehingga melahirkan pemikiran barat seperti pengurusan saintifik oleh Taylor dan Henri Fayol serta gelagat manusia dalam organisasi yang dikemukakan oleh Horthone. Kesemua pemikiran ini telah diterima dan menjadi sebahagian amalan di negara Islam selagimana ianya tidak melanggar batasan syarak (Ahmad Ibrahim, 1997; Ilhaamie, 2001; Mustafa, 1995).

Konsep pengurusan Islam dapat disimpulkan sebagai suatu sistem pengurusan kehidupan manusia bersumberkan kepada prinsip-prinsip Islam dan falsafah Islam bagi tujuan mewujudkan sistem perkhidmatan yang menyeluruh serta efisien, menjamin keadilan sosial, memberi jaminan keselamatan, kestabilan serta

keharmonian masyarakat (Ilhaamie, 2001; Khaliq & Ogunsola, 2011; Noraini, 2001). Kesemua prinsip dan asas-asas Islam dalam sistem pengurusan Islam menekankan kepada kualiti amalan yang disebut dalam al-Quran sebagai *amal soleh*, konsep *insaniyyah* (kemanusiaan), konsep *ihsan* yang berpaksikan nilai *tauhid*, budaya *syura* dalam organisasi, amalan *istiqamah* dalam organisasi dan pencapaian matlamat duniawi dan ukhrawi (Ab Aziz, 2014; Beekun & Badawi, 2004; Hasan al-Banna et al., 2013; Ilhaamie, 2009; Khaliq & Ogunsola, 2011).

Beberapa contoh model pengurusan Islam yang boleh dilihat melalui hasil karya ilmuan Islam iaitu Imam al-Ghazali di dalam kitab *Ihya' Ulumuddin* yang menekankan konsep hubungan dengan Allah (*hablun minnallah*), hubungan dengan manusia (*hablun minnass*) dan hubungan dalam diri sendiri (*hablun minnafs*) (Habibah @ Artini, R. & Zaharah, H., 2012). Konsep yang dikemukakan oleh Imam al-Ghazali didasari dengan beberapa ayat al-Quran iaitu ayat pada surah al-Imran ayat 103 yang bermaksud “*Dan berpegang teguhlah kamu sekalian dengan tali Allah (al-Quran) dan janganlah kamu sekalian berpecah belah, dan ingatlah nikmat Allah atas kamu semua ketika kamu bermusuh-musuhan maka Dia (Allah) menjinakkan antara hati-hati kamu maka kamu menjadi bersaudara sedangkan kamu diatas tepi jurang api neraka, maka Allah mendamaikan antara hati kamu. Demikianlah Allah menjelaskan ayat-ayatnya agar kamu mendapat petunjuk*” dan juga pada surah al-Imran ayat 112 yang bermaksud “*Mereka ditimpakan kehinaan (dari segala jurusan) di mana saja mereka berada, kecuali jika mereka berpegang dengan tali (agama) Allah dan tali (perjanjian) dengan manusia*”.

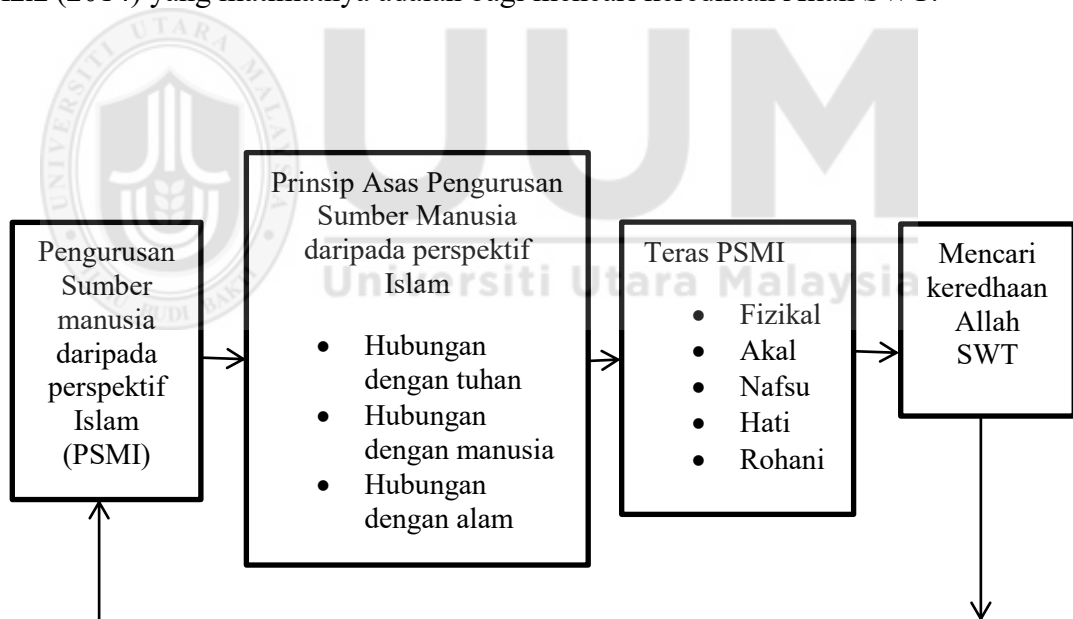
Justeru, konsep ini terus dikembangkan dan disesuaikan dalam pengurusan Islam sehingga mewujudkan keadilan dan kesaksamaan antara pihak pengurusan atasan dan pekerja bawahan sekaligus mendatangkan kebahagiaan sejagat (Ab Aziz, 2014; Hasan al-Banna et al., 2013; Ilhaamie, 2001; 2009). Konsep tersebut telah disesuaikan dalam kajian Habibah @ Artini & Zaharah (2012) bagi membentuk profesionalisme guru pendidikan Islam berteraskan latihan kerohanian (Abdul Raof et al., 2011; Habibah @ Artini, R. & Zaharah, H., 2012). Rajah 2.1 menjelaskan tentang teori yang dikemukakan oleh imam Ghazali berkaitan dengan teori guru profesional.



*Rajah 2.1*  
*Teori Kajian Yang Diubahsuai Daripada al-Ghazali*  
 Sumber: Habibah @ Artini, R. & Zaharah, H., (2012)

Seterusnya dalam konteks Pengurusan Sumber Manusia berdasarkan perspektif Islam (PSMI), Ab Aziz (2014) mengemukakan satu model yang berteraskan prinsip Islam dalam menjelaskan matlamat syariat yang sebenar. Matlamat yang sebenar dalam

pengurusan sumber manusia ialah mencapai keredhaan Allah SWT di dunia dan di akhirat (Ab Aziz, 2014; Hasan al-Banna et al., 2013). Kerajaan Malaysia bersungguh-sungguh dalam melaksanakan transformasi pengurusan Islam sama ada melibatkan aspek modul, program dan juga pelaksanaannya. Bahkan Negara Malaysia berjaya mencipta sejarah apabila melancarkan satu-satunya sistem pengurusan kualiti Islam dikenali sebagai Sistem Pengurusan Kualiti Menurut Perspektif Islam (Manual MS 1900: 2005) di mana elemen-elemen Islam mengisi kelompangan yang ada dalam Sistem Pengurusan Kualiti ISO 9000 (Hasan al-Banna et al., 2013). Rajah 2.2 menunjukkan matlamat sebenar dalam prinsip pengurusan sumber manusia berdasarkan perspektif Islam sebagaimana yang dikemukakan oleh Ab Aziz (2014) yang matlamatnya adalah bagi mencari keredhaan Allah SWT.



Rajah 2.2

*Model Pengurusan Sumber Manusia Daripada Perspektif Islam*

Sumber: Ab Aziz (2014).

Nilai hubungan manusia dengan tuhan adalah berasaskan kepada iman dan pematuhan hukum syariat (Ab Aziz, 2014; Beekun & Badawi, 2004; Ilhaamie, 2009; Khaliq & Ogunsola, 2011). Ini berdasarkan kepada firman Allah SWT di dalam

surah al-Baqarah ayat 208 yang bermaksud “*Wahai orang-orang yang beriman! Masuklah kamu ke dalam agama Islam (dengan mematuhi) segala hukum-hukumnya dan janganlah kamu menuruti jejak langkah Syaitan, sesungguhnya Syaitan itu musuh bagi kamu yang nyata*”.

Hubungan manusia dengan manusia menggambarkan pembinaan sistem kehidupan atas dasar saling memerlukan antara satu dengan yang lain serta mendatangkan kebaikan bersama (Ab Aziz, 2014). Ini selari dengan kehendak Allah SWT di dalam surah al-Maaidah ayat 2 yang bermaksud “*Dan hendaklah kamu tolong-menolong dalam membuat kebajikan dan taqwa dan janganlah kamu tolong-menolong pada melakukan dosa (maksiat) dan permusuhan. Dan bertaqwalah kepada Allah, kerana sesungguhnya Allah Maha Berat azab seksaNya (bagi sesiapa yang melanggar perintahNya).*”

Hubungan dengan alam merupakan suruhan yang mendatangkan faedah dan Allah SWT melarang pembaziran dan kerosakan yang timbul dalam persekitaran sehingga mendatangkan kesan buruk kepada pekerja khususnya dalam konteks pengurusan (Ab Aziz, 2014). Allah SWT mengingatkan dalam firmanNya di dalam surah ar-Rum ayat 41 bermaksud “*Telah timbul berbagai kerosakan (bala bencana) di darat dan di lautan disebabkan apa yang telah dilakukan oleh tangan manusia; (timbulnya yang demikian) kerana Allah hendak merasakan mereka sebahagian dari balasan perbuatan-perbuatan buruk yang mereka telah lakukan, supaya mereka kembali (insaf dan bertaubat)*”.

Ciri-ciri umum yang perlu ada dalam pengurusan Islam sebagaimana yang dinyatakan oleh Mustafa (1995) ialah:

- i. Ikatan antara pengurusan dengan masyarakat iaitu diikat dengan akhlak dan nilai.
- ii. Perubahan ekonomi yang memberi kepuasan individu, ekonomi, fisiologi dan kebendaan.
- iii. Menghormati nilai kemanusiaan dan kerohanian serta tahap kemampuan akal, fizikal dan jiwa.
- iv. Menentukan tugas serta menghormati peraturan kerana inginkan ganjaran pahala.

Ciri-ciri khusus pengurusan Islam sebagaimana yang dinyatakan oleh Ahmad Ibrahim (1997) dan Mustafa (1995) ialah:

- i. Pengurusan Islam merupakan sistem masyarakat dalam erti kata Islam menentukan matlamat hidup serta menghubungkan antara manusia dengan manusia, alam dan tuhan. Seluruh kehidupan adalah ibadat iaitu tunduk dan patuh kepada Allah SWT dan pentadbiran serta pengurusan termasuk dalam pengertian kehidupan. Sebagaimana firman Allah SWT dalam al-Quran dalam surah al-An'am ayat 162 “ *Katakanlah; Sesungguhnya solatku, hidupku dan matiku hanya untuk Allah, Tuhan semesta alam*”.
- ii. Menyempurnakan fisiologi pekerja merupakan aspek pengurusan Islam dan disebabkan itu ianya merupakan suatu tanggungjawab dan amanah yang perlu dipikul oleh pengurus. Hal ini jelas dinyatakan di dalam al-Quran pada surah An-Nisa“ ayat 58 yang bermaksud “ *Sesungguhnya Allah SWT menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada yang berhak menerimanya dan*



*menyuruh kamu apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil”.*

- iii. Pihak pengurusan wajib menyediakan upah yang setimpal dengan tugas pekerja. Mengambil makna dari ayat al-Quran surah al-Baqarah ayat 286 yang bermaksud “*Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat seksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya”.*
- iv. Dalam pengurusan Islam, Allah SWT mewajibkan *syura* (mesyuarat) sebagai mengangkat nilai kemanusiaan serta menjamin keutuhan dan keharmonian umat. Sesuai dengan makna firman Allah SWT dalam surah al-Imran ayat 159 yang bermaksud “*Dan bermesyuaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad maka bertawakallah kepada Allah....”.*
- v. Memberi kerjasama serta mematuhi pemimpin yang adil dianjurkan dalam pengurusan Islam bagi mencapai kesempurnaan hidup. Ini selari dengan firman Allah SWT dalam surah al-Maidah ayat 2 yang bermaksud “*Dan bertolong-menolonglah kamu dalam mengerjakan kebajikan dan takwa dan janganlah kamu tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan. Bertakwalah kamu kepada Allah. Sesungguhnya Allah amat berat seksaNya”.*
- vi. Mengutamakan nilai kemanusiaan dalam pengurusan Islam seperti kasih sayang, belas kasihan dan kebajikan antara pengurus dengan pekerja. Manakala pekerja membalasnya dengan melaksanakan tugas dengan penuh dedikasi, amanah dan cemerlang. Bertepatan dengan kehendak Allah SWT dalam surah at-Taubah ayat 71 yang bermaksud “*Dan orang-orang yang beriman lelaki dan perempuan sebahagian mereka adalah penolong*

*sebahagian yang lain. Mereka menyuruh mengerjakan ma'ruf, mencegah kemungkaran, mendirikan solat, mengeluarkan zakat dan mereka taat kepada Allah dan RasulNya”.*

- vii. Memperjuangkan kebenaran dan hak sebagaimana yang dituntut oleh Allah SWT dalam surah an-Nisa” ayat 56 bermaksud “ *Wahai orang-orang yang beriman taatilah Allah dan taatilah Rasul serta Ulil Amri (pemimpin) dalam kalangan kamu”.*

Ahmad Ibrahim (1997) mengemukakan rumusan hasil daripada pemahaman tentang ayat al-Quran berkaitan contoh pengurusan Islam yang boleh diaplikasikan di dalam organisasi iaitu:

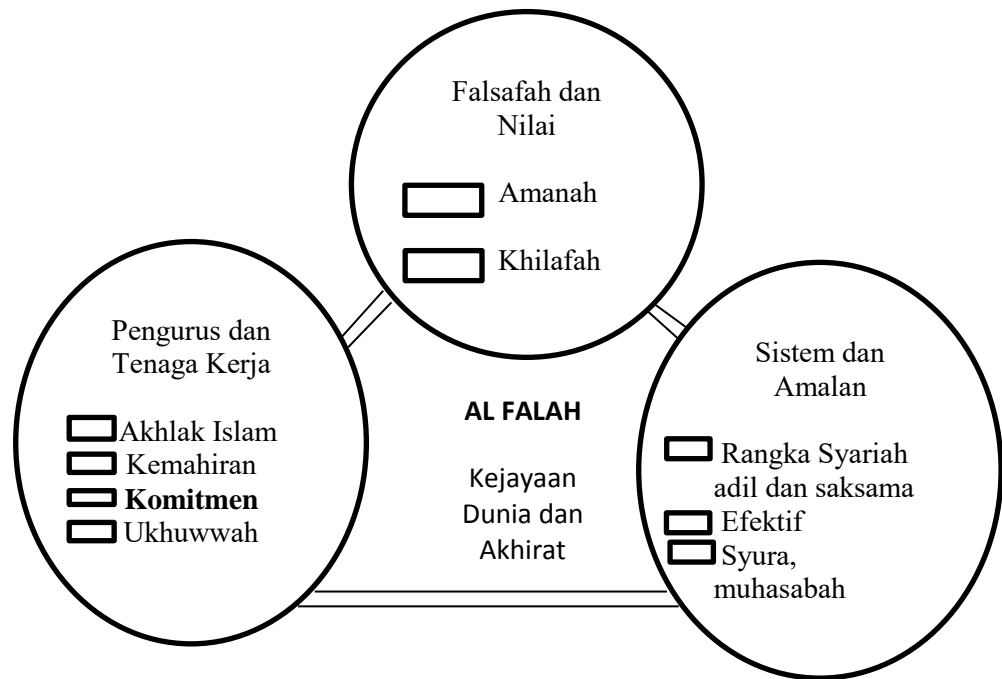
- i. Matlamat dan objektif dalam pengurusan Islam ialah manusia sebagai khalifah bertanggungjawab menegakkan kalimah Allah SWT, mengurus secara adil, memelihara hubungan yang baik sesama manusia, melaksanakan pengurusan berasaskan syariat, memakmurkan bumi Allah serta memanfaatkan sumber yang ada sebaik mungkin.
- ii. Dari sudut pelaksanaan dalam pengurusan Islam ialah menekankan hubungan melalui nilai yang dipegang bersama, mengutamakan kerjasama dan syura, menjaga kebajikan pekerja dan mengagihkan bidang tugas dengan saksama serta melakukan kawalan pekerja.
- iii. Dari sudut gerak kerja, pengurusan Islam menekankan tentang penyediaan tenaga kerja yang mencukupi dan berkemahiran, memupuk sifat amanah dan keyakinan diri melalui amalan kerohanian dan akhlak, meningkatkan disiplin

dari sudut perancangan, pengurusan serta meningkatkan ketaatan dan kesetiaan kepada organisasi.

- iv. Output yang dihasilkan dari pengurusan Islam ialah budaya kerja cemerlang, pengurusan berkualiti, perkhidmatan yang baik kepada masyarakat dan melahirkan insan yang adil dan bahagia.
- v. Dari sudut penilaian semula atau *muhasabah* ditekankan kepada penilaian masyarakat terhadap pengurusan, mengukur keupayaan dan tahap kejayaan yang dicapai serta cadangan penambahbaikan terhadap organisasi.

Kejayaan organisasi banyak bergantung kepada komitmen dan kesungguhan pekerja. Allah SWT telah mengurniakan potensi pekerja dengan ilmu dan bakat bagi tujuan mencapai matlamat organisasi. Pekerja yang komited sentiasa menghayati nilai-nilai murni ajaran Islam dalam amalan mereka (Hasan, 1989). Komitmen menghasilkan keterbukaan berfikir, saling menghormati, bekerjasama dan sentiasa berkongsi nilai-nilai Islam secara konsisten disamping menyucikan (*tazkiyah*) jiwa dan tingkah laku pekerja. Jiwa yang suci adalah jiwa yang bebas dari syirik, riak, ujub, takabbur dan was-was manakala akal fikiran yang suci ialah sentiasa berpuas hati, selesa dan terhindar dari kecelaruan (Ab Aziz, 2014).

Bagi menjelaskan falsafah dan prinsip Islam berkaitan pengurusan, Hasan (1989) membina model yang difahami melalui al-Quran dan as-Sunnah bagi menjelaskan maksud falsafah dan nilai pengurusan Islam seperti rajah 2.3 berikut.



Rajah 2.3  
Falsafah Dan Nilai Pengurusan Islam  
Sumber: Hasan (1989)

Prinsip-prinsip asas dalam pengurusan Islam mendatangkan kesan positif terhadap perancangan, pengurusan, pengawalan dan penilaian pentadbir dan pekerja secara bersama di dalam organisasi serta mampu mendepani realiti dan cabaran sepanjang zaman (Hasan al-Banna et al., 2013; Junaidah, 2010). Kekuatan kerohanian dapat menghasilkan pekerja yang hebat, berkualiti serta mencapai matlamat yang diinginkan oleh organisasi (Ab Aziz, 2014; Hasan al-Banna et al., 2013; Khaliq & Ogunsola, 2011). Sebagaimana firman Allah SWT di dalam surah al-Maaidah ayat 3 yang bermaksud “ *...pada hari ini Aku telah sempurnakan bagi kamu agama kamu dan Aku telah cukupkan nikmatKu kepada kamu dan Aku telah redha Islam itu menjadi agama kamu*”.

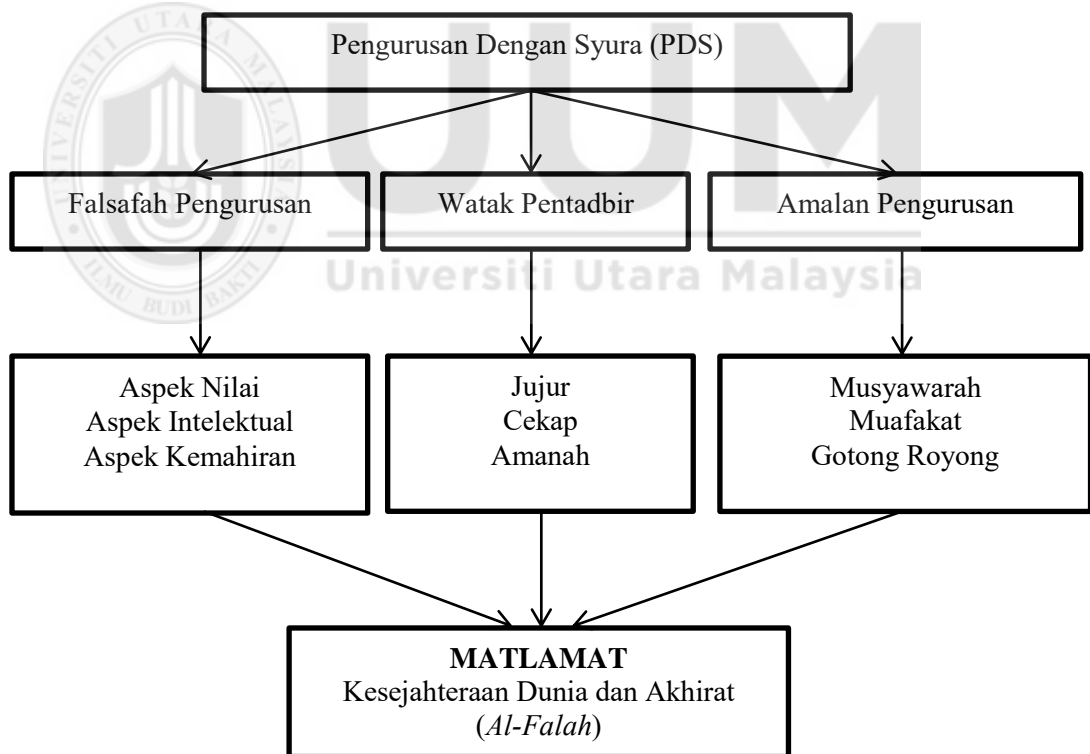
Pengurusan Islam diterapkan melalui prinsip *Ihsan* dan nilai keimanan. Melalui prinsip *Ihsan* dan nilai keimanan sangat ketara bezanya berbanding dengan pengurusan Timur mahupun Barat (Hasan al-Banna et al., 2013; Ilhaamie, 2001; 2009; Khaliq & Ogunsola, 2011). Sifat *Ihsan* mempunyai tiga komponen utama iaitu tingkah laku yang baik, betul, berperikemanusiaan, belas kasihan dan berkeabajikan seperti makna firman Allah SWT di dalam surah al-Imraan ayat 159 yang bermaksud “Maka dengan sebab rahmat dari Allah (kepadamu wahai Muhammad), engkau telah bersikap lemah-lembut kepada mereka (sahabat-sahabat dan pengikutmu) dan sekiranya engkau bersikap kasar lagi keras hati, tentulah mereka lari darimu. Oleh itu maafkanlah mereka (mengenai kesalahan yang mereka lakukan terhadapmu) dan pohonkanlah keampunan bagi mereka dan juga bermesyuaratlah dengan mereka dalam urusan (peperangan dan hal-hal keduniaan) itu. Kemudian apabila engkau telah berazam (sesudah bermesyuarat, untuk membuat sesuatu) maka bertawakal kepada Allah, sesungguhnya Allah Mengasihi orang-orang yang bertawakal kepadaNya”.

Makna kedua bagi *Ihsan* ialah perasaan takut dan sentiasa diperhatikan oleh Allah SWT berdasarkan keterangan hadis Rasulullah SAW apabila diajukan soalan oleh Malaikat Jibril berkaitan maksud *Ihsan*. Rasul SAW menjelaskan makna *Ihsan* yang bermaksud “Bahawa kamu beribadat kepada Allah seolah-olah kamu melihatnya. Jika kamu tidak melihatNya sesungguhnya Allah melihat kamu” (Mustafa al-Bugha & Muhyiddin Misto, 1998). Makna ketiga *Ihsan* ialah melakukan sesuatu pekerjaan dengan kaedah yang terbaik sebagaimana Rasulullah SAW menerangkan bahawa sesungguhnya Allah SWT mewajibkan berlaku *ihsan* (kebaikan) dalam semua hal sebagaimana sabda Rasulullah SAW “ Allah menyukai seorang pekerja dalam

*kalangan kamu, jika melakukan sebarang kerja dibuat dengan sebaik mungkin” (Hadith riwayat al-Baihaqi) dan juga perintah Rasulullah SAW ketika melakukan sembelihan binatang hendaklah dilakukan dengan sempurna supaya mengurangkan keseksaan binatang sembelihan (Ab Aziz, 2014; Hasan al-Banna et al., 2013; Khaliq & Ogunsola, 2011; Syed Othman Al-Habshi, 1998).*

Mohd Affandi (1992) menjelaskan bahawa prinsip paradigma tauhid merupakan kaedah ilmu berasaskan kewujudan tuhan Yang Maha Esa dan Pencipta makhluk. Komitmen organisasi yang tinggi dalam menjunjung tinggi konsep tauhid akan mengangkat martabat keadilan dalam semua aspek (Ab Aziz, 2014; Beekun & Badawi, 2004; Hasan al-Banna et al., 2013; Ilhaamie, 2009; Khaliq & Ogunsola, 2011). Amalan *syura* atau *musyawarah* dalam Islam mementingkan keputusan mesyuarat secara kolaboratif dalam setiap tindakan dan meletakkan tawakal yang tinggi kepada Allah SWT agar keputusan yang dibuat mencapai matlamat yang diinginkan sebagaimana Allah SWT berfirman dalam surah al-Imran ayat 159 bermaksud *“Maka disebabkan rahmat dari Allah lah, kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka; Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu; Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampunan bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu; Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya”*.

Model Pengurusan Dengan Syura (PDS) yang dibina berasaskan prinsip al-Quran dan as-Sunnah dikemukakan oleh Mohd Affandi (1985) menjelaskan secara terperinci bagaimana seorang pekerja menetapkan matlamat pencapaian melalui tiga perkara utama iaitu i) Penetapan falsafah pengurusan berdasarkan al-Quran dan as-Sunnah Rasulullah SAW; ii) Melahirkan pemimpin yang memiliki watak dan berakhlak mulia; iii) Amalan pengurusan yang menjamin kejayaan di dunia dan di akhirat. Ini menjadikan pemimpin dan pekerja lebih bertanggungjawab terhadap tugas yang diberikan (Ab Aziz, 2014; Khaliq & Ogunsola, 2011; Siti Arni et al., 2016). Rajah 2.4 menunjukkan pengurusan berteraskan syura yang bermatlamatkan kesejahteraan dunia dan akhirat.



Rajah 2.4  
Konsep Pengurusan Dengan Syura  
Sumber: Mohd Affandi (1985)

Prinsip Islam juga menekankan tentang amalan (*istiqamah*) dan memiliki komitmen yang tinggi bagi memastikan keberkesanan dalam organisasi. Sebagaimana Allah SWT menjelaskan makna *istiqamah* pada surah Yunus ayat 89 yang bermaksud “Allah berfirman; Sesungguhnya telah dikabulkan doa kamu berdua; Oleh itu hendaklah kamu tetap (menjalankan perintahKu seterusnya) dan janganlah kamu menurut jalan orang-orang yang tidak mengetahui (peraturan janjiKu)”. Manakala komitmen yang tinggi bermaksud sikap dan perlakuan untuk kuat bekerja, pengekatan dan kesetiaan di dalam organisasi, penyertaan dan penglibatan dalam tugas, kepercayaan dan penerimaan terhadap matlamat organisasi, indentifikasi dan ikatan emosi terhadap organisasi yang memberi kesan kepada keberkesanan dan kecekapan organisasi (Hasan al-Banna et al., 2013; Ilhaamie, 2009; Khaliq & Ogunsola, 2011; Noralai & Norhasni, 2010).

Rumusannya, model pengurusan Islam adalah bersumberkan wahyu dan sunnah Nabi SAW sebagai asas pembinaannya. Prinsip-prinsip asas Islam memberi sumbangan besar dalam bidang pengurusan (*muamalat*) secara berkualiti dan menyeluruh meliputi aspek kepimpinan (*khalifah*), keadilan pekerja, objektif (*maqasid syariah*), motivasi pekerja dan isu-isu yang berkaitan dengan amalan manusia. Organisasi bukan sekadar hanya menawarkan produk, perkhidmatan dan penghasilan (*output*) semata-mata bagi tujuan memenuhi kehendak pelanggan atau pihak berkuasa tetapi yang lebih penting ialah bagaimana organisasi dapat memenuhi kehendak syariat sebagaimana yang dikehendaki oleh Allah SWT dan RasulNya dalam pengurusan Islam (Hasan al-Banna et al., 2013; Ilhaamie, 2009; Khaliq & Ogunsola, 2011).



## 2.4 Konsep Komitmen Organisasi Menurut Perspektif Islam

Hasan al-Banna et al. (2013) menyatakan bahawa komitmen organisasi menurut Islam ialah pengekalan dan kesetiaan dalam organisasi, penerimaan dan kepercayaan terhadap matlamat organisasi, sikap dan perlakuan untuk bekerja kuat, penglibatan dan penyertaan dalam pekerjaan, ikatan emosi dan identifikasi terhadap organisasi yang membantu meningkatkan keberkesanan dan kecekapan organisasi sesuai dengan maksud *istiqamah*. Definisi *istiqamah* menurut Ensiklopedia Islam (1998) membawa maksud pendirian teguh pada keyakinan yang benar, tetap, berlanjutan dan memiliki kepercayaan yang benar bersesuaian dengan hadith Nabi SAW yang bermaksud “*Amalan yang disukai oleh Allah ialah yang berterusan walaupun sedikit*” (*hadith riwayat Muslim*) yang memberi pengertian tanggungjawab untuk beramal dengan baik dan berterusan (Ilhaamie, 2009; Khaliq & Ogunsola, 2011; Siti Arni et al., 2016). Individu yang memiliki *istiqamah* yang tinggi akan berusaha dengan lebih gigih bagi mencapai matlamat yang telah ditetapkan (Hasan al-Banna et al., 2013).

Kamsiah (2003) menyatakan bahawa komitmen organisasi ditakrifkan sebagai individu yang memiliki kepercayaan yang kuat terhadap objektif dan nilai organisasi, sanggup melakukan sesuatu bagi pihak organisasi dan mempunyai keinginan yang kuat untuk terus kekal dalam organisasi. Selanjutnya, komitmen juga menunjukkan sikap yang merupakan niat untuk menjalinkan hubungan yang kekal dalam suatu tempoh jangka panjang. Al-Quran menjelaskan makna *istiqamah* menerusi ayat dalam surah Yunus ayat 89 yang bermaksud “*Allah berfirman; Sesungguhnya telah dikabulkan doa kamu berdua, oleh itu hendaklah kamu tetap (menjalankan*

*perintahKu seterusnya) dan janganlah kamu menurut jalan orang-orang yang tidak mengetahui (peraturan janjiKu)”. Dalil ayat ini menunjukkan bahawa seseorang hamba sentiasa tetap atas ketaatan kepada Allah SWT dan juga menjadi asas *syarei* pembinaan kepada konsep komitmen organisasi (Hasan al-Banna et al., 2013; Khaliq & Ogunsola, 2011).*

Komitmen adalah merujuk kepada identifikasi individu terhadap organisasinya yang diukur berdasarkan kecenderungan individu untuk kekal serta terlibat dengan organisasinya (Dimitriades, 2006; Gundlach, Achrol & Mentzer, 1995; Garbarino & Johnson, 1999; Hennig-Thurau, 2004; Mattila, 2004; Meyer, 1997; Morgan & Hunt, 1994). Al-Quran juga menerangkan elemen yang membina konstruk *istiqamah* melalui ayat 9 surah at-Taubah yang bermaksud “*Maka selagi mereka berlaku lurus (tetap setia) terhadapmu hendaklah kamu berlaku lurus (tetap setia) pula terhadap mereka; Sesungguhnya Allah mengasihi orang-orang yang bertaqwa*”. Dalil ini menjadi asas kukuh bahawa Islam sentiasa mengajar umat agar sentiasa berpegang kepada pendirian yang konsisten terhadap pengakuan iman dan Islam serta tulus ikhlas mengabdikan diri kepada Allah demi mengharapkan keredhaanNya. Prinsip ini menjadi seseorang individu sentiasa gigih dan berusaha dengan lebih kuat bagi mencapai matlamatnya (Hasan al-Banna et al., 2013; Ilhaamie, 2009; Khaliq & Ogunsola, 2011).

Komitmen organisasi merupakan peranan individu yang menghubungkannya kepada matlamat dan nilai organisasi. Komitmen organisasi bermaksud proses dimana terbentuknya kesepaduan dan kesepadanan antara matlamat organisasi dan matlamat

individu (Buchanan, 1974; Hall et al., 1970). Yuksel (2000) juga dianggap komitmen organisasi sebagai suatu proses yang merangkumi kesetiaan terhadap majikan, berusaha beramal demi organisasi dan kejayaannya. Komitmen organisasi membawa kepada peningkatan hubungan antara prestasi kerja, penerimaan matlamat dan nilai bersama dan kekal dalam organisasi (Liu, 2007; Singh, Finn & Goulet, 2004; Zaniah Ahmad, 1998). Pekerja yang mempunyai komitmen organisasi yang tinggi akan sentiasa bekerja dengan penuh ketekunan dan sentiasa gigih berusaha untuk mencapai matlamat yang diinginkan (Hasan al-Banna et al., 2013; Khaliq & Ogunsola, 2011). Pencapaian matlamat ini sesuai dengan dalil ayat al-Quran surah al-Fusilat ayat 30 yang bermaksud *“Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: Tuhan kami ialah Allah, kemudian mereka istiqamah pada pendirian mereka, maka malaikat akan turun kepada mereka (dengan mengatakan): Janganlah kamu merasa takut dan janganlah kamu merasa sedih dan bergembiralah kamu dengan (memperoleh) surga yang telah dijanjikan Allah kepadamu”*.

Komitmen organisasi mencerminkan setakat mana seseorang individu menghubungkan dirinya dengan organisasi dan komited kepada matlamat organisasi (Meyer & Allen, 1991). Pemimpin juga dijangka dapat memberikan contoh kesediaan untuk bekerja keras untuk mencapai matlamat organisasi. Dengan bekerja lebih keras, pemimpin menunjukkan tahap komitmen mereka untuk terus bekerja dengan organisasi (Pool & Pool, 2007). Ini perkuatkan lagi melalui hadis Nabi SAW yang bermaksud; *Seorang sahabat bertanya: “Ya Rasul Allah, tolong ajarkan sesuatu kepadaku yang perkara penting dalam Islam dan saya tidak akan bertanya lagi kepada sesiapa pun. Nabi menjawab ” Katakanlah aku telah beriman kepada*

*Allah, kemudian hendaklah istiqamah (konsisten menjalankan perintah dan menjauhi larangan”.(Hadith riwayat Tirmidzi).*

Komitmen organisasi merujuk kepada perasaan, sikap, nilai, amalan dan pelaksanaan idea pekerja kepada organisasi. Ia juga menggambarkan tahap iltizam, kesetiaan dan dedikasi pekerja serta keinginannya untuk terus mengukuhkan keahliannya dalam organisasi (Meyer & Allen, 1991; Nail, 1996; Nor Hazlin, 2004). Komitmen organisasi adalah penting dalam Islam bagi memastikan kejayaan matlamat organisasi. Al-Quran menjelaskan bahawa Allah mengukuhkan dedikasi seseorang mukmin yang mematuhi perintah Allah SWT dan memiliki komitmen organisasi yang tinggi berdasarkan kepada ayat 27 surah Ibrahim yang bermaksud “*Allah meneguhkan (pendirian) orang-orang yang beriman dengan kalimah yang tetap teguh dalam kehidupan dunia dan di akhirat; Dan Allah menyesatkan orang-orang yang zalim dan Allah berkuasa melakukan apa yang dikehendakiNya*”.

Morgan dan Hunt (1994) mentakrifkan bahawa komitmen dan kepercayaan merupakan bahagian utama yang mengarah kepada kecekapan, produktiviti dan keberkesanan. Oleh itu, penting diingatkan bahawa komitmen organisasi merupakan peringkat tertinggi terhadap kejayaan hubungan jangka panjang (Dwyer, Schuur & Oh, 1987; Moorman et al., 1992; Morgan & Hunt, 1994; Gundlach et al., 1995; Garbarino & Johnson, 1999). Hal ini bertetapan dengan janji Allah terhadap mereka yang konsisten dengan kejayaan iaitu khabar gembira berdasarkan maksud dari ayat 102 surah an-Nahl yang bermaksud “*Katakanlah (wahai Muhammad SAW): Ruhul Qudus (Jibril) menurunkan al-Quran itu dari Tuhanmu dengan benar, untuk*

*meneguhkan (hati) orang-orang yang telah beriman dan menjadi petunjuk serta khabar gembira bagi orang-orang yang berserah diri (kepada Allah)”*.

Individu yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi tetapi tidak berpuas hati dengan gaji yang diperolehi atau gaya kepimpinan pihak atasan, mereka tidak akan meneruskan penglibatan diri dalam setiap aktiviti organisasi (Porter et al., 1974). Beberapa faktor yang dikaji menunjukkan bahawa kekurangan faedah, kekurangan keyakinan diri, kesukaran mengamalkan budaya, kurangnya hubungan yang baik dan tiada pengiktirafan kepada kakitangan memberi kesan yang rendah terhadap komitmen organisasi (Junaida et al., 2011). Islam sangat menekankan konsep *ihsan* dan adil terhadap sesama insan dalam memberikan upah atau ganjaran bersesuaian dengan arahan Allah SWT dalam ayat 6 surah at-Tholaq yang bermaksud “*Kemudian jika mereka menyusukan (anak-anak)mu untukmu maka berikanlah kepada mereka upahnya*”. Hadith Nabi SAW juga menyebutkan dengan sabdanya “*Berikan kepada seorang pekerja upahnya sebelum keringatnya kering*” (Hadith riwayat Ibnu Majah).

Komitmen organisasi ditakrifkan sebagai suatu sikap atau kelakuan pekerja sehingga menjadi tumpuan kebanyakan penyelidik dalam bidang pengurusan, gelagat organisasi dan pengurusan sumber manusia sehingga kini (Abdull Sukor, 2003; Junaida et al., 2011). Seseorang yang mempunyai komitmen organisasi yang tinggi akan menyumbang kepada pencapaian matlamat organisasi (Nemalan, 2010; Noralai & Norhasni, 2010; Ross & Gray, 2006). Selain itu, komitmen organisasi juga dilihat sebagai suatu kontrak prestasi iaitu dalam konteks sosiologi dan sebahagian

berpendapat bahawa komitmen mempunyai kaitan dengan penglibatan kerja dalam aktiviti secara konsisten dan tekal (Abdull Sukor, 2003; Junaida et al., 2011). Sebagai contoh, seorang guru pendidikan Islam yang mengajar dengan baik dan berkesan adalah disebabkan ianya percaya bahawa tugas tersebut adalah amanah dan tanggungjawab bukan sebab kerana ia takut dihukum.

Ini menunjukkan ketekalan menjalankan tugas yang menjadi sebahagian dari komitmen organisasi guru pendidikan Islam. Ini dapat dijelaskan melalui perintah Allah SWT berdasarkan ayat 112 surah Hud yang bermaksud “*Maka hendaklah kamu sentiasa istiqamah (ketekalan dan konsisten) sebagaimana yang Aku perintahkan*”. Kesemua dalil dari al-Quran dan al-Hadith memberi penjelasan bahawa komitmen organisasi mempunyai asas yang kuat dalam Islam dan mempunyai keserasian dengan kajian sarjana-sarjana Barat yang membincangkan secara terperinci melalui kajian-kajian lepas berkaitan dengan komitmen organisasi. Justeru, kajian ini tidak menolak idea yang dikemukakan sarjana Barat kerana ia menepati kepada asas yang telahpun dibina dalam ajaran Islam.

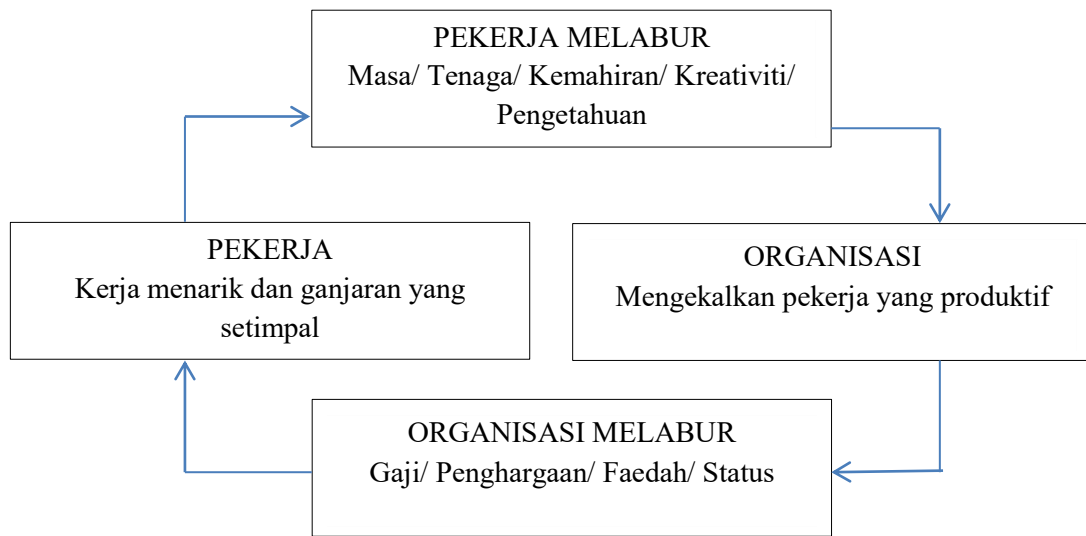
Dengan peningkatan pendidikan dan taraf hidup bagi kebanyakan rakyat Malaysia masa kini, para pelanggan khususnya ibubapa lebih bersifat kritikal dan meletakkan jangkaan yang tinggi terhadap kualiti perkhidmatan pendidikan. Oleh itu, menjadi kewajipan setiap organisasi untuk menumpukan segala usaha dan sumber agar perkhidmatan yang ditawarkan mampu memenuhi jangkaan tersebut. Justeru, warga kerja hendaklah komited untuk mematuhi prosedur dan aliran kerja yang telah ditetapkan (Siti Arni et al., 2016).

#### 2.4.1 Teori Komitmen Organisasi Oleh Meyer dan Allen

Dalam kerangka falsafah dan nilai pengurusan Islam, komitmen organisasi atau *istiqamah* sangat penting bagi memberikan kesan yang positif terhadap keberkesanan dan kecekapan organisasi (Hasan al-Banna et al., 2013). Penglibatan atau keterikatan dalam sesebuah organisasi merujuk kepada hubungan individu dan komitmen yang diberikan (Mowday et al., 1982). Konsep komitmen organisasi sebagaimana yang dikehendaki oleh Porter et al., (1974), Steers (1977) dipetik dalam Mowday et al., (1982) adalah seperti berikut:

- i. Kepercayaan dan penerimaan terhadap matlamat dan nilai organisasi.
- ii. Kerelaan untuk melaksanakan usaha bagi pihak organisasi.
- iii. Kemahuan yang kuat untuk mengekalkan keahlian dalam organisasi.

Justeru, komitmen organisasi yang dikemukakan oleh (Porter et al., 1974; Steers, 1977; Mowday et al., 1982) mempunyai persamaan dalam konsep Islam iaitu konsep *istiqamah* dan konsep *hablun minan nas* (hubungan dengan manusia) dan *hablun minan nafs* (hubungan dalam diri sendiri) yang dikemukakan oleh Imam al-Ghazali dalam kitab *Ihya Ulumuddin* (Abdul Raof et al., 2011; Habibah @ Artini, R. & Zaharah, H., 2012) dan juga konsep *hablun minal ,alam* (hubungan dengan persekitaran) yang disesuaikan dengan pengurusan sumber manusia berdasarkan perspektif Islam (Ab Aziz, 2014). Rajah 2.5 menjelaskan teori pertukaran di antara pekerja dan organisasi yang dikemukakan oleh Mowday et al. (1982) dan Steers (1997) yang melibatkan hubungan antara pelaburan pekerja dan organisasi.



Rajah 2.5

*Teori Pertukaran Di Antara Pekerja Dan Organisasi.*

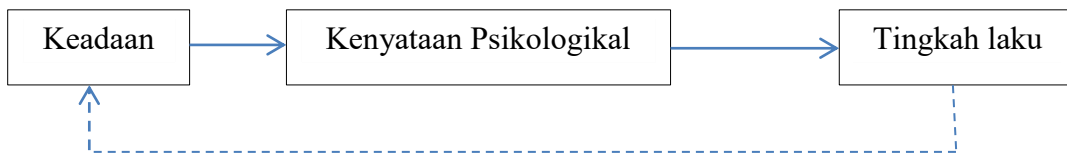
Sumber: Mowday, Steers dan Porter, 1982 dan Steers 1977

Mowday et al.,(1982) menyatakan bahawa komitmen berkaitan sikap menumpukan kepada proses di mana setiap individu berfikir tentang hubungan mereka dengan organisasi. Dalam banyak cara ia boleh dianggap sebagai satu set minda di mana individu mengambil kira nilai-nilai dan matlamat individu adalah selari dengan kebanyakan mereka yang berada dalam organisasi. Manakala komitmen tingkah laku pula adalah berkaitan dengan proses di mana individu dibentuk dalam sebuah organisasi yang tertentu dan bagaimana cara menguruskannya.

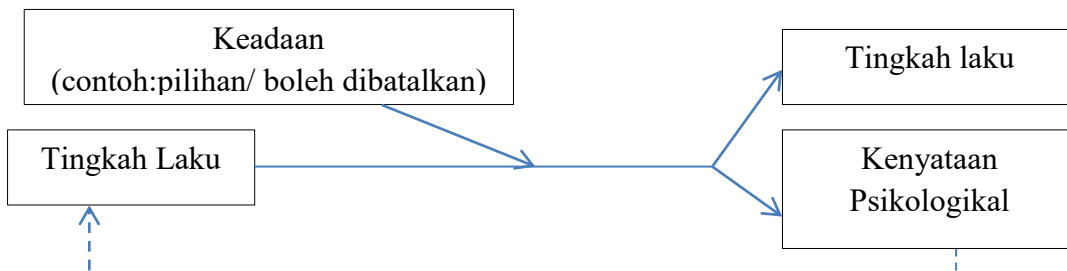
Rajah 2.6 menjelaskan perspektif sikap dan tingkah laku dalam komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen (1991).



*Komitmen Organisasi Dari Perspektif Sikap*



*Komitmen Organisasi Dari Perspektif Tingkah Laku*



*Rajah 2.6*

*Perspektif Sikap Dan Tingkah Laku Dalam Komitmen Organisasi.*

Sumber: Meyer dan Allen (1991)

Meyer dan Allen (1991) memperluaskan konsep yang dikemukakan oleh Mowday et al.,(1982) berhubung dengan komitmen sikap dan komitmen tingkah laku dalam model komitmen organisasi. Kenyataan Psikologikal merujuk kepada (komitmen) manakala komitmen tingkah laku merujuk kepada kesungguhan individu.

Meyer dan Allen (1991) menjelaskan komitmen organisasi mempunyai tiga komponen utama iaitu komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif. Komitmen afektif merujuk kepada keinginan untuk terus kekal dalam sesebuah organisasi kerana kemahuan mereka sendiri dan kerap dikelaskan dalam pendekatan psikologi. Komitmen afektif juga dapat ditakrifkan sebagai hubungan emosi individu terhadap ciri-ciri organisasi dan menerima nilai-nilai organisasi serta kesanggupan untuk terus bersama dengan organisasi tersebut. Komitmen berterusan ditakrifkan sebagai pekerja yang mempunyai kesedaran terhadap kos yang terpaksa

ditanggung sekiranya meninggalkan organisasi dan komponen berterusan kerap dikelaskan dalam pendekatan pertukaran. Komitmen normatif pula merujuk kepada perasaan bertanggungjawab untuk terus kekal dalam organisasi kerana ia merupakan suatu tindakan yang bermoral (Becker, 1960; Meyer & Allen, 1991; Mowday et al., 1982; Reichers, 1985).

#### **2.4.2 Komitmen Afektif**

Mowday et al. (1982) menjelaskan bahawa latar belakang komitmen afektif adalah berasaskan kepada empat katogeri iaitu karakter personal, karakter struktur, karakter berkait dengan kerja dan pengalaman kerja. Karakter personal adalah berkait dengan demografi personal seperti umur, tempoh perkhidmatan, jantina dan tahap pendidikan. Bagi karakter struktur atau karakter berkait dengan kerja merupakan struktur organisasi seperti membuat keputusan, polisi dan prosedur yang mempunyai hubungan dengan komitmen. Manakala pengalaman kerja bertentangan dengan karakter personal dan organisasi.

Meyer dan Allen (1991) melihat pengalaman kerja dalam dua bentuk iaitu majikan yang dapat memenuhi keperluan pekerja, pekerja merasai keselesaan dalam organisasi secara fizikal dan psikologikal dan yang keduanya ialah mereka yang memberi sumbangan terhadap perasaan pekerja meningkatkan kecekapan tugas (Ab Aziz, 2014; Siti Arni et al., 2016; Khaliq & Ogunsola, 2011). Komitmen afektif selari dengan teori *hygiene/motivator* yang dikemukakan oleh Herzberg (1966). Fredrick Herzberg menjelaskan faktor *motivator* merangkumi pencapaian, pengiktirafan, tanggungjawab, peluang kerjaya dan jenis kerja itu sendiri manakala

faktor *hygiene* termasuk polisi dan pentadbiran, penyeliaan, gaji, hubungan individu dan persekitaran tempat kerja. Menurut Herzberg faktor *hygiene* menyebabkan pekerja kurang berpuas hati dengan kerjanya.

Pemboleh ubah yang mempunyai korelasi dengan komitmen afektif ialah jangkaan/harapan, ganjaran ekuiti dan agihan, kewibawaan organisasi, sokongan organisasi, kejelasan tugas, kebebasan konflik, pertimbangan penyelia. Manakala pengalaman berasaskan kecekapan melibatkan penyempurnaan tugas, autonomi, keadilan atau ganjaran berdasarkan prestasi, skop tugas, peluang untuk memajukan diri, peluang ekspresi diri, penglibatan membuat keputusan dan personal penting dalam organisasi (Meyer dan Allen, 1991).

#### **2.4.3 Komitmen Berterusan**

Komitmen berterusan merupakan tahap seseorang pekerja “terkunci” dengan organisasinya kesan apabila meninggalkan organisasi (Allen dan Meyer, 1990). Komitmen berterusan juga dikaitkan dengan kepuasan hati pekerja dengan sejumlah ganjaran yang diberikan dan akan terlepas sekiranya pekerja meninggalkan organisasi (Junaidah, 2010; Mowday et al., 1982; Nahid, 2012).

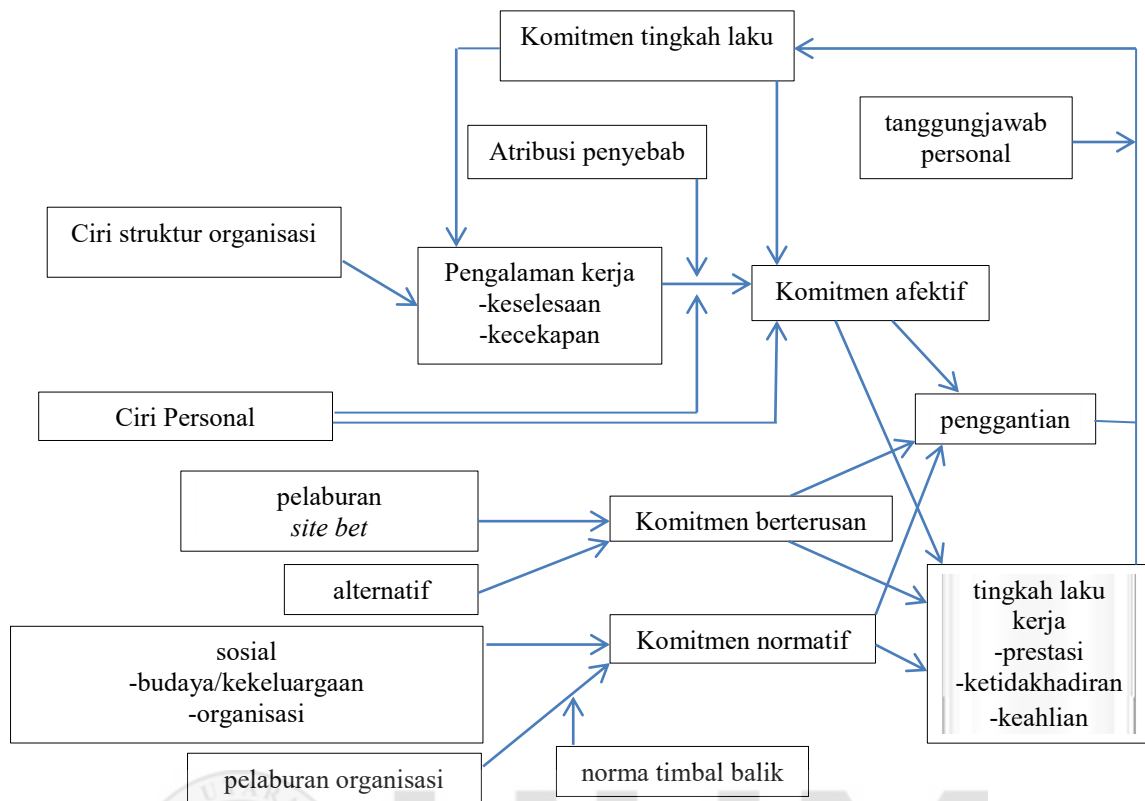
Komitmen berterusan ini selari dengan teori yang dikemukakan oleh Becker (1960) iaitu teori pelaburan (*side bet*). Becker menjelaskan bahawa pelaburan tambahan akan hilang dan peningkatan kos berlaku apabila pekerja meninggalkan organisasi. Ancaman terhadap pelaburan ini menjadikan pekerja lebih komited terhadap

organisasi. Pekerja yang tidak meninggalkan organisasi mungkin disebabkan oleh pelaburan yang kompleks, menyulitkan kos kewangan yang melibatkan faedah-faedah pencen, kehilangan keselesaan dalam menjalankan tugas baru, kehilangan kesenangan dalam kehidupan domestik akibat dari perpindahan keluarga dan sebagainya (Becker, 1960). Untuk itu, pekerja yang mempunyai ciri komitmen berterusan akan sentiasa kekal bersama organisasi kerana merasakan pekerjaan itu menjamin kehidupannya ataupun tidak mempunyai alternatif bagi pekerjaan lain melainkan tempat tersebut (Allen dan Meyer, 1990).

#### **2.4.4 Komitmen Normatif**

Komitmen normatif merujuk kepada keinginan individu untuk terus memberi komitmen kerana wujudnya tekanan normatif. Komitmen normatif merupakan perasaan tanggungjawab untuk terus kekal berada dalam organisasi disebabkan oleh budaya sosialisasi, organisasi sosialisasi, penyediaan ganjaran tambahan dan kos bagi penyediaan latihan dan kemahiran tugas.

Kesemua bentuk pelaburan organisasi menjadikan pekerja terikat kepada kewajipan untuk terus memberi komitmen kepada organisasi sebagai membalas budi (Allen dan Meyer, 1991). Komitmen normatif yang tinggi menjadikan pekerja terus kekal dengan organisasi sesuai dengan norma dan nilai yang diikat dalam dirinya (Allen dan Meyer, 1990). Rajah 2.7 menunjukkan model tiga komponen komitmen organisasi oleh Meyer dan Allen (1991).



Rajah 2.7  
 Model Tiga Komponen Komitmen Organisasi Oleh Meyer Dan Allen  
 Sumber: Meyer dan Allen (1991)

## 2.5 Kajian-kajian Lepas Terhadap Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi telah bertindak sebagai konstruk utama penyelidikan untuk menyiasat hubungan yang mengikat seseorang kepada pekerjaan tertentu dalam organisasi. Walaupun beberapa bentuk dimensi yang berbeza daripada komitmen telah dijumpai, semuanya mewakili suatu kuasa yang mengikat dan mendorong kepada tindakan relevan bagi individu terhadap organisasi dan individu itu sendiri (Meyer & Herscovitch, 2001). Kajian ke atas komitmen organisasi boleh membantu majikan atau pekerja memahami pertimbangan organisasi terhadap strategi dan matlamat organisasi. Ia adalah strategik yang penting untuk memahami mengapa

ahli-ahli organisasi menyertai pasukan dan melakukan kerja-kerja mereka, untuk memahami dan juga meramalkan reaksi kepada tindakan pengurusan. Jadi, komitmen organisasi dapat memberikan rangka rujukan yang berguna untuk memahami tingkah laku manusia untuk kedua-duanya iaitu individu dan organisasi (Meyer & Allen, 1991).

Kajian era 80-an mendapati wujud perbezaan komitmen organisasi berdasarkan demografi seperti jantina, umur, tempoh bersama organisasi, taraf pendidikan, serta pendapatan (Angle & Perry, 1981; Mowday, Porter dan Steers, 1982). Kajian mendapati taraf pendidikan didapati mempunyai hubungan negatif dengan komitmen (Morris dan Sherman, 1981). DeCotiis dan Summers (1987) mendapati bahawa tempoh perkhidmatan dan peluang kenaikan pangkat mempengaruhi komitmen terhadap organisasi. Komitmen juga dikaji dari sudut sikap dan tingkah laku. Individu yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi mempunyai kesanggupan untuk bekerja demi kebaikan organisasi (Hall, Schneider, Nygren dan Mowday, 1982).

Dalam era 90-an komitmen organisasi terus menjadi bahan kajian para sarjana. Kajian mendapati bahawa sikap pekerja yang mempunyai komitmen tinggi akan menunjukkan bahawa pekerja itu bangga bekerja dengan organisasi dan pekerja ingin terus kekal bersama organisasi. Pekerja yang memiliki tahap pendidikan yang tinggi mempunyai hubungan positif dengan komitmen terhadap organisasi. Dapatan ini menunjukkan bahawa semakin tinggi tahap pendidikan, semakin tinggi komitmen terhadap organisasi. Beberapa elemen penting yang ditemui dalam komitmen

organisasi ialah memiliki kepercayaan terhadap nilai dan matlamat organisasi, kesanggupan berusaha secara maksimum terhadap organisasi dan berkeinginan kuat untuk kekal menjadi ahli organisasi tersebut (Nail, 1996; Staw, 1991).

Komitmen pekerja mempunyai perbezaan yang signifikan berdasarkan kelayakan akademik, tempoh perkhidmatan dan gred jawatan (Ahmad Zikrileh, 2001; Jamaliah, 2002). Kajian Moi, Bouldon, Brake, Bruce, Eaton, Holden, Johnson dan Langdon (2002) mendapati beberapa petanda yang menunjukkan tahap komitmen kerja yang tinggi. Antaranya ialah pekerja sentiasa berbincang secara terperinci mengenai sesuatu rancangan bagi mencapai objektif yang ditetapkan, sering bertanya kepada ketua, menerima dan memberi maklumbalas dengan sepatutnya. Komitmen yang rendah selalunya dikaitkan dengan kurangnya faedah atau manfaat yang diperolehi, kurang keyakinan diri, kesukaran mengamalkan budaya, kurangnya hubungan yang baik dan tiada pengiktirafan terhadap kakitangan (Junaida et al., 2011).

Untuk mencapai komitmen organisasi, majikan perlu membantu penglibatan nilai pekerja mereka dalam organisasi. Semakin banyak nilai pekerja yang menjadi sebahagian daripada organisasi, semakin besar kemungkinan mereka untuk tinggal dengan organisasi (Boon & Arumugam, 2006). Sementara itu, Celep (2000) mengenal pasti bahawa komitmen organisasi adalah di luar jangkauan formal dan normatif sesebuah organisasi dan memberi penekanan kepada tingkah laku seorang individu ini ke arah matlamat organisasi dan nilai. Secara umumnya, komitmen organisasi merujuk kepada kesetiaan, emosi dan berfungsi di tempat seseorang itu bekerja (Elizur & Koslowsky, 2001).

Menurut Yew (2006), komitmen organisasi adalah konstruk multidimensi yang melibatkan tiga dimensi. Seperti yang dijelaskan sebelum ini, komitmen afektif adalah kesetiaan emosi seseorang kepada pekerjaan mereka. Pekerja dengan komitmen afektif yang kuat, menjadikan pekerja kekal dengan pekerjaan kerana mereka merasai kesetiaan emosi kepadanya. Komitmen berterusan melibatkan penilaian individu terhadap kos yang berkaitan apabila meninggalkan pekerjaan tersebut. Hubungan komitmen organisasi telah menerima banyak perhatian dalam literatur kajian lepas (Yousef, 2001). Malahan, Islam juga mementingkan penambahbaikan berterusan kerana hanya dengan kaedah ini kualiti perkhidmatan pendidikan dapat ditingkatkan untuk menuju ke arah kecemerlangan. Penambahbaikan berterusan ini adalah selari dengan konsep *istiqamah* iaitu melakukan perkara-perkara baik secara berterusan dengan sasaran utamanya untuk menghasilkan *Islah* atau perubahan sebenar (Siti Arni et al., 2016).

## **2.6 Konsep Dan Teori Dalam Bidang Kepemimpinan**

Definisi kepemimpinan dalam era 80-an dan 90-an seperti Maxwell (1995) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memperolehi pengikut. Manakala Gibson (1997) mengatakan bahawa kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memberi motivasi individu dalam mencapai tujuan. Stonner (1996) mengatakan bahwa kepemimpinan berkaitan dengan pekerjaan kelompok.



Keating (1985) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah proses sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan bersama. Pendapat lain mengenai kepemimpinan mengatakan kepimpinan adalah proses mempengaruhi aktiviti seseorang atau sekumpulan orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu (Hersey & Blanchard, 1993). Stogdil (1994) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses kelompok, keperibadian yang berakibat, seni menciptakan kesepakatan, pemberdayaan, hubungan kekuasaan, mencapai tujuan, pemisahan peranan dan awal struktur.

Beberapa pendekatan teori kepimpinan telah dikaji dan dikemukakan diantaranya ialah: (i) Pendekatan sifat (*traits approach*), (ii) Pendekatan perilaku (*behaviour approach*), (iii) Pendekatan hubungan berpasangan (*dyadic-relationship approach*), (iv) Pendekatan situasional (*contingency approach*), (v) Pendekatan kepimpinan karismatik (*change based: charismatic leadership approach*) dan (vi) Pendekatan berdasarkan nilai dan etika (*ethics & values approach*) (Ubaidillah, 2009). Kepemimpinan berkaitan dengan kecerdasan, kelayakan untuk dipercayai, kecekapan dan keberanian. Menurut Thoyib (2005) kajian terhadap kaedah kepimpinan terus berkembang menurut beberapa cara dan kaedah antaranya ialah kaedah sifat/perwatakan (*Trait Theories*), kaedah kumpulan dan tukar menukar (*group and exchanges theories*), kaedah teori kontigensi/situasi (*contingency theories*), kaedah kepimpinan laluan matlamat (*path-goal Leadership theory*), kaedah kepimpinan karismatik (*charismatic leadership theories*), kaedah kepimpinan transformasi (*transformational leadership theory*). Kepemimpinan menurut Robbins (2006) adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok bagi tujuan menuju pencapaian.

Stogdill (1974) memberi definisi kepemimpinan sebagai penyelenggaraan struktur dalam jangkaan dan interaksi. Manakala Hughes et al. (1993) mentakrifkan kepemimpinan sebagai suatu fenomena kompleks yang melibatkan pemimpin, pengikut dan keadaan. Jaafar (1991) pula telah mendefinisikan kepemimpinan sebagai seni atau proses yang mempengaruhi kegiatan seseorang melalui tugas yang diberikan kepada mereka supaya mereka bekerja keras dan berusaha ke arah pencapaian matlamat organisasi.

Dalam menentukan maksud kepemimpinan dengan lebih mudah dan jelas, Leithwood et al. (2004) mengingatkan bahawa kepemimpinan adalah suatu konsep yang kompleks yang bila mendefinisikannya secara sempit, tidak akan membantu menjelaskan maknanya yang sebenar. Northouse (2004) juga menegaskan bahawa, kepemimpinan dari semua bidang ini menyediakan gambaran proses yang jauh lebih sofistikated dan kompleks daripada pandangan yang sering dilontarkan secara simplistik dalam beberapa buku yang popular mengenai kepemimpinan. Hasilnya, Northouse mentakrifkan kepemimpinan sebagai, suatu „proses“ di mana seseorang individu mempengaruhi sekumpulan individu untuk mencapai matlamat yang sama.

Eagly dan Carli (2007) mentakrifkan gaya kepemimpinan sebagai cara atau kaedah yang ada pada ciri pemimpin dalam perlakuan secara konsisten dan berfungsi dalam organisasi. Wright (2009) menyatakan bahawa pemimpin yang berkesan mestilah memiliki kunci berikut iaitu kualiti, kenampakkan, keupayaan untuk mendapatkan orang lain untuk mengikuti, komunikasi yang berkesan, kemahiran, orientasi,

beroperasi sebagai pemain satu pasukan dan keupayaan untuk menangani perubahan. Sejak beberapa dekad, model kepimpinan telah dikelaskan dalam pelbagai cara seperti kepimpinan kakitangan, kepimpinan moral, kepimpinan konstruktivis, kepimpinan pengajaran dan kepimpinan transformatif seperti mana yang telah diberi nama beberapa contoh kepimpinan.

Walau bagaimanapun Leithwood et al. (2004) menegaskan bahawa setengah dozen model kepemimpinan berulang kali muncul dalam literatur pendidikan, tetapi dua model iaitu kepemimpinan transformasi dan kepemimpinan pengajaran, yang kini banyak berada di pusat penyelidikan pendidikan. Setiap pemimpin memiliki gaya kepimpinan tersendiri. Amalan gaya kepimpinan adalah set tingkah laku dan pendekatan strategi yang merupakan hasil kombinasi dari falsafah, sifat, keterampilan, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin dalam mempengaruhi pekerja bawahannya (Veithzal Rivai, 2004).

Keberkesanan pemimpin ditakrifkan sebagai memupuk pekerja ke arah pencapaian matlamat organisasi, penggunaan sumber yang berkesan, meningkatkan kepelbagaian institusi, peningkatan rekod pencapaian, peningkatan hasil pengeluaran, program pembangunan yang berkesan, prestasi pembiayaan yang baik dan menambah baik atau mengekalkan institusi serta kedudukannya (yang kesemuanya merupakan konstruk ketara) (Block, 1993; Glasman & Heck, 1996; Hughes et al., 1999; Rosser et al., 2003; Yukl, 2006).

Juga dikaitkan dengan keberkesanan pemimpin adalah kesesuaian antara jangkaan orang bawahan dan persepsi mereka terhadap pemimpin, kepuasan kumpulan bawahan, kesepaduan kumpulan, kadar pusingan ganti pekerja, motivasi peringkat bawahan, komitmen pengikut kepada objektif organisasi, kebajikan dan pembangunan pekerja, kebolehan pengurusan krisis dan pihak-pihak berkepentingan berpuas hati dengan kualiti pendidikan (konstruk tidak ketara) (Carli & Eagly, 1999; Conger, 1992; Fiedler & Chemers, 1974; Junaidah, 2010; Lucas & Lovaglia, 1998; Nahid, 2012; Spencer & Spencer, 1993; Yukl, 2006). Banyak sarjana telah meneliti keberkesanan pemimpin berdasarkan penilaian pemimpin yang berkesan sebahagiannya secara tidak langsung bergantung kepada persepsi orang bawahan, rakan sekerja, penyelia dan konsep kepemimpinan itu sendiri.

Yukl (2002) berpandangan bahawa kepemimpinan adalah sebagai proses mempengaruhi interpretasi berkaitan peristiwa-peristiwa yang dilakukan oleh pengikut. Rose (2003) menyatakan bahawa kepemimpinan merujuk kepada hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut bagi tujuan bersama. Kepimpinan merupakan salah satu aspek yang penting dalam memastikan urus tadbir yang cekap dan menghasilkan keberkesanan di dalam organisasi. Yukl (2006) telah merumuskan beberapa definisi tentang kepimpinan yang dikesan sepanjang tempoh 50 tahun berdasarkan Jadual 2.1.

Jadual 2.1

*Definisi Kepimpinan*

<b>Tahun</b>	<b>Definisi</b>
1957	Kepimpinan adalah tingkah laku seseorang individu mengarah aktiviti kumpulan ke arah matlamat yang dikongsi bersama (Hemphill & Coons,1957).
1978	Kepimpinan adalah meliputi pengaruh ke atas seseorang dan ke atas pematuhan mekanikal dengan arahan rutin organisasi (Katz & Kahn, 1978).
1984	Kepimpinan adalah proses mempengaruhi aktiviti-aktiviti kumpulan ke arah pencapaian matlamat (Rauch & Behling, 1984).
1986	Kepimpinan adalah menjelaskan kenampakkan yang merangkumi nilai-nilai dan mewujudkan persekitaran di mana perkara-perkara yang boleh dicapai. (Richards & Engle,1986).
1990	Kepimpinan adalah suatu proses memberikan tujuan (arah bermakna) untuk berusaha secara kolektif dan bersedia untuk menyediakan sesuatu untuk dibelanjakan bagi mencapai tujuan tertentu (Jacobs & Jacques, 1990).
1992	Kepimpinan adalah keupayaan untuk melangkah keluar dari sesuatu budaya. Untuk memulakan evolusi mengubah proses yang lebih fleksibel (Schein, 1992).
1999	Kepimpinan ialah keupayaan seseorang individu untuk mempengaruhi, memotivasikan dan membolehkan orang lain untuk menyumbang ke arah keberkesanan serta kejayaan sesebuah organisasi itu (House et al., 1999).

---

Sumber: Yukl (2006)

Kepemimpinan adalah penciptaan cara orang untuk ikut menyumbang dalam mewujudkan sesuatu yang luar biasa (Kouzes & Posner, 2004). Kartono (2005) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan memberikan pengaruh konstruktif kepada orang lain dalam mencapai tujuan yang telah dirancang. Glenn dalam Salusu (2006) cenderung melihat kepemimpinan dari segi kualiti iaitu kemampuan memimpin orang bagi mencapai hasil yang luar biasa. Spillane, Halverson & Diamond (2001) percaya bahawa pengagihan kuasa dan perkongsian kuasa antara

ahli-ahli dalam organisasi adalah lebih baik berbanding dengan kepemimpinan seorang pemimpin.

### **2.6.1 Teori Kepemimpinan Islam**

Gaya kepimpinan yang agung sekali ialah seperti yang dibawa oleh Nabi Muhammad SAW yang diakui oleh seluruh umat sama ada Islam atau bukan Islam. Seorang ahli sejarah dan astronomi bernama Michael Hart telah menulis bahawa orang yang sangat berpengaruh di antara jutaan orang yang lahir iaitu Muhammad SAW pemimpin Islam. Ini kerana dialah satu-satunya orang dalam sejarah yang berjaya gilang-gemilang dalam dua bidang sekaligus, iaitu kehidupan agama dan melaksanakan pengurusan umat di dunia (Sani al-Zamakhsyari, 2010). Islam amat mementingkan aspek kepimpinan. Hal ini dapat dilihat daripada hadis-hadis Rasulullah SAW seperti *“Apabila tiga bermusafir maka hendaklah salah seorang mengetuai”*. (Hadith riwayat Abu Daud) dan juga sabda Nabi SAW yang bermaksud *“Kamu semua adalah pemimpin dan bertanggungjawab terhadap rakyat yang dipimpinnya”*. (Hadith riwayat Bukhari). Ini menjadi asas bahawa Islam memandang penting isu kepimpinan (Siti Arni et al., 2016).

Secara bahasa kepimpinan berarti *Khilafah, Imamah, Imarah*, yang mempunyai makna daya memimpin atau kualiti seorang pemimpin atau tindakan dalam memimpin. Sedangkan secara terminologinya adalah suatu kemampuan untuk mengajak orang lain agar mencapai matlamat-matlamat tertentu yang telah ditetapkan. As-Suwaidan dan Basyarahil (2005) dan Siti Arni et al. (2016) menyatakan bahawa kepimpinan Islam ialah proses menggerakkan manusia menuju

matlamat duniawi dan ukhrawi, sesuai dengan nilai-nilai dan syariat Islam. Menurut Chowdbury (2002) kepemimpinan dalam Islam adalah suatu proses memberi inspirasi dan membimbing pengikut secara sukarela dalam usaha untuk mencapai tujuan yang jelas dan visi bersama (Khaliq & Ogunsola, 2011; Siti Arni et al., 2016).

Apabila kita menyelidiki kepemimpinan dalam Islam, ianya tidak akan terlepas dari ketokohan Nabi Muhammad SAW. Beliau sebagai utusan Allah SWT, menjadi teladan yang dicontohi (*uswah hasanah*) bagi ummat dalam pelbagai bidang kehidupan (Ab Aziz, 2014; Hasan al-Banna et al., 2013; Ahmad Ibrahim, 1997). Termasuklah juga mengenai kepemimpinan. Beliau telah menjadi model pemimpin yang ideal. Secara ringkasnya, ketokohan kepemimpinan Rasulullah SAW meliputi lapan bidang iaitu; i) *Self development* atau *personal leadership*; ii) Perniagaan dan keusahawanan; iii) Kekeluargaan; iv) Kepimpinan keluarga; v) Dakwah, sosial dan politik; vi) Sistem hukum; vii) Pendidikan; viii) Strategi ketenteraan (Antonio, 2007).

Di bawah kepemimpinan Rasulullah SAW lahirlah suatu golongan manusia yang tiada tolok bandingnya. Mereka dapat menguasai dunia dan mengubah corak hidup mereka kepada kehidupan mengikut acuan Islam. Keadaan ini berkekalan sehingga lebih seribu tahun selepas kewafatan baginda SAW. Walaupun masa kini menyaksikan bahawa umat Nabi Muhammad SAW tidak lagi memegang tampuk kepemimpinan dunia, namun mereka masih mempunyai potensi untuk kembali memimpin dunia sekiranya mereka kembali berpegang teguh dengan Islam. Sifat kepemimpinan yang dikehendaki oleh Islam adalah sifat-sifat yang dimiliki oleh

Rasulullah SAW. Sifat-sifat tersebut ialah benar (*siddiq*), amanah (*amanat*), menyampaikan (*tabligh*) dan bijaksana (*fatonah*). Sifat-sifat inilah yang tertera dalam peribadi *khulafa' al-Rasyidin* dan amalan pentadbiran mereka masih menjadi ikutan kepada dunia moden sejak dahulu sehingga kini dan selama-lamanya (Ab Aziz, 2014; Antonio, 2007; Ilhaamie, 2001).

Kajian kepimpinan Islam telah pun dilakukan oleh beberapa penyelidik. Di antaranya Ali (2009) membuat istilah *Islamic Model of Leadership*. Dalam model ini, ia menyebutkan bahawa kepimpinan mempunyai empat unsur iaitu personalisme, idealisme, harapan besar dan budaya. Menurut Aabed (2006) dan Ab Aziz (2014) ada 10 sifat yang mesti dimiliki oleh seorang pemimpin iaitu; *Yaqin (conviction)*, *syura (mutual consultation or decision making)*, *ma'rifah (leaders are expected to be knowledgeable and well informed)*, *fasahah (eloquence)*, *„adil (justice)*, *sobar (patience)*, *iqdam (interprise)*, *leen (leniency)*, *tadhiyah (self-sacrifice)* dan *taqwa (faith in Allah includes humility)*. Kepimpinan yang bagus dalam sesebuah organisasi juga mampu merangsang komitmen organisasi. Ia juga mampu mewujudkan suasana harmoni dan budaya *musyawarah*, yang selari dengan kehendak Islam (Ab Aziz, 2014; Ilhaamie, 2001; Siti Arni et al., 2016).

Kepimpinan berorientasikan keagamaan mendapat perhatian yang tinggi dalam kalangan pengkaji Barat akibat kepincangan kualiti kepimpinan Barat (Siddiq Fadhil, 2010). Fenomena ini tercermin dengan semakin banyak tulisan bertemakan ketuhanan dan keagamaan. Kajian tentang teori-teori kepimpinan pendidikan yang terkini seperti kepimpinan transformasional oleh James MacGregor Burns dan



kepimpinan moral oleh Sergioivanni melihat kepentingan unsur agama dalam kepemimpinan (Siddiq Fadhil, 2010). Paradigma kepemimpinan yang berorientasikan akhirat ini penting untuk difahamkan kepada seluruh warga kerja agar ianya menjadi pegangan dalam menjalankan tugas-tugas pentadbiran. Pegangan yang teguh kepada agama mampu mencetuskan inspirasi kepada warga kerja untuk berusaha bersungguh-sungguh dan amanah. Selain itu, ia juga mampu menjadi benteng kepada warga kerja untuk menahan diri mereka daripada berbuat salah laku dan pecah amanah (Ab Aziz, 2014; Ilhaamie, 2009; Siddiq Fadhil, 2010; Siti Arni et al., 2016).

Pemimpin hendaklah memastikan bahawa tugas dan pelaksanaan adalah bertepatan dengan kehendak Islam di samping keutamaan menjaga kebajikan dan keperluan pekerja (Ab Aziz, 2014; Junaidah, 2010; Khaliq & Ogunsola, 2011; Siti Arni et al., 2016). Ismail (2008) menyatakan bahawa kualiti dan ciri kepemimpinan yang disarankan dalam al-Quran dan melalui amalan Nabi Muhammad SAW serta para sahabat adalah:

- i. Berlemah lembut dan tidak menyusahkan.
- ii. Sentiasa memaafkan pengikut.
- iii. Membuat keputusan secara bersama.

Sikap berlemah lembut bukanlah bermakna seseorang pemimpin mesti sentiasa mengalah atau tunduk kepada desakan pengikut tetapi lebih menggunakan pendekatan budi bicara dan mengeluarkan arahan secara berhemah serta sopan. Amalan memaafkan pengikut juga menunjukkan seorang pemimpin tidak

mempunyai sifat ego dan bangga dengan statusnya sebagai ketua. Manakala adalah menjadi tanggungjawab pemimpin untuk bermuafakat, berunding serta mendapat persetujuan pengikutnya apabila sesuatu keputusan hendak dilaksanakan (Ab Aziz, 2014; Ismail, 2008).

Al-Hamdani (2005) dan Ab Aziz (2014) menyebutkan bahawa syarat untuk menjadi seorang pemimpin dalam Islam perlu mempunyai ciri-ciri berikut; i) kuat akidahnya, adil dan jujur; ii) mencintai dan mengutamakan kepentingan awam daripada kepentingan kroni; iii) mampu menumbuhkan kerjasama dan solidariti sesama ummat; iv) bersikap terbuka dan sanggup mendengarkan pendapat dan idea orang lain; dan v) pemaaf dan mempunyai jiwa toleransi yang tinggi. Hal ini bertepatan dengan ayat al-Quran surah at-Taubah ayat 71 yang bermaksud *“Dan orang-orang yang beriman lelaki dan perempuan, setengahnya menjadi penolong bagi setengah yang lain, mereka menyuruh berbuat kebaikan dan melarang daripada berbuat kejahatan dan mereka mendirikan sembahyang dan memberi zakat serta taat kepada Allah dan RasulNya. Mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah”*.

Salah satu elemen yang ada dalam kepimpinan Islam adalah melibatkan konsep *islah* atau *tajdid* yang dilakukan oleh pemimpin bagi membuat transformasi atau perubahan dan pembaharuan di dalam organisasi. Al-Zarqani telah menyebutkan di dalam bukunya "*Manahil al-'Irfan*" beberapa bentuk atau cara pengislahan dan penyelesaiannya (Muhamad Zaid & Norahida, 2015). Antaranya adalah seperti yang berikut:

- i. *Islah al-aqa'id* (islah keyakinan), caranya dengan jalan membimbing manusia kepada hakikat permulaan dan pengakhiran kehidupan serta antara keduanya di bawah ruang lingkup iman kepada Allah SWT, malaikat-malaikat-Nya, rasul-rasul-Nya dan hari Akhirat.
- ii. *Islah al-'ibadah* (islah peribadatan), caranya dengan jalan membimbing manusia kepada sesuatu yang menyucikan jiwa, meluruskan keinginan, memberi faedah kepada orang lain baik itu individu mahupun secara berkumpulan.
- iii. *Islah al-akhlaq* (islah akhlak), caranya dengan jalan membimbing manusia kepada kebaikan-kebaikan diri mereka dan menjauhkan mereka daripada perkara yang boleh membawa kepada kehinaan diri mereka tanpa ada unsur melebihi-lebihkan atau sebaliknya.
- iv. *Islah al-ijtima'* (islah kemasyarakatan), caranya dengan jalan membimbing manusia kepada penyatuan ummah dan penghapusan *ta'asub* serta menghilangkan perbezaan-perbezaan yang menjauhkan umat Islam.
- v. *Islah al-siyasah* (islah politik) atau *al-hukmi ad-dauli* (hukum pemerintahan), caranya dengan jalan menegakkan keadilan secara mutlak, mengutamakan persamaan antara manusia, adil, boleh dipercayai, menepati janji, tidak pilih kasih dan penuh rasa kasih sayang; jauh dari kezaliman, pengkhianatan, kebohongan dan penipuan.

Antonio (2007), mengkaji perbandingan antara sifat-sifat dasar pemimpin dengan sifat-sifat dasar Rasulullah SAW. Beliau menyimpulkan bahawa kaedah-kaedah

kepemimpinan yang dikemukakan oleh para sarjana berkaitan dengan kepemimpinan yang dikaji serta ditemukan pada diri Nabi Muhammad SAW adalah seperti yang terdapat dalam Jadual 2.2.

Jadual 2.2

*Sifat-Sifat Dasar Kepimpinan Menurut Islam*

<b>Maksud</b>	<b>Sifat Dasar</b>	<b>Muhammad SAW</b>
Penunjuk Visi ( <i>Visioner</i> )	Anda mempunyai idea yang jelas tentang apa yang anda inginkan secara profesional atau peribadi dan punya kekuatan untuk bertahan ketika mengalami kemunduran atau kegagalan.	Beliau sering memberikan berita gembira mengenai kemenangan dan keberhasilan yang akan diraih oleh pengikutnya dikemudian hari. Visi yang jelas ini mampu membuat para sahabat untuk tetap sabar dan tabah meskipun perjuangan dan rintangan begitu berat.
Berkemahuan yang kuat ( <i>Passion</i> )	Anda mencintai apa yang anda kerjakan. Anda mempunyai kesungguhan yang luar biasa dalam menjalani hidup, dikombinasikan dengan kesungguhan dalam bekerja dan bertindak.	Berbagai cara yang dilakukan musuh-musuhnya untuk menghentikan perjuangannya tidak pernah berhasil. Beliau tetap tabah, sabar dan sungguh-sungguh.
Integriti ( <i>Integrity</i> )	Integriti anda diperoleh dari pengetahuan sendiri dan kedewasaan. Anda tahu kekuatan dan kelemahan anda, teguh memegang prinsip dan belajar dari pengalaman bagaimana belajar dari bekerja dengan orang lain.	Muhammad SAW dikenali memiliki integriti yang tinggi, berkomitmen terhadap apa yang dikatakan dan diputuskannya dan mampu membangunkan pasukan yang kuat seperti terbukti dalam berbagai ekspedisi ketenteraan.
Amanah ( <i>Trust</i> )	Anda memperolehi kepercayaan dari orang lain.	Beliau dikenal sebagai orang yang sangat terpercaya ( <i>al-Amin</i> ) dan ini diakui oleh musuh-musuhnya seperti Abu Sufyan ketika ditanya Heraklius (Maharaja Rom) tentang perilaku Muhammad SAW.

Jadual 2.2 (Sambungan)

<b>Maksud</b>	<b>Sifat Dasar</b>	<b>Muhammad SAW</b>
Rasa ingin tahu ( <i>Curiosity</i> )	Anda ingin tahu segala hal dan ingin belajar sebanyak mungkin.	Wahyu pertama yang diturunkan adalah perintah untuk belajar ( <i>iqra'</i> ).
Berani ( <i>Courage</i> )	Anda berani mengambil risiko, dan mencuba hal-hal baru.	Kesanggupan memikul tugas kerasulan dengan segala risiko adalah keberanian yang luar biasa.

Sumber: Antonio (2007)

Kepimpinan mengikut perspektif Islam bukanlah suatu kedudukan yang boleh dianggap istimewa atau perlu direbut-rebut kerana ia sebenarnya lebih bersifat amanah yang diberikan Allah kepada manusia. Amanah dalam menunaikan tanggungjawab bukan sahaja terhenti kepada menyempurnakan tanggungjawab dengan sebaik-baiknya kepada semua pengikut, tetapi yang lebih penting dilihat oleh Islam ialah menyempurnakan amanah kepada Allah (Ab Aziz, 2014; Nurhelmi, 2008). Jika seseorang pemimpin bersikap zalim dan tidak adil, pasti akan melahirkan ketidakpuasan hati para pengikut, penindasan dan ketidakseimbangan serta tidak dihormati oleh pihak yang lain. Justeru, sikap *wasatiyyah* atau kesederhanaan yang disebut dalam al-Quran merujuk kepada umat yang *adil* dan terpilih dan sangat dituntut dalam ajaran Islam (Ab Aziz, 2014; Hasan al-Banna, 2015).

### 2.6.2 Gaya Kepimpinan Tranformasi

Kepimpinan transformasi merupakan salah satu elemen yang wujud dan penting dalam kepimpinan Islam berasaskan kepada konsep *islah* dan *tajdid*. Allah SWT menyebut di dalam al-Quran ayat 21 surah al-Ahzab yang bermaksud “ *Demi*

*sesungguhnya, adalah bagi kamu pada diri Rasulullah SAW itu contoh ikutan yang baik, iaitu bagi orang yang sentiasa mengharap (keredhaan) Allah SWT dan (balasan baik) hari akhirat serta ia pula menyebut dan mengingati Allah SWT banyak-banyak (dalam masa susah dan senang)”. Ayat tersebut menjadi asas kepada kepemimpinan Rasulullah SAW yang menjadi ikutan dalam pelbagai teori kepemimpinan konvensional yang ada pada hari ini khususnya kepemimpinan transformasi dalam kajian ini. Rasulullah SAW sepanjang sejarah perjuangannya menyebarkan Islam telah berjaya mengubah dan membuat perubahan terhadap masyarakat Arab jahiliyyah dengan meningkatkan kerohanian dengan bertunjangkan keimanan, mengubah cara berfikir, mengubah cara hidup sosial, melakukan transformasi sehingga berjaya melahirkan umat yang diangkat kemuliaannya sebagaimana dikhabarkan melalui ayat 110 surah ali- Imran yang bermaksud “*Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang makruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah*”. Ayat ini menjadi bukti tentang kejayaan Rasulullah SAW membuat transformasi sehingga Allah SWT mengangkat kedudukan hambaNya yang beriman dan beramal dengan segala perintah Allah SWT dalam segenap kehidupan (Ab Aziz, 2014; Khaliq & Ogunsola, 2011).*

Gaya kepemimpinan transformasi merupakan gaya yang sering digunakan oleh ramai pengkaji pada era kini. Ini kerana, gaya kepemimpinan transformasi dalam teori kuasa dan pengaruh lebih konstruktif dan sesuai untuk fokus kajian ini. Marks dan Printy (2003) mendapati kepemimpinan transformasi mempengaruhi secara positif terhadap organisasi seperti sekolah, apabila diukur melalui pencapaian pelajar dan kualiti pengajaran guru.

Gaya kepemimpinan transformasi adalah unsur yang paling asas dan boleh diukur dalam semua teori (Avolio & Bass, 1988; Bass, 1990). Teori-teori kepemimpinan yang lain adalah lebih abstrak dan dengan itu lebih sukar untuk menguji secara empirikal (Avolio, Bass dan Jung, 1999; Bass dan Avolio, 1993). Kepimpinan transformasi merujuk kepada proses di mana individu melibatkan diri dengan orang lain dan mewujudkan hubungan yang meningkatkan tahap motivasi dan moral antara pemimpin dan pengikut (Northouse, 2004). Silins, Mulford dan Zarins (2002), menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi memberi kesan yang positif ke atas penglibatan kakitangan berdasarkan kajian empirikal terhadap kepimpinan transformasi sekolah.

Tumpuan banyak diberikan dalam literatur kepimpinan transformasi berbanding kepimpinan instruksional dalam penyelidikan di sekolah-sekolah, penyelidikan gaya kepimpinan tertumpu kepada model transformasi. Pada tahun 1978, ahli sosiologi politik, James MacGregor Burns mengenal pasti dua jenis kepimpinan: transaksi dan transformasi. Kepimpinan transaksi mewakili interaksi sehari-hari / pertukaran antara pengurus dan pengikut, manakala kepimpinan transformasi “merujuk kepada proses di mana seseorang individu melibatkan diri dengan orang lain dan mewujudkan kesinambungan bagi membangunkan tahap motivasi dan moral di antara kedua-duanya iaitu pemimpin dan pengikut” (Northouse, 2004).

Pada tahun 1985, Bass memperluaskan teori kepimpinan transformasi. Beliau membangunkan satu model amalan kepimpinan transformasi. Bass menjelaskan empat elemen dalam model beliau iaitu: (1) pengaruh ideal, (2) motivasi inspirasi,

(3) rangsangan intelek dan (4) pertimbangan individu. Skala pengaruh ideal menjelaskan “pemimpin sebagai kuat, menjadi contoh ikutan bagi pengikut; pengikut sangat mengenalpasti pemimpin-pemimpin ini dan sangat menginginkan untuk mencontohi mereka dan meletakkan banyak kepercayaan kepadanya” (Northouse, 2004).

Motivasi inspirasi, menurut Northouse (2004), adalah di mana “pemimpin-pemimpin yang berkomunikasi dengan harapan yang tinggi kepada pengikut, memberi inspirasi kepada mereka melalui motivasi bagi menjadikan mereka komited terhadap tugas dan sebahagian daripada visi yang dikongsi bersama dalam organisasi”. Rangsangan intelektual telah ditakrifkan sebagai faktor yang melibatkan bagaimana cara pemimpin merangsang pengikut untuk menjadi kreatif dan inovatif dan mencabar kepercayaan mereka sendiri dan juga nilai-nilai sebagaimana mereka melihat pemimpin dan organisasi. Skala akhir iaitu pertimbangan individu, menggambarkan pemimpin sebagai “yang menyediakan iklim yang menggalakkan di mana mereka mendengar dengan teliti kepada keperluan individu pengikut”.

Amalan gaya kepimpinan transformasi secara holistik sangat mempengaruhi organisasi, masyarakat dan kecemerlangan individu. Elemen yang membentuk kepemimpinan transformasi ialah karisma, pertimbangan individu, stimulasi intelektual dan motivasi inspirasi. Elemen karisma sangat penting dalam kepemimpinan transformasi bagi tujuan meyakinkan orang bawahan dengan sifat yang dimiliki oleh pemimpin (Rasid, 2007). Sifat ini mampu merealisasikan segala perubahan yang dicadangkan dengan mudah. Begitu juga, Leithwood et al. (2004)



menyatakan bahawa teras bagi sebahagian besar kepada definisi berkaitan dengan kepemimpinan adalah secara umumnya berkait dengan dua fungsi dan dianggap amat diperlukan bagi maksudnya iaitu menetapkan arah tuju dan membina pengaruh.

Bagi elemen pertimbangan individu adalah merujuk kepada bagaimana pemimpin melihat perbezaan yang ada pada setiap individu. Untuk elemen stimulasi intelek pula ialah bagaimana pemimpin menggunakan teknik dan pendekatan berasaskan ilmu bagi mendorong pekerja supaya dapat berusaha meningkatkan ilmu, mengaplikasikan strategi dan pendekatan yang terkini dan berusaha memiliki pemikiran yang kreatif dan inovatif. Elemen bagi motivasi inspirasi pula ialah bagaimana pemimpin dapat menanam pengaruh dalam kalangan pekerjaannya melalui penghormatan terhadap usaha yang dicurahkan oleh pekerjaannya. Hubungan yang baik dengan pengikut menjadikan pemimpin sentiasa disenangi oleh pengikutnya (Rasid, 2007).

Pada tahun 1985, Bennis dan Nanus melalui penyelidikan ekstensif berkaitan 90 orang pemimpin, merumuskan empat strategi umum berkaitan kepemimpinan transformasi yang telah diaplikasikan iaitu; 1) pemimpin transformasi sebagai berwawasan; 2) pemimpin transformasi sebagai arkitek sosial; 3) pemimpin transformasi melahirkan kepercayaan dan keyakinan dan 4) pemimpin transformasi memiliki hal diri (*self regard*). Kemudian, Northouse (2004) menekankan ciri-ciri berikut pemimpin transformasi iaitu berkhidmat sebagai contoh ikutan yang kuat kepada pengikut, mempunyai rasa yang tinggi dalam membentuk nilai-nilai akhlak, sikap diri ditentukan jati diri, berwawasan, berkeyakinan, tidak terganggu, kesediaan

untuk mendengar, memupuk kepercayaan pengikut dan bertindak sebagai agen perubahan kepada organisasi.

Setiap pemimpin yang mempunyai wawasan, pemangkin kepada motivasi, sangat berorientasikan kepada matlamat organisasi, berpandangan jauh, bertindak bersama dengan pengikutnya dan membentuk budaya baik adalah pemimpin yang mengamalkan kepemimpinan transformasi (Rolfe, 2011). Selain itu, kepemimpinan transformasi juga merupakan asas yang kukuh bagi menghadapi masa depan yang penuh cabaran dan berdaya saing. Di samping itu juga, gaya kepimpinan sebegini membantu pemimpin menyediakan hala tuju yang strategik dan berkesan kepada organisasi dan proses untuk peningkatan kualiti pendidikan serta pengekalan pekerja dalam organisasi. Leithwood dan Riehl (2003) mendapati bahawa, walaupun kepimpinan menjelaskan hanya kira-kira tiga hingga lima peratus daripada perubahan dalam pembelajaran pelajar di sekolah, kesan ini sebenarnya hampir satu perempat daripada jumlah kesan semua faktor sekolah.

## **2.7 Sumbangan Gaya Kepimpinan Tranformasi**

Bagi menjamin komitmen pekerja berada di tahap tertinggi, ianya memerlukan suatu dorongan yang kuat di dalam diri pekerja untuk mencapainya. Dalam erti kata lain pekerja haruslah bermotivasi. Bagi melihat hubungan di antara kedua faktor ini, Abd Shukur, Noran Fauziah dan Rosna (2002) telah menjalankan kajian terhadap 245 sampel guru sekolah menengah. Hasil kajian menunjukkan tiada perbezaan di antara kumpulan responden apabila membandingkan keseluruhan motivasi kerja dengan prestasi kerja. Namun apabila dibandingkan pencapaian motivasi dengan prestasi

kerja, keputusan menunjukkan kumpulan guru tersebut mempunyai pencapaian motivasi yang tinggi. Seharusnya kepemimpinan peringkat sekolah perlu memastikan setiap pekerja bawahan sentiasa mengekalkan motivasi dan komitmen yang tinggi terhadap sekolah.

Menurut Gordon (1991) menyatakan bahawa setiap pemimpin harus peka terhadap kepuasan pekerja kerana ia mampu mempengaruhi kerja seseorang seperti malas bertugas, budaya ponteng kerja dan bertukar kerja. Che Mahir (2011) menyatakan terdapat hubungan kuat yang signifikan antara kepemimpinan transformasi dengan prestasi individu yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan motivasi. Dalam membandingkan kepemimpinan transformasi dan transaksional, kajian sebelum ini menunjukkan bahawa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang lebih kuat kepada prestasi individu daripada kepemimpinan transaksional. Beliau mendapati bahawa fungsi mentor menerima secara lebih positif berkaitan gaya kepemimpinan transformasi berbanding daripada mereka yang mengamalkan transaksional perilaku ganjaran luar jangka.

## **2.8 Kajian Dan Model Tekanan Kerja**

Tekanan atau stres sering berlaku dalam kehidupan dan sangat berkait rapat dengan amalan gaya hidup, tingkah laku seseorang, masalah kekeluargaan, pembangunan dalam proses urbanisasi dan kejutan budaya terhadap permodenan yang pesat. Tekanan di tempat kerja terjadi apabila keperluan kerja tidak bersesuaian dengan kebolehan, sumber dan kehendak pekerja yang mana ia memberi kesan terhadap psikologi dan fisiologi manusia (Jamaludin et al., 2012). Pengalaman tekanan di

tempat kerja sering kali menjadi kajian penyelidikan yang banyak dan minat terhadap topik tersebut tidak menunjukkan tanda yang menyusut.

Conley dan Woosley (2000) menyatakan bahawa kajian mengenai stres adalah sangat penting dan perlu dilakukan dalam memahami kesan persekitaran kontemporari ke atas individu. Istilah stres mula digunakan sekitar tahun 50-an apabila beberapa kajian permulaan mula dilakukan oleh para pengkaji yang berminat dengan stres atau tekanan. Menurut Kyriacou (1987) menyatakan penambahan kajian tentang tekanan guru di seluruh dunia menunjukkan isu ini sangat serius. Gold dan Roth (1993) berpendapat perubahan terhadap sesuatu dasar merupakan salah satu punca yang menyebabkan guru mengalami tekanan.

Tekanan yang berpanjangan atau teruk memberi kesan negatif kepada gangguan mental seseorang dan kesihatan fizikal (Health and Safety Executive, 2001; Cooper, 2001). Secara umumnya, tugas guru merupakan pekerjaan yang mempunyai tekanan yang sangat tinggi dan penyelidikan yang terdahulu menyokong kenyataan tersebut (Travers dan Cooper, 1993). Menurut Zafir dan Fazilah (2006) tekanan yang berterusan akan menyebabkan individu menunjukkan kemurungan yang panjang dan pekerja gagal membuat keputusan dengan baik, mudah merasa bimbang, takut dan cepat marah dan menggugat prestasi kerja mereka dan produktiviti organisasi. Faridah dan Zubaidah (1999) menyatakan bahawa guru mengalami tahap tekanan kerja yang tinggi di samping masalah sosial murid yang membimbangkan, disiplin yang teruk dan anak-anak muda yang terbiar.

Pertambahan tekanan kerja sememangnya ada kaitan dengan komitmen terhadap organisasi dan sekiranya komitmen terhadap organisasi berada pada tahap yang negatif boleh menyebabkan pekerja mengambil tindakan berhenti kerja. Jamaludin et al. (2012) menjelaskan bahawa tekanan boleh memberi kesan sama ada kesan negatif atau positif pada seseorang. Health and Safety Executive (2001) menerangkan bagaimana penyakit boleh terjadi jika tekanan adalah berpanjangan atau kuat, dengan kesan-kesan negatif termasuk penyakit jantung, sakit belakang, gangguan gastrousus, kebimbangan dan kemurungan. Di samping itu mereka menggariskan bagaimana tekanan boleh membawa kepada tingkah laku yang lain seperti kuat merokok, alkohol yang berlebihan atau penggunaan kafein dan kurang selera makan, yang boleh juga menyumbang kepada masalah kesihatan.

Terma carian literatur telah digunakan untuk tekanan guru dan *burnout* termasuklah isu pendidik dan tekanan, distres, pengelakkan, ketegangan, konflik, gaji, sakit, cuti sakit, cuti dibayar, kesusahan, tekanan akademik, pekerjaan dan tekanan, pekerja dan tekanan dan pergeseran. Kata kunci yang digunakan untuk mengumpul maklumat mengenai kesan buruk tekanan iaitu tekanan dan kesan psikologi, tekanan dan kesan emosi, tekanan dan kesihatan mental, tekanan dan fizikal, tekanan dan penyakit, hasil, pengaruh dan kesan-kesannya. Profesion perguruan merupakan kerjaya yang mencabar berdasarkan kepada banyak kajian yang dibuktikan oleh penyelidik-penyelidik terdahulu. Kajian penyelidikan seperti (Philip, 1999) membuktikan bahawa mengajar merupakan pekerjaan yang mempunyai tahap tekanan kerja yang tinggi (Sapora, 2005).

Dapatan kajian yang lain membuktikan bahawa guru terpaksa menghabiskan masa selama 38 hari setahun dalam masa bekerja bagi menghadiri pelbagai jenis kursus. Guru juga dibebani dengan tugas lain seperti mengisi 108 jenis borang yang berkaitan dengan tugas pengajaran, kokurikulum dan urusan pentadbiran. Terdapat tuduhan yang menyatakan bahawa kerja guru mudah dan guru hanya bekerja separuh hari tetapi hakikatnya kebanyakan guru terpaksa membawa balik tugas sehingga di rumah. Semua tugas itu terpaksa diselesaikan di rumah kerana terlalu dibebani kerja sehinggakan guru terpaksa datang lebih awal ke sekolah bagi menyemak lebih 100 buah buku bergantung kepada jumlah murid dan secara puratanya guru mengajar di dalam kelas minimum 37 orang murid didarab dengan lima kelas setiap hari (Mohd Fadzli et al., 2005).

Faridah dan Zubaidah (1998) juga menjelaskan bahawa guru juga diarahkan untuk melaksanakan pelbagai tugas lain yang menjadi rutin pekerjaan mereka seperti mengutip yuran, menyediakan soalan ujian, mengemaskini kedatangan pelajar dan peperiksaan serta lain-lain lagi. Keadaan ini menyebabkan tumpuan guru terganggu dalam memberikan ilmu kepada murid-murid dan akhirnya menyebabkan pelaksanaan dasar khususnya program j-QAF seringkali terbantut. Bebanan tugas-tugas „pengkeranian“ dan lain-lain menyebabkan guru kurang persediaan dalam memastikan program j-QAF berjalan lancar. Denton (2008) menyatakan bahawa guru merentasi pelbagai budaya mengalami keletihan emosi, depersonalisasi dan prestasi rendah.

Tugas seorang guru tidak terhad di sekolah sahaja, malah mereka juga melaksanakan tugas di peringkat daerah dan negeri. Sebagai contoh terdapat guru pendidikan Islam yang menjadi jurulatih utama di Jabatan Pelajaran Negeri, jurulatih sukan peringkat kawasan, hakim bagi pertandingan program ko-kurikulum peringkat negeri dan sebagainya. Ini menunjukkan secara jelas bahawa guru mempunyai tugas harian, mingguan dan tahunan yang penuh cabaran dan profesionalisme perguruan ini sebenarnya tugas yang sukar, sangat meletihkan dan membosankan (Faridah dan Zubaidah, 1998).

Ahghar (2008) mendapati bahawa 40% daripada persampelan responden guru di Tehran dilaporkan tahap tekanan berada pada aras sederhana. Phillips et al. (2007) mendapati bahawa tekanan yang berkaitan dengan kerja di Great Britain yang dialami oleh 43% daripada responden adalah guru. Di China, 80.3% daripada guru yang dikaji mempunyai tahap tekanan kerja yang sederhana (Pei & Gouli, 2007). Tahap yang tinggi yang berkaitan dengan kerja distress telah dikaitkan dengan kesan-kesan negatif. Selaras dengan penemuan ini, kesatuan guru yang terbesar di United Kingdom (Kesatuan Kebangsaan Guru) melaporkan bahawa guru-guru mengalami tekanan yang lebih tinggi dan mempunyai kadar yang lebih tinggi berhubung penyakit yang disebabkan faktor tekanan berbanding mana-mana kumpulan profesional yang lain (National Union of Teachers, 2008). Tinjauan Tenaga Buruh (Office for National Statistics in Great Britain, 2007) menunjukkan bahawa daripada semua pekerjaan profesional, guru dilaporkan mempunyai tahap tekanan, kemurungan dan keresahan yang tertinggi iaitu (59%).

Mengajar adalah pekerjaan yang memberi tekanan (Klassen, 2010). Sejak popularisasi berkaitan dengan tekanan guru (Kyriacou, 1987), para penyelidik telah menjadi semakin berminat dalam fenomena ini (Chaplain, 2008; Kyriacou, 2001). Tekanan kerja guru telah diberi pelbagai definisi. Kyriacou (2001) mendefinisikan sebagai tekanan guru yang tidak menyenangkan, emosi negatif seperti keresahan, kemurungan, ketegangan, kemarahan, atau kekecewaan yang kebanyakan guru merasainya kerana beberapa aspek kerjaya dalam keguruan yang mempengaruhinya.

Tekanan atau „*stress*“ berasal dari perkataan Greek iaitu „*strigere*“ yang bermaksud ketat atau tegang (Cox, 1978). Menurut Beehr dan Newman (1978) tekanan didefinisikan sebagai masalah dalaman individu yang tidak stabil disebabkan oleh beberapa faktor seperti konflik, kekecewaan dan perubahan dalam diri serta meninggalkan kesan secara tidak normal pada diri seseorang. Tekanan kerja seringkali berlaku berlaku tanpa mengira usia, jantina, jawatan, jenis pekerjaan dan lain-lain lagi. Persekitaran kerja boleh membentuk tekanan apabila suasana persekitaran kerja mengancam individu. Bentuk ancaman ini terjadi apabila seseorang tidak berupaya memenuhi tuntutan dan kehendak persekitaran kerja (Caplan dan French, 1978).

Mengikut Kamus Dewan (1999) tekanan merupakan suatu desakan atau paksaan yang diterima oleh seseorang. Istilah tekanan kerja mempunyai kepelbagaian makna mengikut kepada aliran *school of thought*. Ada yang merujuk tekanan kerja dari sudut sosial iaitu respon tingkah laku daripada satu individu kepada individu yang lain. Ada juga pandangan yang tegas menyatakan bahawa tekanan kerja lebih bersifat



psikologikal. Kebanyakan literatur menyatakan apabila pekerja tidak berupaya memenuhi kehendak tugas yang diarahkan maka akan wujud tekanan terhadapnya. Empat dimensi yang mengukur tekanan kerja ialah 1) kekaburan peranan, 2) konflik peranan, 3) kekurangan sumber dan 4) limpahan beban tugas.

Denton (2008) telah melakukan pemeriksaan terhadap penilaian sendiri guru, efikasi diri guru dan *burnout* di Amerika Syarikat dan Jamaica. Denton menyatakan bahawa guru-guru di Amerika Syarikat mempunyai lebih banyak sumber untuk bekerja berbanding dengan guru Jamaica. Kajian ini mungkin sebahagiannya telah menyebabkan perbezaan antara persampelan di Amerika Syarikat dan Jamaica, dengan guru Jamaica sering kali dikaitkan dengan tatacara dan cara pengendalian luar bandar. Kesemua guru merentasi pelbagai budaya mengalami keletihan emosi, depersonalisasi dan pencapaian berkurangan. Kajian tersebut mendapati bahawa *burnout* dalam kalangan guru berlaku dalam pelbagai budaya (Denton, 2008).

Ozan (2009) telah menjalankan pemeriksaan *burnout* dalam kalangan guru di utara Cyprus dan merumuskan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara guru lelaki dan perempuan berhubung dengan keletihan emosi, depersonalisasi dan pengurangan pencapaian. Ozan juga melaporkan bahawa status perkahwinan tidak menyebabkan perbezaan yang ketara bagi lelaki dan perempuan berhubung dengan keletihan emosi, depersonalisasi dan pengurangan pencapaian. Ozan juga mendapati dalam kajiannya bahawa guru perempuan lebih cenderung untuk mengalami tahap yang tinggi keletihan emosi daripada lelaki.

Kyriacou (2001), berasaskan pada kajian awal oleh Kyriacou dan Sutcliffe (1978), menyatakan bahawa tekanan guru adalah perasaan emosi negatif yang dicetuskan oleh persepsi guru bahawa situasi kerja guru merupakan ancaman kepada keyakinan diri atau kesejahteraan guru. Tekanan guru telah dikaitkan dengan pelbagai faktor dari alam sekitar kepada masalah kesihatan. Dalam membincangkan kompleksiti kerja guru yang dikaitkan dengan tekanan, Kyriacou menyatakan bahawa tekanan yang dialami oleh seorang guru tertentu adalah dalam bentuk tunggal kepada guru tersebut dan ianya bergantung pada interaksi kompleks antara personaliti, kemahiran, nilai dan hal keadaan guru.

Klassen et al. (2009) telah memeriksa keberkesanan guru, kepercayaan, kepuasan kerja dalam persekitaran bandar dan luar bandar di Kanada. Para penyelidik mendapati bahawa tahap guru terhadap kecerdasan emosi dan komitmen organisasi mempunyai kaitan dengan kepuasan kerja (Nahid, 2012). Dapatan kajian Klassen et al. (2009) juga menunjukkan bahawa sebanyak 55% daripada guru-guru melihat profesion seperti sangat tertekan dan mendesak. Klassen et al. (2009) menyatakan bahawa peratusan ini adalah lebih tinggi daripada peratusan yang diperolehi penyelidik- penyelidik lain; sebagai contoh, Jepson dan Forest (2006) melaporkan 41% dan Kyriacou (2001) melaporkan kira-kira 25% dipetik dalam (Klassen et al., 2009). Kajian-kajian lain juga telah menunjukkan penemuan yang menarik berhubung dengan keberkesanan guru. Moe et al. (2010) mendapati bahawa sesetengah guru mengajar sangat baik tetapi kurang yakin dalam kebolehan mereka dan beberapa orang guru yang berfikiran negatif ke arah membangunkan profesion perguruan, yang mengakibatkan tahap kepuasan kerja dan komitmen organisasi menjadi lebih rendah (Nahid, 2012).

Jaramillo et al. (2005) telah mengenal pasti dalam kajian mereka berkaitan dengan tekanan kerja dengan menggunakan lima bentuk pengukuran iaitu kekaburan peranan, konflik peranan, sokongan penyelia, peluang kenaikan pangkat dan ikatan individu dalam kumpulan. Kesemua bentuk pengukuran adalah melihat kepada hubungan antara tekanan kerja dengan komitmen organisasi. Mede (2009) mengkaji pemboleh ubah peribadi, keberkesanan diri dan sokongan sosial berhubung dengan *burnout* dalam kalangan guru di negara Turki. Beliau membuat rumusan bahawa guru yang tertekan akan mengalami tahap yang signifikan dengan keletihan emosi, depersonalisasi dan pengurangan pencapaian. Penemuan ini selaras dengan teori yang telah dikaji berkaitan *burnout* dan *turnover* secara umum dalam kajian yang lain (Junaidah, 2010; Nahid, 2012).

Siggins (1993) menegaskan supaya perlu dicari cara bukan sahaja untuk mengurangkan tekanan dan mencegah *burnout* tetapi juga untuk mengekalkan tahap kepentingan dan kepuasan kerja dalam kalangan kakitangan agar sentiasa dipenuhi bagi memastikan tahap prestasi kerja sentiasa tinggi. Dyne, Jehn dan Cummings (2002) pula telah mengkaji bagaimana perhubungan di antara tekanan psikologi dengan prestasi kerja. Klusmann et al. (2008) menunjukkan bahawa guru-guru yang terdedah kepada tekanan kerja mengalami masalah kognitif dan menuntut kepada panduan arahan dan memerlukan tugas yang kurang mencabar.

Manakala Cote dan Miners (2006) telah cuba memeriksa bagaimana kecerdasan emosi (*emotional intelligence*) dan kecerdasan kognitif (*cognitive intelligence*) adalah berkaitan dengan prestasi kerja. Kajian ini telah mencadangkan penggunaan

model pampasan (*compensatory model*) di mana kecerdasan kognitif menyederhanakan (*moderates*) perkaitan di antara kecerdasan emosi dengan prestasi kerja. Andaian diwujudkan bahawa perkaitan di antara keduanya menjadi lebih positif jika kecerdasan kognitif berkurangan.

Banyak kajian yang lepas menunjukkan komitmen individu dipengaruhi oleh tekanan kerja sehingga memberi kesan kepada prestasi dan niat untuk berhenti kerja. Menurut Elangovan (2001) kajian beliau tentang hubungan antara kepuasan kerja, tekanan kerja, komitmen organisasi dan keinginan untuk berhenti bagi pekerja-pekerja tetap dan sementara di sebuah universiti di Kanada mendapati bahawa kepuasan kerja dengan tekanan kerja serta hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi mempunyai kesan yang signifikan. Kajian tersebut mendapati bahawa pertambahan tekanan menyebabkan kurangnya kepuasan kerja dan seterusnya mengurangkan komitmen terhadap organisasi. Dapatan beliau juga menafikan pendapat yang menyatakan bahawa komitmen tidak memberi apa-apa kesan yang positif kepada keinginan untuk bertukar atau berhenti kerja. Kajian oleh Benkhoff (1997); Brown dan Peterson (1993) memberi perhatian yang utama kepada kesan pemboleh ubah-pemboleh ubah tekanan kerja terhadap komitmen individu kepada organisasinya.

### **2.8.1 Model Sindrom Adaptasi Umum**

Selye (1956) telah membangunkan model *General adaptation syndrome* (GAS) atau model Sindrom Adaptasi Umum, yang terdiri daripada tiga fasa. Peringkat pertama adalah penggera. Pada peringkat ini, badan bertindak balas kepada keadaan atau kecemasan. Peringkat kedua ialah rintangan, berlaku apabila badan orang itu cuba

untuk bertindak balas kepada punca ketegangan atau keadaan. Peringkat ketiga adalah keletihan. Badan orang itu tidak boleh lagi mengekalkan ketahanan dan individu itu menjadi letih. Tahap keletihan bergantung kepada kebolehan individu menghadapi tekanan tersebut. Oleh kerana tekanan dikendalikan berbeza oleh berlainan individu, ia adalah sukar untuk meramalkan bagaimana seseorang akan bertindak balas (Lazarus & Cohen, 1984).

Literatur kajian menunjukkan bahawa guru-guru dengan tahap efikasi diri yang tinggi lebih bermotivasi untuk mengajar, lebih menikmati kerja mereka dan menyampaikan pembelajaran kepada murid dengan lebih berkesan (Moe et al, 2010; Skaalvik & Skaalvik, 2010; Tschannen-Moran & McMaster, 2009). Walaupun kajian telah dijalankan ke atas tekanan guru, *burnout* dan efikasi diri guru, masih terdapat jurang penulisan dalam bidang tekanan guru, *burnout* dan efikasi diri guru di negara-negara membangun, seperti Turki dan Kepulauan Caicos. Tambahan pula, terdapat kekurangan literatur pada perbezaan dan persamaan antara tahap tekanan antara guru ekspatriat dan tempatan, *burnout* dan efikasi diri sebagai usaha pencarian dengan lebih menyeluruh telah menghasilkan penulisan terhad.

### **2.8.2 Model Teori Gangguan**

Mandler (1982) telah membina satu teori yang dinamakan teori gangguan tekanan. Teori ini digunakan untuk mengkaji hubungan antara komponen interaksi dan aspek dalaman tekanan. Mandler melihat tekanan sebagai suatu bentuk akibat kecemasan dan tindak balas badan yang terhasil akibat gangguan daripada proses pemikiran individu. Mandler (1982) melaporkan bahawa gangguan boleh menyebabkan

kepelbagaian emosi, dari kegembiraan kepada kesedihan. Beberapa faktor telah didapati mempengaruhi tekanan guru dan *burnout*, seperti beban kerja, saiz kelas, dengan stres kerja, keaburan peranan dan konflik, kekurangan sokongan rakan sekerja dan pihak pentadbiran dan salah laku pelajar (Bolat et al., 2011; Gassull et al., 2010. ; Lhospital & Gregory, 2009; McKenzie, 2009; Sharplin et al., 2011; Tyson et al., 2009). Literatur juga menunjukkan bahawa sebahagian daripada akibat tekanan guru dan *burnout* adalah ketidakpuasan kerja, rendah efikasi diri, kekurangan motivasi dan pergeseran guru (Akhtar, Hashmi, & Naqvi, 2010; De Nobile & McCormick, 2010; Klassen, 2010 ; McKenzie, 2009; Mukundan & Khandehroo, 2010; Mundia, 2010; Platsidou, 2010).

### **2.8.3 Model Transaksi**

Lazarus dan Folkman (1984) telah membangunkan satu model transaksi untuk menyampaikan maklumat mengenai reaksi orang ramai terhadap tekanan. Model ini mengandungi proses penilaian kognitif yang boleh digunakan untuk menjelaskan reaksi individu terhadap tekanan. Dalam model transaksi, penekanan diberikan kepada hubungan individu-persekitaran dan unsur-unsur yang berkaitan dengan tekanan.

Model ini dibahagikan kepada penilaian pertama dan kedua. Dalam fasa penilaian pertama, seseorang yang menilai masalah atau situasi dan mencari jawapannya. Fasa ini merangkumi tiga komponen: penilaian yang tidak relevan, penilaian relevan atau rendah-positif dan penilaian tekanan. Pada peringkat tidak relevan, individu melihat keadaan seperti tidak bermakna. Penilaian rendah-positif biasanya berlaku kerana

pertemuan menyeronokkan, seperti perasaan kegembiraan, kasih sayang dan keseronokan. Penilaian tekanan melibatkan kemudaratan / kerugian, kemungkinan ancaman semasa dan masa depan serta cabaran. Penilaian kedua, boleh berlaku semasa fasa penilaian pertama, melibatkan seseorang yang berfikir tentang situasi atau keadaan. Individu menyoal dirinya berhubung kemungkinan untuk mendapat kegagalan. Semasa fasa penilaian kedua, individu itu juga akan mula menilai strategi pencegahan yang lebih berpotensi berasaskan kepada sumber-sumber sosial dan budaya yang ada pada orang itu.

Menurut teori transaksi berkaitan dengan emosi dan keupayaan menghadapinya, apabila seseorang mula berkonfrantasi dengan perubahan alam sekitar, satu penilaian awal mengambil tempat untuk menentukan jika perubahan itu boleh mengancam kesejahteraan. Pelbagai jenis manusia dan juga faktor persekitaran mempunyai kecenderungan untuk mempengaruhi penilaian tersebut. Faktor manusia termasuk nilai, komitmen, matlamat, sistem kepercayaan, harga diri, penguasaan, rasa kawalan dan kepercayaan interpersonal. Faktor-faktor persekitaran termasuk tuntutan, sumber (seperti sokongan sosial), batasan dan pertimbangan masa. Faktor manusia telah didapati mengambil kira perbezaan antara individu dalam magnitud persepsi tekanan (Matthews & Campbell, 2009). Isu-isu alam sekitar seperti tuntutan kerja yang tinggi juga telah didapati mengambil kira perbezaan individu dalam magnitud persepsi tekanan (McCarthy, Van Horn Kerne, Calfa, Lambert, & Guzman, 2010).

Jika penilaian itu menghasilkan keputusan yang menunjukkan bahawa kesejahteraan terancam, penilaian kedua dibuat untuk menentukan bagaimana untuk menghapuskan

atau mengurangkan kerosakan yang dilihat; Oleh itu, penilaian dibuat untuk menentukan strategi yang paling sesuai untuk digunakan dalam menangani ketegangan. Strategi bagi mengatasi tekanan boleh dikategorikan sebagai strategi berfokuskan masalah atau strategi berfokuskan emosi. Teknik berfokuskan masalah telah didapati berkesan dalam menangani isu-isu yang dipercayai berada dalam kawalan individu (Cheng, Kuan, Li, & Ken, 2010).

Teknik berfokuskan emosi telah didapati mengurangkan tekanan pada pekerja-pekerja yang terpaksa menangani ancaman yang berada di luar kawalan mereka (Deklava, Millere, & Circenis, 2011). Mekanisme berfokuskan kepada masalah adalah tindakan yang bertujuan secara langsung untuk menghapuskan atau mengurangkan masalah. Strategi berfokuskan emosi bertujuan untuk melegakan tekanan dimulakan dengan tindak balas emosi. Jika persepsi adalah seperti itu ternyata, tidak ada cara yang berkesan menangani isu ini, tekanan akan dibangunkan. Jika tekanan telah dibangunkan, proses transaksi diulangi dalam usaha untuk mencapai beberapa bentuk resolusi.

Kesan serta-merta terhadap tekanan termasuklah tindak balas afektif yang negatif, ketidakseimbangan fizikal (seperti peningkatan tekanan darah dan kadar degupan jantung) dan kurang interaksi sosial. Jika tekanan berterusan, kesan jangka panjang termasuk mengurangkan kesihatan psikologi, meningkatkan penyakit fisiologi dan kualiti fungsi sosial berkurangan. Kebanyakan prinsip transaksi telah disokong oleh ramai penyelidik dalam kajian mereka. Malah, tekanan psikologi telah dikaitkan dengan tekanan darah tinggi dan kadar denyutan jantung (Phillips, Der, & Carroll,



2009) dan kesihatan psikologi telah semakin merosot dengan pendedahan yang berterusan kepada situasi tertekan (Melchior et al., 2007).

Strategi berfokuskan masalah telah ditentukan dengan mengambil tindakan untuk meminimumkan ancaman (menangani ketegangan aktif), membangunkan pelan tindakan (perancangan), meletakkan keutamaan agar isu-isu lebih penting mendapat perhatian terlebih dahulu (penindasan aktiviti bersaing), bertindak atas tekanan pada masa yang paling sesuai (menahan diri menangani ketegangan), mengumpul maklumat lanjut, mendapatkan nasihat, atau mendapatkan bantuan daripada orang lain untuk mengurangkan kesan terhadap tekanan (mencari sokongan atas sebab-sebab penting).

Teknik berfokuskan emosi termasuk menyiarkan kebimbangan tentang masalah itu dengan sokongan orang lain (mencari sokongan atas sebab-sebab emosi), menilai semula masalah itu dalam usaha untuk melihat ia sebagai lebih terkawal (positif dalam pentafsiran semula), menyesuaikan diri kepada ancaman (penerimaan), berpura-pura bahawa tiada apa berlaku (penafian) dan mencari sokongan dari sumber-sumber agama (beralih kepada kerohanian).

Teknik menangani ketegangan berpotensi membantu mengurangkan tekanan termasuk berkongsi emosi (penyaluran emosi), menghentikan sebarang percubaan untuk mengurangkan masalah (pengunduran tingkah laku), menggantikan pemikiran tentang punca ketegangan dengan pengenalan terhadap tekanan tersebut yang

disifatkan kurang mengancam (pengunduran mental), penyalahgunaan bahan dan humor. Humor kemudiannya didapati berfungsi menjadi strategi menangani ketegangan dengan pergabungan positif yang signifikan dengan aktif menghadapi, merancang, penindasan, aktiviti bersaing, penilaian semula yang positif, menahan diri menangani ketegangan dan mencari sokongan sosial atas sebab-sebab penting (Rioli & Savicki, 2010).

#### **2.8.4 Model-Model Lain Berkaitan Tekanan Kerja**

Pelbagai model lain berhubung tekanan telah dibangunkan. Model permintaan-kawalan direka bentuk bagi mengkaji hubungan di antara tuntutan kerja dan tahap autonomi dalam persekitaran kerja. Model ini adalah berdasarkan kepada premis bahawa individu yang tidak dapat menepati tarikh akhir atau mengekalkan tahap yang boleh diterima produktiviti mungkin mengalami tanda-tanda tekanan (Karasek, 1979). Model usaha-ganjaran mempunyai tumpuan pada hubungan antara tuntutan-tuntutan tugas dan pulangan pekerjaan. Apabila tuntutan kerja jauh mengatasi pulangan, individu mungkin mengalami tekanan, ketegangan dan masalah kesihatan yang lain seperti kemurungan (Siegrist, Peter, Junge, Cremer, & Seidel, 1990). Di dalam model permintaan-sokongan-kekangan, penekanan adalah terarah kepada mengimbangkan permintaan, sokongan dan kekangan dalam pekerjaan sehingga tekanan dapat dikurangkan (Payne, 1979). Model usaha-distres telah dibangunkan untuk meneroka kesan-kesan distres berserta dengan tuntutan kerja (Frankenhaeuser, 1983). Teori berkaitan tekanan dan akibat tekanan guru sentiasa berkembang dan seterusnya melibatkan kesan kewangan, pengajaran, emosi dan isu-isu yang berkaitan dengan kerja guru.

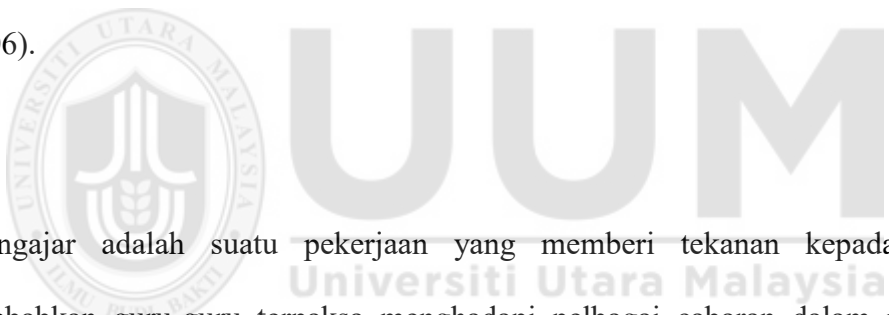
## 2.9 Faktor-Faktor Tekanan Kerja Dan Implikasinya

Teori stres guru pula mula diperkenalkan oleh Kyriacou (2001). Beliau mentafsirkan stres guru sebagai pengalaman seseorang guru yang tidak menyenangkan, gangguan emosi negatif, seperti marah, bimbang, tertekan, kecewa atau depresi, yang terhasil daripada pekerjaan sebagai seorang guru. Stres atau tekanan telah diketahui umum mempunyai pelbagai kesan terhadap individu yang mengalaminya. Apa yang dapat dikatakan, guru-guru yang mengalami stres secara berpanjangan dan negatif terhadap dirinya, tanpa sebarang sokongan sosial, akan menunjukkan tingkah laku pasif, enggan menyertai sebarang aktiviti yang dianjurkan, kurang inisiatif, tidak cekap, cuai, bersikap acuh tidak acuh terhadap tugas serta tidak peka terhadap tugas, rakan sekerja dan persekitarannya. Jamaludin et al. (2012) mendefinisikan tekanan sebagai sebarang desakan yang mana ia boleh menyebabkan perubahan kepada seseorang termasuklah dari segi aspek negatif mahupun positif dan ia secara keseluruhannya bergantung kepada tindak balas seseorang terhadap faktor tekanan.

Tekanan kerja adalah sesuatu perkara yang umum berlaku dan melibatkan semua pihak termasuk orang awam, pekerja dan juga kesatuan sekerja yang lain (Barhem et al., 2004). Menurut Dora dan Abd Kadir (2006) tekanan didefinisikan sebagai suatu stimulus, respon atau natijah daripada sesuatu interaksi yang terdapat ketidakseimbangan antara individu itu dengan persekitarannya. Tekanan berlaku apabila seseorang bertindak balas terhadap permintaan yang melampau atau berhadapan dengan sesuatu tugas dan tanggungjawab atau apa saja yang berkaitan dengan tekanan dalam sesuatu kerja tetapi akhirnya tidak berupaya, tegang dan

bimbang dalam menyempurnakan tugas tersebut (Labour Research Department, 2001).

Stevenson dan Harper (2006), menyatakan bahawa stres mempunyai dua kesan utama terhadap individu, iaitu kesan positif dan kesan negatif. Namun, kedua-dua kesan ini bergantung terhadap bagaimana individu menerima stres yang dihadapinya. Tetapi yang pasti, stres yang berunsur negatif mampu membunuh individu tersebut. Stres boleh berlaku akibat persekitaran yang tidak mempunyai kelengkapan atau kemudahan yang tidak sempurna, reka bentuk kerja yang tidak sesuai, gaya pengurusan yang lemah, serta masa depan yang tidak pasti (Stevenson dan Harper, 2006).



Mengajar adalah suatu pekerjaan yang memberi tekanan kepada guru-guru disebabkan guru-guru terpaksa menghadapi pelbagai cabaran dalam menjalankan tugas harian bilik darjah mereka (Balet & Kelchtermans, 2009; Klassen, 2010). Guru terdedah kepada banyak tekanan yang berkaitan dengan kerja (Al-Fudail & Mellar, 2008). Tekanan telah dikaitkan dengan beberapa masalah. Masalah-masalah ini termasuk fizikal (Peltzer et al, 2008) dan kesihatan emosi yang berlarutan (Bayram et al., 2010). Ketidakpuasan hati guru banyak dilaporkan dan berkemungkinan berlaku peningkatan dari semasa ke semasa dan untuk itu ianya memberi kesan yang negatif terhadap pendidikan (Brackett et al., 2010).

Tenaga kerja guru sepatutnya digunakan bagi tujuan mendidik dan mengajar murid kerana ianya merupakan tugas hakiki seorang guru. Namun begitu, apabila guru dibebani dengan tugas lain dan mengalami tekanan menyebabkan beberapa kesan negatif terhadap murid dan juga organisasi seperti sekolah. Sebagai contoh, guru akan bertindak di luar batasan apabila menghadapi tekanan kerja dengan meletakkan sasaran kepada murid dalam bentuk hukuman atau deraan. Ada sebahagian guru tidak menjadikan murid sebagai sasaran tetapi mewujudkan masalah terhadap organisasi dengan memilih untuk tidak hadir ke sekolah bagi melepaskan geram (Mohd Fadzli et al., 2005).

Terdapat pelbagai faktor yang mempengaruhi tekanan kerja seseorang. Byrne (2005) menjelaskan bahawa kekecewaan terhadap kerja atau gangguan masa lapang atau apa-apa perkara yang memberi kesan yang mendalam terhadap kesejahteraan hidup memberi implikasi negatif kepada seseorang dan seterusnya mendatangkan tekanan. Keadaan ini mendatangkan impak seperti prestasi menurun, produktiviti yang rendah malah berisiko untuk mengalami kegagalan, kesihatan juga terganggu, tiada semangat dan kemerosotan dalam perhubungan.

Cooper dan Marshall (1976) menyebutkan terdapat lima sumber tekanan iaitu:

- i. Intrinsik dengan pekerjaan termasuk faktor-faktor seperti keadaan kerja fizikal lemah, bebanan pekerjaan atau tekanan masa.
- ii. Peranan dalam organisasi, termasuk kekaburan peranan dan konflik peranan.

- iii. Pembagunan kerjaya, termasuk kekurangan jaminan pekerjaan dan di bawah/atas kenaikan pangkat.
- iv. Hubungan di tempat kerja, termasuk hubungan yang lemah dengan pihak atasan atau rakan-rakan, kumpulan yang melampau yang membuli di tempat kerja (Rayner dan Hoel, 1997).
- v. Struktur dan iklim organisasi, termasuk sedikit penglibatan dalam membuat keputusan dan politik pejabat.

Zakiah & Kamarudin (2003) mendapati faktor-faktor tekanan kerja adalah lebihan kerja, konflik peranan, kepuasan kerja dan persekitaran kerja. Macky & Boxall (2008) menjelaskan bahawa pekerja yang bekerja dengan masa yang lama dilaporkan mempunyai tekanan kerja yang tinggi dan mereka tidak mampu mengimbangi antara kerja dengan kehidupan peribadi. Jamaludin et al. (2012) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi tekanan kerja seperti berikut :

- i. Faktor intrisik iaitu merujuk kepada tekanan dalaman seperti kerja yang banyak, bayaran gaji, teknik-teknik, idea-idea, teknologi, inovasi, faktor masa bekerja, variasi pekerjaan dan tugas yang banyak.
- ii. Faktor peranan pengurusan iaitu merujuk kepada autoriti dan pengaruh, kepercayaan peribadi dan organisasi, peranan yang kabur, konflik tugas, risiko yang dihadapi, peranan yang harus dimainkan.
- iii. Faktor perhubungan dengan orang lain sama ada fizikal, emosi atau komunikasi, percanggahan personaliti dan sokongan sosial dari orang lain.

- iv. Faktor kerjaya dan pencapaian iaitu merujuk kepada kenaikan pangkat, jumlah bilangan kakitangan, penilaian orang lain, kemajuan dalam karier, prestasi peribadi dan perkembangan peribadi.
- v. Faktor struktur dan iklim iaitu merujuk kepada bimbingan dan sokongan dari mana-mana pihak lain, perundingan dan komunikasi, mutu latihan bagi perkembangan diri, diskriminasi, respon tentang prestasi, sumber kewangan dan ciri-ciri di dalam reka bentuk dan struktur dalam organisasi.
- vi. Faktor halangan dan kerja/rumah iaitu merujuk kepada kerja-kerja yang terpaksa disiapkan di rumah, sikap pasangan terhadap pekerjaan (suami atau isteri), tuntutan kerja, kestabilan kehidupan rumah tangga.

Beberapa faktor telah dikenal pasti sebagai penyumbang kepada tekanan guru dan *burnout* (Aamir et al., 2010; Akça & Yaman, 2010; Balet & Kelchtermans, 2009; Bolat, Bolat, & Yuksel, 2011; Coulter & Abney, 2009; Davidson, 2009; Klassen, 2010; Kyriacou, 1987; Lhospital & Gregory, 2009; McKenzie, 2009; Papastylianou, Kaila, & Polychronopoulos, 2009; Reis, Hino, & Rodriguez-Anez, 2010; Sass, Seal, & Martin, 2010; Sharplin, O'Neill, & Chapman, 2011; Tyson, Roberts, & Kane, 2009). Berdasarkan dapatan 72 kajian yang dijalankan antara tahun 1980 dan 1993, Betoret (2009) menyatakan bahawa faktor penyebab tekanan terdiri daripada tiga kategori. Tiga kategori bagi faktor penyebab kepada tekanan adalah berkaitan dengan pentadbiran, bilik darjah dan faktor-faktor peribadi. Kaedah pengurusan tekanan kerja secara holistik perlu dipraktikkan bagi mengurangkan tekanan kerja yang dialami oleh guru (Tan, 1996).

Faktor-faktor yang telah dikenal pasti sebagai menyumbang kepada tekanan dalam kalangan guru ialah salah laku pelajar, kekaburan peranan, kekangan masa, kekurangan sumber, gaji rendah, tekanan dalaman dan luaran yang meningkat, ketidakpuasan kerja, penyesuaian kurikulum, demografi (jantina, status perkahwinan, umur, pengalaman mengajar, lokasi sekolah, kedudukan pengajaran, saiz kelas), cabaran pengurusan, beban kerja, kemurungan, keadaan kerja yang lemah dan pengasingan kakitangan. Ramai penyelidik telah memberi amaran bahawa jika faktor-faktor yang menyumbang kepada stres guru dan *burnout* tidak ditangani dengan segera, kesan negatif yang serius boleh berlaku (Akça & Yaman, 2010; Bolat et al, 2011; Coulter & Abney, 2009; Davidson, 2009; Klassen, 2010 ).

Conley & Woosley (2000) dalam kajian mereka mendapati bahawa konflik peranan dan kekaburan kerja dalam kalangan guru sekolah di Amerika Syarikat menjadi penyumbang kepada tekanan kerja. Moriarty et al.,(2001) menyatakan bahawa perubahan dalam profesion perguruan sepuluh tahun yang lalu telah dipersalahkan kerana telah meningkatkan tahap stres yang tinggi sebagaimana yang dilaporkan oleh guru-guru.

Beberapa kesan tekanan dan *burnout* guru telah dikenal pasti oleh pelbagai penyelidik (Adeniyi, Fakolade, & Adeyinka, 2010; Chaplain, 2008; De Nobile & McCormick, 2010; Demertas, 2010; Klassen, 2010; Kokkinos & Davazoglou, 2009; Maslach & Jackson, 1981; McKenzie, 2009; Mukundan & Khandehroo, 2010; Mundia, 2010; Parker & Martin, 2009; Platsidou, 2010; Rad & Nasir, 2010; Sharma, Verma, Verma, & Malhotra). Implikasi tekanan guru ialah ketidakhadiran,



pergeseran, masalah emosi dan fizikal, ketidakpuasan kerja, pengurusan bilik darjah yang lemah dan keberkesanan guru menurun. Klassen (2010) menganjurkan bahawa sistem pendidikan boleh berada dalam bahaya jika tekanan guru dan *burnout* ini tidak ditangani dengan baik.

Moody dan Barrett (2009) menegaskan bahawa guru bertindak balas terhadap tekanan dalam tiga cara utama. Sesetengah guru menangani secara berkesan dengan tekanan mereka tanpa mengira magnitud dan sangat produktif. Guru-guru lain melangkah ke hadapan dalam pekerjaan mereka, walaupun tekanan yang teruk dan berharap dapat bercuti dan bersara. Sementara guru-guru lain tidak dapat menangani tekanan, jadi mereka meletak jawatan atau bersara. Klassen, Usher dan Bong (2010) menekankan masalah potensi guru dalam menangani tekanan dengan berkesan mengakibatkan tekanan yang berkaitan dengan kerja guru adalah ketara dan boleh menyebabkan *burnout*, prestasi yang lemah, ketidakhadiran, tahap rendah kepuasan kerja dan kemurungan.

Stres tidak memilih mangsa sama ada dalam keadaan ekonomi, taraf hidup atau kestabilan politik, maka agak mustahil seseorang itu boleh hidup tanpa ada sebarang stres. Malah, berdasarkan satu kajian yang telah dijalankan oleh *World Health Organization* (WHO) didapati penduduk dunia semakin tertekan. Sebahagian guru memutuskan untuk meninggalkan profesion atau bersara awal merupakan pilihan yang terbaik (Klassen et al., 2010). Data yang menggambarkan kos kewangan penyakit dan atrisi awal (Hancock & Scherff, 2010) dan kesan ke atas kualiti pengajaran (Heck, 2009) antara menjadi bukti terhadap kesan tekanan kerja guru.

Beberapa penyelidik telah menyatakan beberapa konsep teori mengenai tekanan guru. Lambert, McCarthy, Donnell dan Wang (2009) menganjurkan bahawa tekanan guru berpunca daripada ekspektasi dan keperluan yang tidak dipenuhi, yang membawa kepada kemurungan, tidak bermotivasi dan berfikiran negatif. Kokkinos dan Davazoglou (2009) berpendapat bahawa tekanan guru adalah suatu bentuk tekanan kerja dimana keadaan faktor-faktor yang berkaitan dengan kerja mengganggu atau mempertingkatkan keadaan psikologi atau fisiologi pekerja.

Faktor-faktor ini menjejaskan fungsi normal badan (Kokkinos & Davazoglou, 2009) itu. Betoret dan Artiga (2010) juga menegaskan bahawa tekanan guru terdiri daripada tekanan yang mengganggu keupayaan guru untuk berfungsi secara optimum di tempat kerja. Lhospital dan Gregory (2009) menyatakan bahawa adalah penting bagi penyelidik untuk mengetahui bagaimana cara mengukur tahap tekanan dan kaedah yang berkesan untuk mengukur tekanan guru dengan meneliti kesusahan psikologi akibat daripada punca ketegangan itu.

Masalah emosi dan kepuasan kerja yang dialami oleh guru-guru yang sentiasa tertekan memberi kesan yang tinggi terhadap sekolah (Miller et al, 2008) dan mengakibatkan akademik dan prestasi pelajar lebih rendah (Heck, 2009; Klusmann et al., 2008; Miller et al., 2008). Ini membuktikan bahawa tuntutan-tuntutan persekitaran tidak berkesan yang telah diperkatakan sebelum ini adalah digambarkan melalui manifestasi emosi, tingkah laku dan fizikal (Dickerson, 2008). Tekanan kerja guru mengundang banyak masalah terhadap emosi, tingkah laku dan fizikal guru tersebut. Tekanan guru mungkin memaparkan tingkah laku seperti peningkatan

penggunaan ubat-ubatan, mengambil lebih ubat-ubatan preskripsi, penggunaan alkohol dan peningkatan ketidakhadiran akibat sakit. Akhirnya, tekanan guru boleh dibuktikan melalui tanda-tanda fizikal seperti peningkatan tekanan darah, masalah jantung dan bernafas cepat atau lambat. Lain-lain manifestasi fizikal yang menjadi kebiasaan termasuk sakit perut, letih, lesu dan lemah fizikal.

## **2.10 Teori Dan Model Budaya Organisasi**

Hofstede sebagaimana yang dipetik dalam Wallace et al. (1999) mentafsirkan budaya sebagai suatu konstruk yang dimanifestasikan pada organisasi hasil daripada kedudukannya dalam masyarakat atau difahami budaya itu dengan pengaruh kedudukan dan lokasi. Terjemahan makna budaya ini ialah hasil daripada kajian yang dijalankan beliau terhadap 88000 responden di 66 buah negara. Kajian beliau menjadi rujukan sarjana-sarjana yang berminat mengkaji hasil penulisan beliau. Beliau mengemukakan elemen yang diterapkan dalam budaya organisasi iaitu:

- i. Individualisme iaitu setakat mana orientasi individu terhadap dirinya berbanding kumpulan yang lain.
- ii. Mengelak ketidaktentuan iaitu meminimalkan perkara yang tidak menentu atau kabur dan sikap bertolak ansur.
- iii. Ukuran kuasa iaitu jarak perhubungan antara pemimpin dan pengikut.
- iv. Kemaskulinan iaitu setakat mana kejayaan didefinisikan sebagai asertif, cabaran dan cita-cita berbanding kepada konsep pemeliharaan dan penjagaan.

Manakala Deal dan Kennedy (1982) menyatakan bahawa budaya ditakrifkan sebagai falsafah, idealogi nilai, kepercayaan, andaian dan norma yang dikongsi bersama. Perkara-perkara ini jarang ditulis atau dibincang namun ia dipelajari oleh anggota organisasi serta menjadi sebahagian daripadanya. Cadangan Deal (1990) terhadap elemen budaya organisasi melibatkan :

- i. Persekitaran perniagaan di mana organisasi berfungsi.
- ii. Penilaian bersama yang membawa kejayaan dan bergerak ke arah kejayaan.
- iii. Kepimpinan yang dapat menjadi contoh.
- iv. Adat dan amalan.
- v. Jaringan budaya, proses-proses dan peranan yang dipindahkan, dikekalkan serta diajar kepada anggota baru dalam budaya tersebut.

Trice dan Beyer (1992) menyatakan budaya sebagai wahana yang membantu suatu kumpulan bagi mencapai kesamaan makna terhadap sesuatu perkara. Terdapat beberapa elemen yang dikemukakan dalam memahami budaya organisasi iaitu :

- i. Komunikasi syarikat (organisasi); Berkaitan bagaimana cara dan saluran budaya dijelaskan kepada kumpulan serta mengukuhkan budaya tersebut. Antara aspek dalam komunikasi ialah cerita, lagenda, cerita rakyat dan simbol.
- ii. Amalan organisasi; Aktiviti organisasi menunjukkan budaya operasi dan pengukuhannya. Aspek yang terlibat ialah adat, ritual dan istiadat.
- iii. Persamaan bahasa; Bahasa dan istilah hanya terhad kepada kumpulan tersebut.

- iv. Budaya fizikal; Dilihat kepada keadaan fizikal semulajadi organisasi.

Morgan (1997) mendefinisikan budaya sebagai fenomena kehidupan yang bersifat aktif di mana manusia secara kolektif mencipta dan mencipta semula dunia yang mereka tinggal. Beliau juga mengemukakan tujuh elemen dalam budaya organisasi iaitu :

- i. Nilai yang tersurat dan tersirat.
- ii. Tingkah laku yang diharapkan daripada ahli sama ada dinyatakan mahupun tidak dinyatakan secara bertulis.
- iii. Adat dan amalan kepercayaan.
- iv. Cerita dan mitos mengenai sejarah kumpulan.
- v. Perbualan kedai kopi (*shop talk*).
- vi. Iklim melibatkan perasaan individu hasil daripada interaksi sesama ahli, orang luar dan ruang fizikal.
- vii. Metafora dan simbol.

Robbins (2003) berpendapat bahawa budaya organisasi merupakan penghayatan kepada suatu sistem makna secara kolektif terhadap nilai-nilai utama sebagaimana yang dipercayai bersama serta dihargai oleh organisasi. Budaya organisasi berperanan sebagai penjelasan kepada perbezaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa keahlian dalam organisasi, merasai

kewujudan dalam organisasi, mewujudkan komitmen secara kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemantapan sistem sosial, serta menjadi mekanisme kepada kawalan. Ini boleh membantu membentuk sikap dan tingkah laku para ahli organisasi.

Budaya organisasi merupakan asas yang membentuk kepada konsep budaya sekolah. Konsep budaya sekolah telah menjadi popular dalam literatur pengurusan saintifik yang menumpukan kepada prestasi organisasi, produktiviti, keberkesanan pengurusan dan organisasi tingkah laku serta digambarkan menggunakan pendekatan yang berbeza (Alvesson, 1993; Hofstede, 1998). Pettigrew (1979) menyatakan bahawa budaya organisasi yang tersusun merupakan suatu sistem penerimaan makna secara kolektif beroperasi untuk suatu kumpulan pada bila-bila masa.

Peters dan Waterman (1982) menggambarkan organisasi budaya sebagai suatu set nilai-nilai yang dikongsi manakala Smircich(1983) mendefinisikan konsep itu sebagai persamaan makna, persepsi, kepercayaan dan nilai-nilai yang wujud dalam kalangan ahli-ahli sebuah organisasi. Schein (1999) mentakrifkan secara khusus dengan menekankan unsur-unsur budaya seperti corak perkongsian kepercayaan, andaian dan sistem nilai dalam kalangan sekumpulan manusia. Menurut beliau, unsur-unsur ini membentuk budaya organisasi seperti (i) artifak, (ii) nilai-nilai dan norma-norma dan (iii) andaian yang mendasari.

Artifak merujuk kepada ekspresi seperti produk seni, mitos, simbol, sejarah organisasi, program dan polisi organisasi sebagaimana pola tingkah laku dan implikasi terhadap fizikal (seperti mekanisme komunikasi, penyelarasan dan membuat keputusan). Nilai mencerminkan falsafah, ideologi, moral dan kod etika, matlamat, cita-cita dan piawaian organisasi, termasuk keperluan asas yang memberikan pertimbangan tentang apa yang betul atau salah (Junaidah, 2010; Lazimah, 2006). Norma adalah peraturan sosial tidak bertulis dan piawaian dijangka daripada anggota organisasi dalam pelbagai keadaan (Hatch, 1997). Amanah, kerjasama, keterbukaan, persahabatan dan konflik kumpulan adalah contoh nilai-nilai manakala sokongan rakan dan penyelesaian masalah disiplin adalah contoh kepada norma-norma yang dikehendaki di dalam organisasi (Hoy & Miskel, 1991; Junaidah, 2010).

Andaian ditakrifkan sebagai persepsi dan penilaian ahli organisasi dan hubungan interpersonal mereka (Schneider, 1988). Malah, andaian yang mendasari merujuk kepada kepercayaan ahli organisasi terhadap sesuatu kebenaran dan mempengaruhi ahli dalam melihat, berfikir dan merasai tentang organisasi (Hatch, 1997). Oleh itu, budaya organisasi merujuk kepada usaha untuk memahami makna, emosi yang dialami, suasana, watak dan imej organisasi (Hoy & Miskel, 1991). Sama seperti budaya organisasi, budaya sekolah adalah suatu konsep yang dibangunkan dalam pentadbiran pendidikan bagi tujuan meneroka maksud, watak dan suasana organisasi pendidikan (Gruenert, 2005).

Amstrong (1995) menyatakan bahawa budaya organisasi adalah pola sikap, keyakinan, asas dan harapan yang dimiliki bersama, yang tidak dicatat, tetapi membentuk gaya bagaimana orang-orang bertindak, berinteraksi dalam organisasi dan menyokong kepada hal-hal yang dilakukan. Daripada definisi-definisi tersebut dapatlah dikatakan bahawa budaya organisasi itu adalah pola nilai-nilai, keyakinan, asas, sikap dan kebiasaan seseorang atau kelompok manusia yang mempengaruhi tingkah laku kerja dan cara bekerja dalam organisasi. Armstrong (2001) berpendapat bahawa kepercayaan merupakan norma budaya yang terbentuk hasil dari pengurusan yang baik. Jadi, norma budaya kepercayaan dapat dibentuk dan dipupuk dengan adanya ruang dan peluang yang lebih banyak untuk berinteraksi dan berkomunikasi sesama pekerja, serta antara pekerja dengan pihak pengurusan.

Kebanyakan penyelidik menghadkan tumpuan kajian mereka pada elemen budaya organisasi yang lebih khusus seperti nilai (Lau & Ngo, 2004; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991), ataupun norma gelagat pekerja (Cooke & Szumal, 2000; Van den Berg & Wilderom, 2004). Menurut pendapat Robbin (2001), budaya organisasi sebagai suatu nilai, kepercayaan, serta praktik-praktik yang menciptakan pemahaman yang sama diantara para anggota organisasi. Kreitner dan Kinichi (2003), budaya organisasi adalah suatu persepsi yang dimiliki, diterima secara implisit oleh ahli dan menentukan bagaimana ahli tersebut merasai, berfikir dan berinteraksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

Budaya organisasi dirujuk sebagai persepsi pekerja secara bersama terhadap amalan kerja organisasi yang bertindak sebagai panduan kepada tingkah laku pekerja yang



sewajarnya (Van den Berg dan Wilderom, 2004). Taylor (2004) berpendapat bahawa pembentukan budaya organisasi adalah berkenaan dengan penghantaran dan penerimaan mesej, iaitu mesej yang disampaikan secara formal atau tidak formal dapat mencorakkan norma gelagat pekerja yang diinginkan.

Menurut pendapat Robbin (2001) bahawa budaya organisasi sebagai suatu nilai, kepercayaan, serta amalan secara praktikal untuk mencipta suatu pemahaman yang sama di antara anggota organisasi. Budaya organisasi melingkupi seluruh pola tingkah laku ahli organisasi dan menjadi pegangan bagi setiap individu dalam berinteraksi, di dalam ruang lingkup internal mahupun bereaksi dengan ruang lingkup eksternal (Tangkilisan, 2005). Semua organisasi mempunyai budaya, budaya merangkumi serangkaian nilai, kepercayaan, sikap, kebiasaan, peraturan, yang dianut bersama untuk menggambarkan suatu organisasi (David, 2005).

Cameron dan Quinn (2005) telah menemui dapatan melalui kajian mereka sendiri bahawa kebanyakan organisasi membangunkan gaya budaya yang penting. Lebih daripada 80 peratus daripada beberapa ribu organisasi telah mempelajari penggunaan rangka kerja penilaian bersilang dan telah dicirikan oleh satu atau lebih jenis budaya yang terdapat dalam organisasi. Dalam menyelidik budaya organisasi, terdapat beberapa model budaya organisasi yang biasa digunakan seperti model budaya organisasi yang berasaskan kerangka kerja nilai bersaing (*competing value framework*) oleh Quinn (1988), model budaya organisasi oleh Denison (1990), model budaya organisasi oleh Cooke dan rakan-rakan (Cooke & Rousseau, 1988; Cooke & Szumal, 2000) dan model budaya organisasi oleh Wallach (1983).

### **2.10.1 Model Budaya Berasaskan Kerangka Kerja Nilai Bersaing**

Model budaya yang berasaskan kerangka kerja nilai bersaing oleh Quinn (1988) merupakan antara model budaya organisasi yang digunakan bagi menyelidik perkaitan budaya organisasi dengan prestasi organisasi (Deshpande & Farley, 1999; Goodman, Zammuto, & Gifford, 2001; Lau & Ngo, 2004; Quinn & Spreitzer, 1991; Van Muijen et al., 1999). Terdapat empat kategori budaya organisasi di bawah model ini iaitu budaya kumpulan, budaya pembangunan, budaya rasional dan budaya hierarki (Quinn, 1988). Budaya kumpulan menekankan aspek penglibatan, kerjasama, hubungan sosial, saling percaya, semangat berpasukan dan perkembangan individu. Pekerja digalakkan untuk menyampaikan idea dan perasaan tentang kerja sesama mereka dan pembuatan keputusan selalunya secara tidak formal (Quinn & Spreitzer, 1991). Sementara budaya pembangunan berpusat pada pencarian maklumat baharu, terbuka untuk berubah, suka mencuba perkara baharu, berdaya saing dan kreatif. Budaya rasional pula tumpu pada kestabilan organisasi dengan menekankan kerasionalan, objektif, produktiviti dan kebolehfungsian, iaitu kecekapan dan pencapaian pekerja. Akhir sekali, budaya hierarki lebih menekankan autoriti, akur pada prosedur serta pembahagian tugas, komunikasi selalunya secara bertulis dan lebih bersifat dari atas ke bawah dan pematuhan amat ditegaskan (Quinn & Spreitzer, 1991).

### **2.10.2 Model Budaya Organisasi Secara Induktif**

Denison dan rakan-rakannya (Denison, 1990; Denison et al., 2004; Denison & Mishra, 1995) membangunkan model budaya organisasi secara induktif dan kemudiannya diuji secara empirikal menerusi beberapa siri kajian yang berbeza

(Denison, 1990; Denison et al., 2004; Denison & Mishra, 1995). Model budaya Denison mengandungi empat sifat budaya yang dikategorikan sebagai budaya penglibatan, adaptabiliti, ketekalan dan matlamat. Model Denison ini mirip model kerangka kerja nilai bersaing (Quinn & Spreitzer, 1991; Van Muijen et al., 1999).

### **2.10.3 Model Budaya Organisasi Oleh Cooke**

Model budaya organisasi yang dibentuk oleh Cooke dan rakan-rakan (Cooke & Rousseau, 1988; Cooke & Szumal, 2000) mengandungi tiga kategori norma budaya iaitu budaya konstruktif, budaya pasif dan budaya agresif. Budaya konstruktif dicirikan dengan norma pencapaian matlamat, pencapaian hasrat diri (*self actualization*), dorongan, penglibatan dalam pembuatan keputusan, kerjasama, sokongan sosial dan hubungan antara perorangan yang mesra dan terbuka (Cooke & Szumal, 2000). Sementara budaya pasif pula dicirikan dengan norma pematuhan pada peraturan serta prosedur dan akur pada perintah penyelia atasan. Akhir sekali budaya agresif pula dicirikan dengan norma persaingan sesama pekerja, di samping bekerja keras bagi mencapai objektif yang ditetapkan (Cooke & Szumal, 2000).

### **2.10.4 Model Budaya Organisasi Oleh Wallach**

Model budaya oleh Wallach (1983) pula mengandungi tiga jenis budaya organisasi iaitu budaya birokrasi, budaya inovasi dan budaya sokongan. Budaya birokrasi bersifat hierarki dan mempunyai garisan autoriti yang jelas. Budaya jenis ini menekankan kepatuhan pada kuasa, peraturan dan prosedur. Budaya inovasi pula bersifat dinamik dengan membekalkan suasana kerja yang mencabar dan berisiko

tinggi (Wallach, 1983). Akhir sekali, budaya sokongan berorientasikan kepercayaan, dorongan dan perhubungan mesra, di samping menekankan kerjasama. Budaya ini membekalkan tempat kerja yang harmoni, selesa, di samping hubungan antara pekerja yang mesra dan saling bantu membantu sesama mereka (Wallach, 1983).

### **2.10.5 Model Budaya Organisasi Berprestasi Tinggi**

Budaya organisasi berprestasi tinggi yang dikemukakan oleh Major (2000) iaitu tahap adaptasi yang tinggi, pembelajaran berterusan, komunikasi terbuka dan kerjasama dalam kalangan pekerja. Model budaya organisasi berprestasi tinggi ini berorientasikan kemanusiaan menekankan kerjasama antara pekerja, kerja berpasukan, pemerksaan dan penglibatan pekerja dalam pembuatan keputusan, integrasi dan kordinasi, kreativiti pekerja, serta norma kepercayaan. Sejalan dengan teori motivasi oleh Maslow (1954), setiap individu mempunyai keinginan untuk meningkatkan kecekapan diri, di samping ingin maju dan berjuang dengan menggunakan potensi diri pada tahap maksimum.

Budaya kemanusiaan ini mewujudkan suatu persekitaran yang mendorong setiap pekerja mengamalkan sikap pengarahannya diri (*self-directed*) (Klein et al., 1995) dan dengan ini mencapai keupayaan maksimum serta meningkatkan prestasi mereka. Kajian-kajian lain berkaitan persekitaran pula dijalankan bagi mengenal pasti perbezaan persepsi persekitaran sekolah antara jantina guru (Huang & Fraser, 2009; Henson, 2001) dan faktor yang mempengaruhi pembentukan persekitaran sekolah antaranya, kecerdasan emosi guru dan stail kepimpinan pentadbir sekolah (Frederick et al., 2005). Persekitaran sekolah juga menjadi pemboleh ubah perantaraan yang

signifikan kepada hubungan efikasi sendiri dengan kepuasan kerja guru dan hubungan di antara sokongan diterima dengan pencapaian dari aspek kepuasan kerja guru (Duffy & Lent, 2009).

Memandangkan budaya kemanusiaan ini menekankan pada keperluan dan perhubungan pekerja, jadi ia dapat mempengaruhi gelagat dan sikap pekerja, terutamanya keupayaan dan motivasi pekerja dalam melaksanakan tugas harian mereka. Peningkatan prestasi pekerja selanjutnya akan mempengaruhi prestasi organisasi. Persekitaran sekolah juga mempunyai hubungan yang signifikan dengan peningkatan prestasi sekolah (Midthassel, 2006) dan pelaksanaan sistem Pendidikan Berasaskan Hasil (*Outcome Based Education*) sangat memberangsangkan (Aldridge, Fraser, & Laugksch, 2011; Aldridge et al., 2006).

## **2.11 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi Dan Kepentingannya**

Sungguhpun model budaya yang digunakan dalam kajian berbeza-beza, namun didapati kebanyakannya (Cooke & Rousseau, 1988; Denison, 2001; Wallach, 1983) menunjukkan sifat atau ciri budaya yang berasaskan sumber manusia berkait rapat dengan prestasi organisasi seperti meningkatkan kadar pengekalan pekerja (Carmeli, 2005; Sheridan, 1992), komitmen (Lahiry, 1994; Lau & Ngo, 1996; Pool, 2000), kepuasan pekerja (Lau & Ngo, 1996; Lok & Crawford, 2004; Pool, 2000) dan prestasi kewangan organisasi (Denison & Mishra, 1995). Antara budaya organisasi yang berasaskan sumber manusia adalah budaya kumpulan (Quinn & Spreitzer, 1991), budaya penglibatan (Denison, 1990; Denison, 2001; Denison et al., 2004;

Denison & Mishra, 1995), budaya sokongan (Wallach, 1983) dan budaya konstruktif (Cooke & Rousseau, 1988; Cooke & Szumal, 2000; Klein, 2011). Kajian oleh Klein (2011) terhadap 311 buah organisasi menyokong perspektif universalistik konstruk budaya organisasi yang berorientasikan budaya konstruktif. Kajian beliau menunjukkan budaya konstruktif menyumbang secara signifikan dan bersifat positif terhadap hasil organisasi dari segi kualiti produk.

Gratton (2005) turut menyentuh tentang peranan amalan dan proses organisasi dalam mempengaruhi budaya organisasi, seterusnya menghasilkan bentuk hubungan yang lebih erat di organisasi. Schein (2004) pula menyarankan bahawa amalan yang dilaksanakan oleh pemimpin merupakan mekanisme utama bagi memupuk dan mengukuhkan budaya sesebuah organisasi. Mekanisme utama yang disenaraikan oleh Schein (2004) adalah seperti reaksi pemimpin terhadap krisis, perkara umum yang diberi perhatian oleh pemimpin bagi menilai dan mengawal pekerja, cara memperuntukkan sumber, bimbingan dan tunjuk ajar oleh pemimpin, cara memberi ganjaran dan status, cara merekrut, memilih dan menaikkan pangkat pekerja serta menyalurkan maklumat dengan tepat dan tegas. Schein (2004) selanjutnya menyarankan penggunaan mekanisme sekunder yang merangkumi struktur, sistem dan prosedur bagi mengukuhkan budaya sesebuah organisasi.

Segala maklumat sama ada bersifat positif atau negatif berkenaan dengan organisasi atau pekerjaan harus dimaklumkan pada calon pekerja. Ini akan membolehkan calon pekerja membuat pertimbangan terhadap nilai dan amalan organisasi berdasarkan nilai mereka sendiri dan seterusnya membuat keputusan yang lebih tepat sama ada

menyertai organisasi atau tidak (Bohlander & Snell, 2010). Apabila pekerja sudah lama bertugas di sesebuah organisasi, mereka mempelajari tentang norma organisasi, iaitu berkenaan gelagat yang diharapkan, dihargai dan yang tidak diizinkan oleh organisasi. Dengan kata lain, pekerja akan menunjukkan sikap dan gelagat yang diterima umum bagi mengelakkan diri mereka disingkir oleh kumpulan sosialnya dalam organisasi. Norma dan gelagat dibentuk dari semasa ke semasa dan lama kelamaan ia menjadi suatu yang secara tidak sedar oleh pekerja (Schein, 2004).

Kajian-kajian lepas menunjukkan kesan persekitaran sekolah boleh dikelompokkan kepada tiga komponen iaitu individu guru, sekolah secara keseluruhan dan pelajar. Persekitaran sekolah memberi kesan langsung terhadap guru dari segi persepsi mereka terhadap persekitaran kerja (Johnson & Steven 2006; Johnson, Steven, & Zroch, 2007), prestasi dan pencapaian mereka (Duffy & Lent, 2009; Suseela, Abdul Rahman, & Nagappan, 2010) dan peningkatan efikasi guru (Duffy & Lent, 2009; Suzana et al., 2010). Berdasarkan kajian empirikal yang telah dijalankan mendapati kesan budaya organisasi ke atas hasil dapatan kajian telah menarik banyak pertimbangan dan perhatian secara konsisten terhadap literatur berkaitan organisasi dan pengurusan, termasuk komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kecenderungan untuk kekal atau meninggalkan organisasi.

## **2.12 Konsep Etika Kerja Islam Dalam Organisasi**

Islam adalah agama samawi yang berasal dengan ajaran Nabi Muhammad SAW. Islam tidak menganggap Nabi Muhammad SAW sebagai pengasas Islam, tetapi sebagai pemulih keimanan agama samawi yang asal yang dibawa oleh Nabi Adam,

Ibrahim dan lain-lain nabi-nabi yang mana risalah keimanan telah diselewengkan atau disalah tafsir dari masa ke masa yang begitu lama (Esposito, 2002; Lazimah, 2006; Peters, 2003). Islam mencadangkan penyerahan diri kepada tuhan membawa kestabilan dan kekuatan kepada kehidupan seseorang (Angha, 1987; Hasan al-Banna et al., 2013). Al-Quran adalah kitab suci agama Islam dan umat Islam percaya bahawa ayat-ayat itu diturunkan kepada Nabi Muhammad SAW daripada Allah SWT melalui malaikat Jibril dalam bahasa Arab. Muslim percaya bahawa al-Quran adalah wahyu terakhir yang sempurna diturunkan Allah kepada manusia, sah dan benar sehingga hari kebangkitan. Ahli-ahli semua mazhab Islam percaya bahawa al-Quran mengekod perkataan langsung dari Allah. Muslim dianggap hamba-hamba Allah dan umat Islam perlu mematuhi dan terlibat dalam perbuatan-perbuatan baik dalam kedua-dua urusan dan kehidupan peribadi (Beekun & Badawi, 2004; Hasan al-Banna et al., 2013; Khaliq & Ogunsola, 2011).

Konsep etika kerja Islam berasal dari al-Quran dan ianya menekankan beberapa konsep yang wajar diikuti oleh semua umat Islam sebagaimana yang dikemukakan Ali (1987) merangkumi i) persetujuan dan perjanjian, ii) pertimbangan untuk orang lain, iii) perundingan, iv) penambahbaikan yang berterusan, v) kerjasama, vi) kesaksamaan dan perpaduan, vii) keadilan dalam berurusan, viii) keadilan dalam gaji, ix) usaha gigih, x) membantu orang lain, xi) kejujuran dan keadilan, xii) rendah diri, xiii) kesabaran, xiv) soleh, xv) susunan sosial dan xvi) kebenaran. Nabi Muhammad SAW menyatakan bahawa baginda akan menjamin syurga di bawah enam keadaan: bercakap jujur, bertindak benar, mempunyai pemikiran mulia, melaksanakan janji, menunaikan tanggungjawab dan tidak menjalankan perbuatan seks yang tidak dibenarkan syarak (Eaton, 2007; Lazimah, 2006). Menurut Yousef

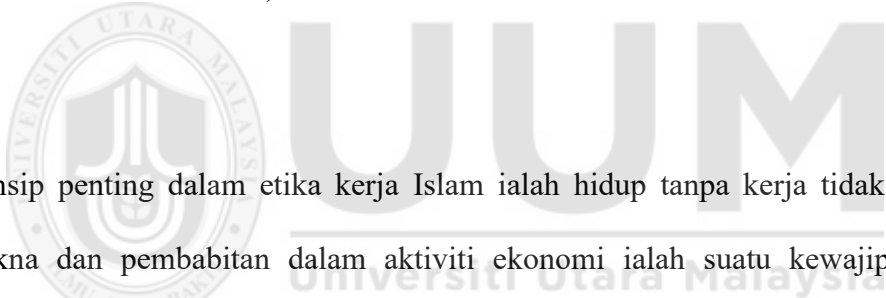


(2000) sekali lagi etika kerja Islam menekankan kerjasama dalam kerja dan menekankan kerja kreatif sebagai sumber kebahagiaan dan pencapaian.

Menurut Lokman dan Hamidon (2002), etika adalah sebahagian daripada undang-undang yang mesti dipatuhi oleh seseorang pekerja atau kakitangan. Sebenarnya etika membawa konotasi yang berbeza dengan undang-undang. Ianya dapat dijelaskan secara berikut:

- i. Etika adalah sebahagian daripada undang-undang yang mesti dipatuhi oleh seseorang pekerja atau kakitangan. Sebenarnya undang-undang ialah suatu peraturan yang ditentukan oleh sesebuah organisasi. Kakitangan yang melanggar undang-undang akan dikenakan denda yang setimpal, manakala etika merupakan tindakan yang lahir dari hati nurani seseorang tersebut dan perbuatan melanggar etika akan menimbulkan rasa bersalah.
- ii. Peraturan dengan mematuhi etika selalunya dapat mengelakkan seseorang kakitangan daripada melanggar undang-undang.
- iii. Etika menyebabkan seseorang itu tidak akan mengulangi perbuatan yang bertentangan manakala undang-undang pula walaupun dikenakan hukuman tetapi masih lagi mengulangi perbuatan tanpa rasa serik. Perbuatan melanggar undang-undang yang dikenakan hukuman akan menimbulkan konflik antara pekerja dengan pengurus.
- iv. Etika mementingkan perlakuan dan tindakan yang baik dan ia cuba akan menjauhkan diri pekerja daripada perlakuan yang melanggar undang-undang.

Etika kerja Islam mengarahkan pekerja Islam untuk melibatkan diri dalam sebarang aktiviti dengan berusaha gigih pada keharmonian dan keutuhan dalam kalangan semua pekerja (Quatro, 2004). Berdasarkan aktiviti itu, Allah dipaparkan Maha Besar dan menekankan soal keadilan, kejujuran dan memastikan kebajikan sosial (Beekun & Badawi, 2004; Khaliq & Ogunsola, 2011). Dalam Islam, kerja dianggap sebagai sumber kebebasan dan cara menggalakkan pertumbuhan peribadi, maruah diri dan kepuasan diri (Yousef, 2001; Khaliq & Ogunsola, 2011; Lazimah, 2006). Etika kerja Islam mempunyai empat konsep utama: usaha, persaingan, ketelusan dan tingkah laku bertanggungjawab dari segi moral (Ali, 2005; Lazimah, 2006) yang selari dengan gaya kepimpinan yang betul (Avolio & Gardner, 2005; George, 2003; Luthans & Avolio, 2003).



Prinsip penting dalam etika kerja Islam ialah hidup tanpa kerja tidak mempunyai makna dan pembabitan dalam aktiviti ekonomi ialah suatu kewajipan (Yousef, 2000a; Lazimah, 2006). Sewajarnya umat Islam sentiasa menggunakan ruang waktu bagi tujuan bekerja tanpa meletakkan bebanan kerja pada orang lain dan ianya menjadi etika Islam yang dibentuk dalam organisasi. Ajaran penting dalam etika kerja Islam adalah menekankan soal keadilan dan kemurahan hati di tempat kerja dan pandangan berkaitan aktiviti ekonomi sebagai suatu kewajipan (Yousef, 2000a; Lazimah, 2006). Orang Islam yang beriman dan mengamalkan ajaran Islam dalam kehidupan seharian dilihat lebih komited kepada organisasi mereka dan mungkin lebih berpuas hati dengan kerja mereka (Yousef, 2001; Lazimah, 2006).

Ali dan Al Owaihan (2008) mengkategorikan kerja sebagaimana yang disabdakan oleh Nabi Muhammad SAW iaitu termasuk; (i) menjalankan perniagaan yang sah; (ii) kekayaan mesti diusahakan (iii) kualiti bekerja; (iv) gaji; (v) pergantungan pada diri sendiri; (vi) tidak monopoli; (vii) tidak rasuah; (viii) amalan dan niat; (ix) ketelusan; (x) tidak tamak dan (xi) kemurahan hati.

Calabrese dan Roberts (2001) menyenaraikan beberapa faktor dalaman sesebuah organisasi tersebut yang boleh menyumbang kepada perlakuan yang tidak beretika iaitu:

- i. Struktur organisasi; Struktur yang kompleks dan banyak hirarki akan menyebabkan pekerja akan cepat merasa bosan kerana terlalu banyak peraturan yang harus dipatuhi.
- ii. Bentuk komunikasi; Bentuk komunikasi tertutup dan corak pentadbiran yang lebih mementingkan kroni akan menyebabkan guru lain merasa bosan dengan sikap pengurusan serta sikap pihak pengurusan tidak mengambil kira “*human factor*” atau perasaan kakitangan.
- iii. Dominasi politik; Dominasi dan penguasaan politik yang keterlaluan oleh pihak pengurusan dan kumpulannya akan menyebabkan rasa hormat pihak kakitangan kepada pihak pengurusan akan berkurangan dan pihak pengurusan menganggap mereka mempunyai kuasa untuk memerintah dan bukan untuk berkhidmat.

- iv. Pengabaian kepada kebajikan; Kurangnya penghargaan dan kebajikan menyebabkan guru kurang hormat kepada pemimpin pendidikan dan sering melakukan kesalahan.

Ini menunjukkan perlakuan yang tidak beretika itu berpunca daripada pelbagai aspek dan pentadbir perlu menjadikan diri mereka contoh kepada guru lain agar mementingkan aspek etika di dalam kepemimpinan sekolah. Pemimpin yang dihormati ialah pemimpin yang dapat beretika dari segi sahsiah dan perbuatan. Faktor lain yang menyumbang kepada perlakuan tidak beretika ini ialah kekeliruan perbezaan antara etika dengan undang-undang yang digunapakai dalam sektor pendidikan (Lokman dan Hamidon, 2002).

Etika kerja Islam dilihat berperanan dalam membentuk keperibadian pemimpin dan pengikut. Sekiranya prinsip etika kerja Islam diamalkan oleh pemimpin mengikut pandangan Allio (2005) menyatakan bahawa pemimpin-pemimpin yang bersifat penyayang menjiwai diri mereka dengan pengikut akhirnya membina sebuah masyarakat di mana pengikut yang selari diri mereka dan pemimpin akan berusaha mencapai matlamat yang dikongsi bersama. Pemimpin dari perspektif Islam mempunyai dua peranan utama: *servant-leader* dan *guardian-leader* (Beekun & Badawi, 2004; Khaliq & Ogunsola, 2011). Idea pemimpin sebagai hamba telah menjadi sebahagian daripada ajaran Islam sejak awal lagi.

Al-Quran menyatakan bahawa Nabi Muhammad SAW adalah hamba, nabi dan rasul Allah. Menurut kepercayaan dalam ajaran Islam, Nabi Muhammad menegaskan peranan utama Muslim sebagai *guardian-leader* ialah (i) melindungi masyarakat terhadap kezaliman dan penindasan, (ii) menggalakkan kesedaran dan taqwa kepada Allah iaitu kesedaran dalaman secara menyeluruh tentang kewajipan seseorang hamba terhadap Allah dan kesedaran tanggungjawab seseorang hamba kepada Allah dan (iii) menggalakkan keadilan (Fisher, 2002). Dua ciri yang mempengaruhi keberkesanan pemimpin adalah kepatuhan dan kesanggupan untuk bekerja dalam kesatuan, seperti yang ditekankan dalam al-Quran (Beekun & Badawi, 2004; Khaliq & Ogunsola, 2011).

Ali dan Al Owaihan (2008) dalam kajian mereka menyatakan bahawa sejak zaman awal Islam, Islam telah menawarkan perspektif yang unik terhadap sesuatu pekerjaan dan telah merumuskan secara khusus konsep etika bekerja. Konsep etika kerja Islam berasal dari al-Quran dan ajaran Nabi Muhammad SAW. Al-Quran mengajar orang yang beriman supaya melibatkan diri dalam kerja serta sentiasa komited untuk bekerja dan tidak membenarkan sebarang bentuk tingkah laku yang tidak beretika semasa melaksanakan kerja seperti mengemis, malas, membuang masa dan terlibat dengan aktiviti yang tidak produktif (Ali & Al Kazemi, 2007; Yousef, 2000a). Secara umumnya, etika kerja Islam dibina di atas empat konsep utama (Ali & Al Kazemi, 2007; Ali & Al Owaihan, 2008) iaitu usaha, persaingan, ketelusan dan bertanggungjawab dari segi moral dalam menjalankan tugas. Rumusannya, suatu kod etika yang berlandaskan kepada asas yang kukuh dan holistik diperlukan. Untuk itu, kod etika Islam dapat dimanfaatkan oleh organisasi dan masyarakat keseluruhannya (Nor-Azzah Kamri, 2008).

### **2.13 Tinjauan Kajian Berkaitan Etika Kerja Islam**

Syaifulradzman (2012) menekankan beberapa perkara berkaitan dengan etika kerja guru yang selari dengan etika kerja Islam iaitu; i) Profesionalisme; ii) Integriti; iii) Kejujuran intelektual; iv) Neutraliti; v) Akauntabiliti; vi) Etika berpakaian; vii) Etika berbahasa; viii) Pengurusan masa atau ketetapan waktu; ix) Membuat keputusan merujuk kepada punca kuasa. Selain itu konsep etika kerja Islam sangat menekankan kerja secara muafakat dan musyawarah bagi menyelesaikan isu yang timbul. Amalan etika kerja Islam adalah meliputi niat dan juga usaha gigih pekerja.

Pekerja yang mengamalkan etika kerja Islam mengambil kira ketaatan dan kepatuhan dalam bekerja sebagaimana yang dikehendaki (Yousef, 2001; Lazimah, 2006). Orang Islam dihubungkan (secara mental, emosi dan fizikal) dan ditumpukan kepada kerja mereka. Pekerja profesional yang mengamalkan Islam menginginkan prinsip-prinsip Islam diamalkan di tempat kerja mereka. Dengan menggunakan prinsip-prinsip Islam di tempat kerja, komitmen organisasi dipengaruhi. Dengan membentuk kerohanian di tempat kerja, beberapa pekerja lebih dihubungkan dengan kerja mereka dan dengan itu mewujudkan hubungan antara kerohanian dan sikap pekerja (Anderson, 2005; Dannhauser, 2007; Fleming, 2004; Junaidah, 2010; Lazimah, 2006). Kerohanian pemimpin menggabungkan gaya kepimpinan yang meliputi individu sebagai sistem menyeluruh terhadap badan, minda dan semangat (Klenke, 2005). Kerohanian adalah komponen utama etika tingkah laku (Junaidah, 2010; Lazimah, 2006; Velasquez, 2002).

Kejujuran adalah perkara penting di dalam hubungan antara pentadbir dengan pihak guru. Pentadbir juga hendaklah bertanggungjawab terhadap kesilapan yang telah dilakukan dan bukan hanya menuding jari kepada guru yang melakukan kesilapan malah mencari cara untuk menyelesaikan masalah berkenaan. Konsep akauntibiliti dan “*stewardship*” yang dikemukakan agar semua masalah hendaklah dikongsi bersama-sama dan bukan mengabaikan tanggungjawab mereka. Pendapat dan saranan di atas sebenarnya mempunyai kesetaraan dengan konsep mewujudkan sekolah beretika yang mempunyai nilai-nilai murni (Richardson et al., 1992; Block,1993; Lokman dan Hamidon, 2002).

Kerohanian di tempat kerja membawa kepada kreativiti, kejujuran dan kepercayaan, kepuasan peribadi dan komitmen organisasi, yang akhirnya membawa kepada peningkatan prestasi organisasi (Krishnakumar & Neck, 2002; Junaidah, 2010; Lazimah, 2006). Empat prinsip pengabdian dalam Islam adalah kepatuhan kepada Tuhan, satu hati terikat, kata-kata yang benar dan amalan yang benar (Ab Aziz, 2014; Angha, 2002; Lazimah, 2006). Pemimpin yang mengamalkan kerohanian sedar bahawa usaha merubah pengikutnya memerlukan pemimpin untuk melihat melampaui pelbagai mekanisme dan melibatkan pengikut pada peringkat perkongsian nilai (Hartsfield, 2003; Junaidah, 2010). Mary Parker Follett (1924) merupakan penyumbang berpengaruh kepada hubungan manusia dalam tahun 1930-an. Follett (1924) adalah salah seorang sarjana pertama yang memberi perhatian kepada kepentingan individu dengan organisasi (Angha, 2002).

Sekolah yang boleh diklasifikasikan berkesan merupakan sekolah yang mempunyai perjanjian (*covenant*) yang mementingkan nilai-nilai dan etika yang cemerlang. Pentadbir harus mempraktikkan apa yang dipersetujui antara guru dengan pihak atasan. Bagi melahirkan sekolah yang beretika ialah melalui kepemimpinan yang beretika serta memperlihatkan teladan serta “*role-model*” untuk diikuti oleh semua guru dan kakitangan (Ab Aziz, 2014; Sergiovanni, 1992; Gardner, 1995; Lokman dan Hamidon, 2002).

Sesetengah sarjana merujuk kepada Follett (1924) sebagai pengasas pengurusan kerana kemampuan untuk menjangka banyak perkembangan dalam bidang dan karya pengurusan (Drucker, 1995). Follett (1924) menyokong tiga idea yang sejajar dengan kerohanian. Pertama, Follett (1924) menyokong prinsip integrasi dalam aktiviti perniagaan. Menurut Follett (1924), pekerja harus dilihat sebagai melengkapkan sebahagian daripada perniagaan. Ia adalah penting bagi perpaduan wujud antara pekerja dan pengurusan (Follett, 1924). Follett (1924) percaya bahawa pengurus dan yang diuruskan mesti mempunyai perasaan matlamat yang sama (Wren, 2004). Kedua, Follett (1924) menganjurkan bahawa organisasi harus berfungsi pada prinsip kuasa melalui kuasa dan bukannya lebih.

Follett (1924) mempromosikan prinsip integrasi atau perkongsian kuasa *noncoercive* berdasarkan penggunaan konsep beliau “kuasa bersama” daripada “berkuasa atas”(Wren, 2004). Ketiga, Follett (1924) menganjurkan bahawa kawalan dan penyelarasan ini perlu untuk memenuhi matlamat (Gulick & Urwick, 1937). Sama seperti pandangan Follett (1924) ini, prinsip-prinsip Islam juga memerlukan sebuah



masyarakat yang berpusat pada kesatuan dan kesaksamaan masyarakat di mana keadilan moral dan sosial melawan penindasan yang lemah dan eksploitasi ekonomi serta berlaku adil, jujur dan benar dalam urusan kerja anda sebagai yang diperintahkan di dalam al-Quran (Ab Aziz, 2014; Esposito, 2005; Ilhaamie, 2009; Khaliq & Ogunsola, 2011; Lazimah, 2006).

Model “Sekolah Etika” oleh Starrat (1994) menggariskan tiga perkara utama yang perlu diteliti oleh pihak pemimpin pendidikan. Beliau mengkategorikan tiga dimensi utama tunjang konsep sekolah beretika iaitu:

- i. Dimensi etika mengambil berat; Etika ini menekankan konsep yang mementingkan hubungan di dalam organisasi. Dalam erti kata guru mengambil berat tentang murid dan pemimpin mengambil berat kebajikan guru.
- ii. Dimensi etika keadilan; Etika ini menekankan layanan yang adil oleh pihak pentadbir kepada guru dan guru kepada pelajar. Kebajikan ini dapat merangkumi konsep penyediaan persekitaran yang kondusif kepada pembelajaran. Persekitaran yang kondusif bukan bermakna mencantikkan sekolah dengan bunga-bunga tetapi memberikan dan menambah jumlah buku dan kemudahan perpustakaan, menambah jumlah komputer, akhbar di dalam darjah dan sebagainya yang memberikan keadilan kepada semua pelajar menikmati organisasi pembelajaran. Konsep peluang belajar (*opportunity to learn*) merupakan konsep yang patut ditekankan untuk melahirkan organisasi pembelajaran.

- iii. Dimensi etika kritikan; Etika ini mengkehendaki golongan pemimpin pendidikan memikir sejenak bahawa siapakah yang memperolehi keuntungan atau faedah daripada sesuatu program yang diadakan di sekolah? Siapakah yang patut diberikan keutamaan? Siapakah yang memegang autoriti? dan persoalan yang lain. Konsep etika kritikan ini mengalakkan perbincangan dalam kalangan kakitangan serta guru-guru dan secara tidak langsung mengurangkan konflik di antara kakitangan kerana pentadbir mementingkan hubungan kemanusiaan.

Individu yang memanifestasi lebih banyak kerohanian akan memiliki tahap yang lebih tinggi kejujuran, rendah hati dan memberi khidmat kepada orang lain daripada individu-individu yang kurang kerohanian. Follett (1924) percaya tanggungjawab kolektif, di mana pengurusan akan menyediakan pekerja dengan kuasa dan tanggungjawab. Follett (1924) berhujah bahawa ia tidak penting untuk mengetahui perbezaan di antara manusia. Follett (1924) percaya ia adalah penting untuk memahami bagaimana kedua-dua pihak menyumbang kepada idea keadilan dan mengenal pasti persamaan (Barclay, 2005). Dalam organisasi, pekerja mencapai kreativiti optimum dan produktiviti pekerja apabila mereka mengenali identiti sebenar pada diri sendiri dan nilai (Angha, 2002).

Yousef (2001) mendapati hubungan yang positif antara etika kerja Islam dengan komitmen organisasi di Emiriah Arab Bersatu. Etika kerja Islam menganggap pekerjaan sebagai sumber kebebasan dan etika kerja Islam bermakna menggalakkan perkembangan diri, maruah diri, kepuasan dan memenuhi keperluan diri. Al-Quran

menuntut sebuah masyarakat yang berpusat pada kesatuan dan kesaksamaan, sebuah masyarakat di mana moral dan keadilan sosial pengimbang dan lawan kepada eksploitasi ekonomi dan penindasan bagi yang lemah (Esposito, 2005; Lazimah, 2006). Kesatuan dan kesaksamaan wujud dalam organisasi melalui acuan etika kerja berdasarkan perspektif Islam (Ab Aziz, 2014; Esposito, 2005; Ilhaamie, 2009; Khaliq & Ogunsola, 2011; Lazimah, 2006).

Penindasan dan kezaliman adalah merupakan suatu perkara yang tidak beretika serta mengundang kepada pelbagai masalah dalam segala urusan organisasi. Lokman dan Hamidon (2002) menyenaraikan perlakuan yang dianggap sering bertentangan dengan etika pengurusan perkhidmatan iaitu:

- i. Mengamalkan sikap pilih kasih sesama guru-guru.
- ii. Menjalankan sesuatu perlakuan atau perbuatan yang memberikan keuntungan kepada peribadi ketika bekerja.
- iii. Tingkah laku yang bertentangan dengan nilai, etika dan norma sesebuah negara.
- iv. Tingkah laku yang bertentangan dengan etika serta moral sesebuah masyarakat.

Kebanyakan penyelidik berkata dalam etika kerja Islam, kerja dilihat sebagai aktiviti yang wajib, sebab berdasarkan kepada tuntutan keperluan seseorang untuk mewujudkan keseimbangan dalam kehidupan individu dan sosial (Ali, 2001; Ali &

Al Owaihan, 2008). Untuk itu, prinsip etika kerja Islam membolehkan manusia berdikari dan melengkapkan diri mereka dengan harga diri. Menurut Sharifah Hayaati (2007), etika dalam Islam mencerminkan nilai-nilai yang baik sama ada dalam tingkah laku, tindakan, pemikiran atau perasaan. Sesungguhnya, etika mestilah baik pada sifat, tingkah laku dan disiplin ilmu dalam mana-mana bidang kehidupan manusia sama ada dapat dilihat atau tidak oleh orang lain. Al-Quran menggunakan beberapa istilah untuk menggambarkan konsep kebaikan moral atau kebaikan agama dan kebenaran. Contohnya *al-Khayr* (kebaikan), *al-Birr* (kebaikan), *al-Qist* (ekuiti), *al-Haqq* (kebenaran & hak), *al-Adl* (keadilan), *al-ma'aruf* (diketahui & disahkan) dan *al-Taqwa* (ketaqwaan). Justeru itu, sekolah hendaklah memenuhi keperluan pelanggan meliputi aspek berikut :

- i. Pihak pentadbir perlu memastikan bahawa guru yang diminta untuk mengajar subjek itu bersedia dan sesuai dengan tugas yang diberikan.
- ii. Penilaian prestasi di sekolah hendaklah berdasarkan kepada pencapaian serta kejayaan dan kelayakan yang diperolehi.
- iii. Untuk mengelakkan berlaku (*demotivation*) dalam kalangan kakitangan, penilaian prestasi berlandaskan keadilan dan ciri-ciri objektif. Penilaian prestasi yang beretika juga secara tidak langsung akan mengurangkan konflik di antara guru dengan pihak pentadbiran sekolah.
- iv. Kesedaran etika amat penting kerana ia akan memperbaiki kelemahan, merefleksi diri sendiri (*muhasabah*) dan melihat sekolah sebagai tempat pembentukan peribadi yang mulia terhadap pelanggan kita.

- v. Tidak menunaikan tanggungjawab dengan bersungguh-sungguh juga dianggap tidak beretika kerana melanggar perjanjian di antara kita dengan organisasi atau pelanggan.

Secara jelas, pemimpin yang dihormati merupakan pemimpin yang mementingkan tanggungjawab dan amanah serta mempunyai perwatakan dan keperibadian yang cemerlang agar dapat menjadi model terbaik dalam kalangan guru (Rebore, 2001; Lokman dan Hamidon, 2002). Setiap tindakan atau keputusan yang diambil mesti memberikan kelebihan atau faedah semua ahli di dalam organisasi berkenaan. Sesuai dengan perintah Allah SWT agar sentiasa benar dan tidak mencampur adukkan kebatilan dalam segala urusan berdasarkan ayat 42 surah al-Baqarah yang bermaksud *“Dan janganlah kamu campur adukkan yang benar itu dengan yang salah, dan kamu sembunyikan yang benar itu pula padahal kamu semua mengetahuinya”*.

Antara kelebihan mengamalkan etika kerja Islam ialah; i) Ia sebenarnya banyak menolong pemimpin pendidikan untuk membuat keputusan tentang sesuatu tindakan yang mungkin diambil seperti yang telah dibincangkan; ii) Pentadbir pendidikan dapat menjelaskan mengapa atau *'why'* sesuatu perkara tersebut berlaku; iii) Menilai atau menjelaskan bagaimana seseorang ketua itu dapat melayan atau memotivasikan guru di bawahnya bersesuaian dengan konsep etika antara pelanggan dengan pengurus pendidikan; iv) Menjelaskan lagi falsafah pendidikan yang menekankan objektif untuk melahirkan insan yang kamil, konsep ini menganggap guru sebagai *“role model”* dan guru menganggap pentadbir sebagai *“role model”* mereka. Adalah

menjadi tanggungjawab pentadbir untuk membentuk institusi yang beretika (Starratt, 1994; Lokman dan Hamidon, 2002).

## **2.14 Kepentingan Etika Kerja Islam Dalam Pengurusan Organisasi**

Pendidikan pengurusan perlu merangkumi pengajaran pembelajaran di mana pemikiran yang bernas memenuhi perlakuan secara praktikal. Ia memberi manfaat untuk menggabungkan kerohanian dan perniagaan, kerohanian adalah komponen utama tingkah laku beretika (Lazimah, 2006; Velasquez, 2002).

Semangat kerohanian di tempat kerja mencerminkan keadaan yang berbeza yang melibatkan (i) perasaan mendalam terhadap kesejahteraan, kepercayaan bahawa kerja seseorang mempunyai sumbangan, (ii) rasa hubungan kepada orang lain dan matlamat yang sama, (iii) kesedaran tentang kesinambungan kepada sesuatu yang lebih besar daripada diri sendiri dan (iv) rasa kesempurnaan dan jangkauan (Kinjerski & Skrypnek, 2004; Lazimah, 2006).

Brown (2003) membincangkan aspek-aspek positif kerohanian ialah: (i) dinaikkan pangkat keutuhan dan integrasi, (ii) termasuk etika dan estetika di tempat kerja, (iii) membantu dalam pembangunan kompetensi emosi dan rohani, (iv) menggalakkan bekerja secara holistik, (v) membangunkan masyarakat di tempat kerja dan (vi) kuasa tenaga kerja. Penekanan yang semakin meningkat sedang diberikan kepada pemahaman personaliti atau jiwa terhadap organisasi.

Etika kerja Islam dilihat mampu untuk mempengaruhi sesorang pemimpin yang sentiasa meletakkan kerohanian sebagai asas dalam kepimpinannya. Organisasi mendapat manfaat apabila memiliki pemimpin kerohanian yang sempurna (Junaidah, 2010; Lazimah, 2006). Jika organisasi hanya memberi perhatian kepada tenaga fizikal, mental dan emosi maka ianya akan mengurangkan peluang untuk kecergasan dan tenaga baru yang ada pada individu dan organisasi (Hartsfield, 2003). Apabila organisasi tidak menghiraukan kerohanian bermakna menafikan keperibadian yang sangat penting dalam organisasi (Hartsfield, 2003; Junaidah, 2010; Lazimah, 2006).

Apabila melibatkan perspektif agama dalam etika kerja, penyelidik Barat terlepas pandang mengenai jenis kajian ini. Ini adalah kerana mereka mempunyai konotasi negatif dengan etika Islam (Ali, 2001; Lazimah, 2006). Ianya mungkin disebabkan tragedi 9/11 pada 2001 dan mempunyai perasaan yang buruk terhadap bentuk pemikiran Islam sehingga ke hari ini. Selain itu, kekurangan kajian etika kerja dari perspektif Islam tidak dapat dicapai adalah disebabkan kerana para sarjana pengurusan tidak mempunyai persediaan untuk mengakses kekayaan literatur dalam Islam yang berkaitan dengan perniagaan dan pengurusan (Ali & Al Owaihan, 2008).

Ali (2005) menyatakan bahawa etika kerja mempengaruhi perkembangan ekonomi dan komitmen organisasi. Beliau seterusnya menyatakan etika kerja Islam mempunyai pengaruh yang besar ke atas umat Islam dan organisasi-organisasi yang mana umat Islam bekerja. Etika kerja Islam menempatkan kepentingan yang besar kepada usaha yang gigih, komitmen yang tinggi untuk bekerja, dedikasi kepada tugas

dan amanah yang diberikan dan bekerja kreativiti (Yousef, 2000b). Etika kerja Islam menekankan kepada prinsip mengelakkan terhadap daya saing dan kaedah yang tidak beretika dalam pengumpulan kekayaan dan urusan di tempat kerja (Yousef, 2000b).

Secara kolektif konsep etika kerja Islam memberi inspirasi keyakinan di tempat kerja, mengukuhkan kontrak sosial dan memberi motivasi kepada pemimpin di tempat kerja untuk memberi tumpuan kepada tanggungjawab terhadap urusan yang menjadi keutamaan bagi mereka (Ali, 2005). Pemimpin yang bertindak secara tidak beretika atau tidak mengambil berat tentang organisasi mungkin kehilangan faktor kepercayaan dengan pekerja, pelanggan dan rakan niaga (Latham & Vinyard, 2005). Kepimpinan tidak beretika membahayakan organisasi dalam tempoh jangka masa pendek mahupun jangka masa panjang. Muhamad Ruslan (2000) menyatakan beberapa faktor yang menyebabkan manusia akan melakukan perkara-perkara yang akan menyimpang daripada etika profesionalisme iaitu :

- i. Apabila ada peluang untuk melakukannya.
- ii. Ingin hidup lebih mewah, cepat kaya dan hidup secara materialistik.
- iii. Kurangnya penghayatan nilai etika serta agama.
- iv. Kurangnya penyeliaan pegawai atasan.
- v. Kelemahan sistem pentadbiran, peraturan dan pelaksanaan kerja.

Menurut Mafunisa (2000), Islam menyumbang kepada pembangunan etika kerja yang positif dalam kalangan perkhidmatan awam kerana ia menggalakkan umatnya



untuk bekerja keras dan menggalakkan prinsip merit. Suatu perkara yang membezakan Islam dengan agama-agama lain ialah mengenai etika kerja dan niat terhadap tanggungjawab kerja. Dalam etika kerja Barat (dibangunkan daripada etika kerja Protestan) orang menerima ganjaran mereka semasa mereka masih hidup tetapi bagi agama Islam, etika kerja positif yang diamalkan bukan sahaja mendapatkan ganjaran mereka pada hari ini tetapi masih memperolehnya pada hari akhirat.

Kajian empirikal menunjukkan bahawa etika kerja Islam dikaitkan dengan pelbagai faktor-faktor dalam organisasi. Yousef (2000) menjelaskan peranan pengantara etika kerja Islam dalam hubungannya di antara lokus bagi kawalan, konflik peranan dan kesamaran peranan dalam persekitaran Islam dan kepelbagaian budaya. Kajian ini menyimpulkan bahawa etika kerja Islam menjadi pengantara hubungan antara lokus bagi kawalan dan kesamaran peranan. Individu dengan lokus kawalan dalaman (*internal*) mempunyai sokongan yang kuat terhadap etika kerja Islam dan ia telah hubung kaitkan dengan kesamaran peranan.

## **2.15 Kajian-Kajian Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Dengan Komitmen Organisasi**

Jong & Hartog (2007) merumuskan bahawa gaya kepimpinan yang menjurus kepada inovasi individu berupaya menghasilkan kepelbagaian inovasi peringkat pekerja dan seterusnya dapatan kajian tersebut menemui 13 gaya kepimpinan yang memupuk semangat pekerja bagi membina inovasi. Waldman et al. (2001) merumuskan bahawa kepemimpinan transformasi berupaya membuat perubahan-perubahan organisasi melalui ahli-ahli organisasi dan sentiasa komited melalui *extra effort*.

Marks dan Printy (2004) dalam kajian mereka telah mendapati kepemimpinan transformasional pengetua yang kuat telah menyokong komitmen guru terhadap organisasi. Guru-guru boleh menjadi penghalang kepada perkembangan kepemimpinan mereka. Oleh itu, pengetua perlu mengajak guru untuk berkongsi fungsi kepemimpinan berdasarkan proses transformasional dan perkongsian kepemimpinan. Lam (2002) menjelaskan bahawa kepimpinan boleh mempengaruhi budaya dalam organisasi dan budaya organisasi terbentuk hasil dari perkongsian makna dan kefahaman serta kepercayaan dan nilai-nilai semua ahli organisasi (Cole, 2004).

Terdapat kajian yang menunjukkan wujudnya perbezaan yang signifikan persepsi guru terhadap gaya kepimpinan berdasarkan pengalaman kerja guru. Pengalaman kerja guru boleh mempengaruhi mental model seseorang di mana ianya dapat memperbaiki sikap dan nilainya dalam organisasi ( Mohd Yussof, 2001; Xiang Yin & Jin Fen Uen, 2006). Namun begitu Md Soleh (2004) mendapati tidak wujud perbezaan gaya kepimpinan pengetua berdasarkan pengalaman guru-guru di sekolah. Xiang Yi & Jin Fen Uen (2006) mengenalpasti bahawa latar pendidikan dan kemahiran pekerja mempunyai kaitannya dengan kejayaan organisasi. Pekerja yang mahir dan professional sentiasa memperbaharui pengetahuan sedia ada dan seterusnya dapat menangani permasalahan dan konflik dalam organisasi tanpa dipengaruhi kepemimpinan.

Paradigma kepemimpinan transformasi dengan pantas telah menjadi model yang paling lazim dan diterima secara meluas kepimpinan sekolah kerana penekanannya pada pengukuhan dan pembangunan ahli organisasi (Marzano et al., 2005). Nguni, Slegers, & Denessen (2006) mendefinisikan dan mengukur komitmen organisasi sebagai suatu konsep yang luas merangkumi komponen-komponen yang berbeza daripada komitmen nilai dan komitmen untuk terus kekal bersama organisasi. Walaupun setiap definisi ini mungkin berbeza sedikit, tema utama menyatakan bahawa kakitangan yang mempunyai komitmen lebih cenderung untuk kekal dalam organisasi daripada pekerja yang kurang komitmen.

Gaya kepimpinan dan tingkah laku yang telah ditunjukkan oleh pentadbir mempengaruhi tahap komitmen pekerja. Tingkah laku kepimpinan transformasi menunjukkan kesan positif yang kuat terhadap sikap pengikut dan komitmen mereka terhadap pemimpin dan organisasi (Bass dan Riggo, 2006). Setiap komponen paradigma kepemimpinan ini membina komitmen pengikut secara berbeza. Pemimpin menggunakan pengaruh ideal untuk meningkatkan komitmen dengan menggalakkan pengikut untuk membangunkan rasa dengan identifikasi dan pematuhan terhadap matlamat, minat dan nilai-nilai pemimpin.

Motivasi inspirasi digunakan oleh pemimpin untuk membina komitmen emosi bagi mencapai misi atau matlamat dengan menggerakkan pengikut dengan mempertimbangkan nilai-nilai moral yang ada dalam tugas-tugas mereka sebagai ahli-ahli organisasi atau profesion. Pemimpin meningkatkan komitmen melalui rangsangan intelektual dengan menggalakkan dan memberi kuasa kepada pengikut

untuk menjadi inovatif. Pertimbangan individu meningkatkan komitmen di semua peringkat apabila pemimpin menyediakan pengikut mereka dengan meningkatkan kecekapan bagi menjalankan arahan dan memenuhi kerjaya peribadi serta keperluan pengikut mereka (Bass dan Riggo, 2006).

Dalam satu kajian yang baru-baru ini, yang melibatkan 3,074 orang guru dari 218 sekolah rendah di Kanada, Ross dan Gray (2006) telah mengkaji kesan efikasi kolektif guru atas konstruk komitmen guru dan juga kesan kepemimpinan transformasi terhadap komitmen organisasi melalui kecekapan guru secara kolektif. Kajian tersebut mendapati pemimpin transformasi mempunyai kesan langsung terhadap komitmen organisasi dan kecekapan guru secara kolektif di sekolah. Di samping itu, komitmen kepada misi sekolah sangat dipengaruhi dan penting kerana ia merupakan peramal yang kuat terhadap keberkesanan kumpulan.

Paradigma kepemimpinan dengan pantas telah menjadi model kepemimpinan sekolah yang paling banyak berlaku dan diterima secara meluas kerana penekanannya pada pengukuhan dan pembangunan ahli organisasi (Marzano et al., 2005). Menurut Ross dan Gray (2006), intisari kepemimpinan transformasi adalah dedikasi bagi menggalakkan perkembangan ahli organisasi dan meningkatkan komitmen organisasi dengan mengangkat impian mereka.

Nguni, Slegers, & Denessen (2006) telah menyiapkan satu kajian di mana mereka mengkaji kesan tingkah laku kepemimpinan transformasi dan transaksi terhadap

kepuasan kerja guru, komitmen organisasi dan kelakuan warga organisasi. Dalam kajian tersebut, mereka telah meninjau 560 guru sekolah rendah di 70 buah sekolah di Tanzania. Melalui analisa laluan, para penyelidik telah mendapati bahawa tingkah laku kepimpinan transformasi mempunyai kesan positif yang kuat dalam menyederhanakan ke atas setiap satu daripada tiga pemboleh ubah. Keputusan dari kajian tersebut menunjukkan pelbagai peringkat pengaruh. Kepimpinan berkarisma mempunyai kesan paling besar dan menyumbang bahagian variasi terbesar kepada tiga pemboleh ubah manakala pertimbangan individu mempunyai kesan yang sangat lemah dan tidak penting. Rangsangan intelektual mempunyai pengaruh yang lemah terhadap kepuasan kerja, tetapi pengurusan aktif mempunyai pengaruh yang sederhana terhadap komitmen untuk tinggal dalam organisasi.

Dalam satu kajian peringkat kedoktoran, Amoroso (2002) memperolehi bukti sokongan berkaitan kesan positif tingkah laku kepimpinan transformasi terhadap komitmen organisasi. Dalam kajiannya, Amoroso (2002) mendapati bahawa tingkah laku guru besar yang aktif memimpin kakitangan, menyokong kakitangan dan memberi cabaran kepada kakitangan telah mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi. Seperti yang telah dibuktikan dalam kajian Nguni et al. (2006), konstruk bagi cabaran pekerja menjelaskan bahawa dimensi rangsangan intelektual dan menetapkan jangkaan prestasi tinggi telah menghasilkan korelasi yang kuat kepada komitmen organisasi. Kedua dimensi ini merupakan elemen yang terdapat dalam gaya kepimpinan transformasi.

Dapatan kajian lepas menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi di sekolah memberi kesan kepada komitmen organisasi guru-guru terhadap peningkatan pembaharuan sekolah berdasarkan kepada tinjauan terhadap 1347 orang guru dari 45 buah sekolah di Belanda dan Kanada (Geijsel et al., 2003). Hasil kajian menunjukkan bahawa tingkah laku kepimpinan transformasi bukan sahaja meningkatkan komitmen organisasi guru tetapi telah menghasilkan *extra effort* (usaha tambahan) yang ditunjukkan oleh guru dalam kajian itu. Selain itu, komitmen organisasi guru telah dipengaruhi dengan ketara oleh tingkah laku kepimpinan transformasi berdasarkan pembinaan visi dan rangsangan intelektual (Geijsel et al., 2003).

Jelas sekali, hasil kajian ini menunjukkan bukti sokongan bukti terhadap pandangan yang menyatakan bahawa tingkah laku kepimpinan transformasi mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasi (Norlai & Norhasni, 2010). Seperti yang dibincangkan sebelum ini, komitmen organisasi adalah berkaitan dengan keputusan pekerja sama ada meninggalkan atau kekal dalam kerjaya mereka (Nemalan, 2010). Dengan kehadiran bukti yang kukuh dan dapatan secara empirikal ini, adalah logik untuk menganggap bahawa amalan tingkah laku kepimpinan transformasi oleh pemimpin sekolah akan meningkatkan komitmen guru-guru terhadap organisasi (Jamal, 2009).

Nemalan (2010) dalam kajiannya menyatakan bahawa dimensi pemboleh ubah bebas kepimpinan seperti kepimpinan struktur, kepimpinan sumber manusia, kepimpinan politik dan kepimpinan simbolik mempunyai hubungan signifikan yang positif dengan prestasi kerja. Kajian juga mendapati bahawa kepimpinan simbolik

mempunyai hubungan yang paling tinggi dan disusuli oleh faktor kepimpinan struktur, kepimpinan sumber manusia dan kepimpinan politik. Hasil analisis kajian melalui ujian korelasi pearson mendapati dimensi kepimpinan simbolik dalam kepimpinan telah menyumbang secara positif kepada prestasi kerja dengan pengaruh yang paling kuat dan diikuti dengan faktor kepimpinan struktur, kepimpinan sumber manusia, kepimpinan politik. Berdasarkan kepada hasil kajian yang telah dilakukan, didapati bahawa kajian ini telah berjaya mencapai objektif kajian beliau iaitu:

- i. Bagi komitmen organisasi dengan prestasi kerja, kajian menunjukkan bahawa faktor komitmen afektif sahaja mempunyai tahap yang tinggi.
- ii. Hasil kajian juga menunjukkan bahawa kepimpinan dengan prestasi kerja mempunyai tahap yang tinggi.

Keberkesanan organisasi dipengaruhi oleh dua elemen yang penting iaitu pemimpin dan faktor luaran organisasi (Robbins & Coutler, 2006; Jamal, 2009). Faktor kepemimpinan yang mempengaruhi kejayaan organisasi kerana kualiti, membuat keputusan dengan betul dan tindakan yang ditunjukkan dalam organisasi (Noralai & Norhasni, 2010). Keadaan ini menunjukkan bahawa pentadbir berupaya mengeksploitasikan peluang, membuat pembedulan terhadap komitmen organisasi, memimpin ke arah pencapaian matlamat dan mengatasi semua halangan dari dalam atau di luar organisasi (Noralai & Norhasni, 2010).

Gaya kepimpinan transformasi mempunyai hubungan dengan organisasi pembelajaran namun hubungan kepemimpinan dengan budaya kerja pekerja tidak dikaji sebagai salah satu pemboleh ubah yang mempengaruhi hubungan pemimpin

dengan pekerja dalam sesebuah organisasi (Jamal, 2009). Sekiranya berlaku pertukaran atau peralihan kepemimpinan sekolah menyebabkan sekolah akan menerima perubahan baru atau mengekalkan semangat kepemimpinan yang asal. Ini menunjukkan bahawa kepemimpinan guru besar mempengaruhi suasana dan budaya sesuatu organisasi dan seterusnya mampu mengubah kepada tahap komitmen pekerja dibawah pentadbirannya (Jamal, 2009).

Untuk itu, pengkaji akan memeriksa pengaruh serta hubungan terhadap kesan-kesan tingkah laku kepimpinan transformasi secara eksklusif terhadap komitmen organisasi guru pendidikan Islam. Kajian seperti ini akan lebih berdaya maju dan matang dalam penyelidikan tentang kepemimpinan guru besar terhadap komitmen organisasi guru pendidikan Islam di negeri Perlis dan Kedah. White-Smith dan White (2009) menggalakkan penyelidik untuk terus memeriksa corak yang kompleks berkaitan dengan perubahan dan kepimpinan sekolah.

## **2.16 Kajian-Kajian Hubungan Antara Tekanan Kerja Dengan Komitmen Organisasi**

Beberapa penyelidik telah membuktikan bahawa reaksi pekerja terhadap tekanan di tempat kerja boleh berlaku sama ada tekanan fizikal, psikologi, atau kedua-duanya (Santos & Cox, 2000). Tekanan yang kronik adalah tindak balas terkumpul terhadap rentetan kejadian berterusan yang memberi tekanan atau keadaan berterusan yang berlaku dalam jangka masa yang lama (Anshel, 2000). Leontaridi dan Ward (2002) mendapati tuntutan fizikal ke atas pekerjaan seperti kerja keras memainkan peranan terbesar dalam memburukkan lagi tekanan di tempat kerja. Tekanan yang kronik



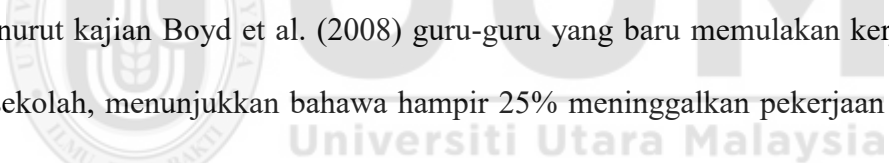
boleh membawa kepada kehilangan produktiviti, peningkatan ketidakhadiran, peningkatan masalah perubatan dan akhirnya keletihan yang membawa kepada kadar penggantian yang tinggi.

Di Amerika Syarikat, Northwest Life Insurance Company (1991) mendapati bahawa 35 peratus rakyat Amerika yang bekerja berkata tugas mereka adalah sangat atau amat tertekan, manakala 26 peratus berkata bahawa punca ketegangan yang paling besar dalam kehidupan mereka adalah kerja mereka. Pada tahun 2004, New York Times melaporkan bahawa tekanan tempat kerja mengakibatkan peningkatan kos negara lebih daripada \$ 300 bilion setiap tahun dalam penjagaan kesihatan, kerja yang ditinggalkan dan tekanan mengurangkan industri yang telah berkembang sehingga pekerja menjadi tenang dan dapat menghasilkan pengeluaran yang tinggi (Goldin, 2004). Akibat tekanan kerja yang berlaku untuk ekonomi Britain dianggarkan pada £ 3.7 sehingga £ 3.8 ribu juta dengan purata 6.7 juta/sehari hilang setiap tahun (Leontaridi dan Ward, 2002). Jelas sekali, tekanan adalah sangat penting dan memberi kesan secara individu, korporat dan dari segi sosial.

Mengekalkan guru-guru adalah suatu cabaran yang sentiasa berkesinambungan dan merupakan isu yang kontemporari melanda sistem pendidikan di Amerika (Haberman, 2004; Leland & Murtadha, 2011). Satu pertiga daripada tenaga pengajar di Amerika Syarikat bertukar lebih setiap tahun, dengan kadar tertinggi kekurangan guru berlaku di sekolah-sekolah menengah bandar dan luar bandar bagi penduduk yang berpendapatan rendah minoriti (Hunt & Carroll, 2003). Berjuta-juta dolar dilaburkan bagi melatih guru-guru baru (Barnes, Crowe, & Schaefer, 2007) dan

terpaksa mengambil guru-guru yang tidak berkelayakan disaat akhir (Hunt & Carroll, 2003). Disebabkan kekurangan guru menyebabkan pencapaian pelajar terjejas (Darling- Hammond, 2006).

Guru menghadapi tekanan termasuk keadaan kerja yang negatif (Loeb, Darling-Hammond, & Luczak, 2005), kekurangan sokongan profesional (Cochran-Smith, 2004; Kersaint, Lewis, Potter, & Meisels, 2005), masalah dengan pentadbiran (Bogler, 2001; Fantilli & McDougal, 2009;. Kersaint et al., 2005, Liu & Meyer, 2005), tanggungjawab peribadi (Kersaint et al., 2005), gaji rendah (Kersaint et al., 2005; Liu & Meyer, 2005) dan tekanan emosi (Haberman, 2004; Hong, 2010).



Menurut kajian Boyd et al. (2008) guru-guru yang baru memulakan kerjaya mereka di sekolah, menunjukkan bahawa hampir 25% meninggalkan pekerjaan dalam masa 3 tahun pertama. Kadar yang lebih tinggi dicatatkan bagi sekolah-sekolah yang mempunyai pencapaian akademik yang rendah. Guru-guru yang mempunyai kelayakan akademik yang tinggi memilih untuk berhenti atau menukar kerjaya lain berbanding guru yang memiliki kelayakan akademik yang rendah terutama jika mereka mengajar di sekolah-sekolah yang rendah pencapaiannya (Boyd, Grossman, Lankford, Loeb, & Wyckoff, 2006).

Model ketidakseimbangan usaha-ganjaran menjelaskan bahawa keadaan kerja yang tertekan adalah akibat daripada tidak sepadan di antara beban kerja yang tinggi dan kawalan yang rendah terhadap ganjaran jangka panjang (Siegrist, 2001). Pada

dasarnya, jika usaha yang dilakukan dan ganjaran yang diterima adalah tidak dianggap sebagai mencukupi untuk jumlah usaha atau tuntutan yang dikehendaki, ketidakseimbangan yang terhasil mencipta tekanan, yang seterusnya boleh membawa kepada keadaan kesihatan yang buruk. Tekanan adalah lebih cenderung untuk berlaku apabila seseorang individu merasakan mereka kurang dihargai.

Tekanan sebenarnya telah dikaitkan dengan faktor berhenti kerja (Cavanaugh et al., 2000; Dobрева-Martínová, Villeneuve, Strickland, & Matheson, 2002; Leontaridi & Ward, 2002). Beberapa kajian mendapati tahap tekanan tempat kerja (dalam suatu bentuk atau bentuk lain) dikaitkan dengan niat untuk berhenti (Cavanaugh et al., 2000; Leontaridi & Ward, 2002). Sebagai contoh, dengan menggunakan pangkalan data yang terdiri daripada pelbagai organisasi yang diambil daripada 15 buah negara dan sampel 9240 kes, Leontaridi dan Ward (2002) mendapati bahawa individu yang mengalami tekanan kerja yang berkaitan kerja adalah 10-14 peratus lebih cenderung untuk mempertimbangkan meninggalkan pekerjaan mereka sekarang berbanding mereka yang tiada apa-apa tekanan di tempat kerja.

Terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan komponen afektif dan normatif terhadap niat untuk berhenti akibat tekanan telah muncul dengan kukuh (Elangovan, 2001) dan signifikan pada banyak kumpulan pekerjaan (Buck & Watson, 2002; Currivan, 2000; Elangovan, 2001; Lee, 2000; Schwegker Jr, 2001). Hubungan yang signifikan juga telah merentasi persekitaran geografi yang pelbagai seperti Amerika Syarikat (Currivan, 2000; Kwantes, 2001; Schwegker Jr, 2001),

Kanada (Elangovan, 2001; Pare et al., 2001), India (Kwantes, 2001) dan Korea (Chang, 1999).

Dalam analisis 155 graduan ijazah perniagaan di sebuah Universiti Kanada, Elangovan (2001) mendapati bahawa tekanan kerja dilihat tidak langsung memberi kesan niat meninggalkan kerja. Sebaliknya, dia mendapati bahawa tekanan yang lebih tinggi dikaitkan dengan kepuasan kerja yang lebih rendah, manakala seterusnya dikaitkan dengan komitmen yang lebih rendah, komitmen yang lebih rendah terhadap organisasi dikaitkan dengan niat yang lebih tinggi untuk berhenti. Berdasarkan keputusan tersebut, tekanan kerja secara tidak langsung membawa kepada niat berhenti melalui komitmen yang rendah. Elangovan (2001) menganggap interaktif yang sangat berpotensi dalam kesatuan antara tekanan dan setiap kepuasan atau komitmen kerja. Sebagai contoh, kesan tekanan kerja yang berkaitan dengan niat untuk berhenti mungkin berbeza tahap kepuasan dan komitmen kerja.

Dyne, Jehn dan Cummings (2002) pula telah mengkaji bagaimana perhubungan di antara tekanan psikologi dengan prestasi kerja. Dua bentuk atau indikator prestasi kerja yang diukur dalam kajian ini adalah berhubung prestasi jualan dan kreativiti. Data kajian diperolehi daripada penggunaan responden seramai 195 orang pendandan rambut. Hasil kajian menunjukkan perhubungan yang positif di antara tekanan kerja dengan prestasi jualan pekerja secara individual. Manakala terdapat perhubungan yang negatif di antara tekanan yang berlaku di rumah (oleh responden) dengan kreativiti di tempat kerja.

Mahmood et al. (2000) menunjukkan tiada perbezaan signifikan antara lelaki dan perempuan dengan tekanan di tempat kerja bagi kakitangan pegawai pemulihan dan kaunselor. Kajian Mohd Dahlan, Beddu Salam Baco, Adi Fahrudin & Hj Yusof dalam Husmiati (2003) mendapati tiada perbezaan stres antara guru yang berkelulusan sijil/diploma dengan guru berkelulusan ijazah.

Jamaludin et al. (2012) mendapati dalam kajian yang telah dijalankan bahawa terdapat perbezaan signifikan antara ciri demografi pejabat tempat kerja iaitu pekerja di tempat kerja daerah lebih tinggi tekanan berbanding di pejabat negeri. Selain itu kajian tersebut menunjukkan terdapat perbezaan signifikan bagi pekerja lelaki dan perempuan bagi tekanan instrinsik, pengurusan peranan, hubungan dengan orang lain, kerjaya dan pencapaian dan halangan kerja/rumah.

Husmiati (2003) dalam kajiannya terhadap pekerja khidmat manusia menunjukkan aras tekanan kerja yang semakin tinggi menyebabkan tahap kelesuan kerja juga akan meningkat. Resolusi perlu difikirkan bagi menyelesaikan dan mengurangkan masalah tekanan dalam kalangan guru demi kebaikan perjalanan pendidikan. Menurut Mohd Fadzli et al. (2005) mendapati tekanan kerja guru yang tidak terkawal boleh mendatangkan kesan buruk terhadap objektif dan matlamat pendidikan negara.

Sementara itu, kajian McCook (2002) telah menunjukkan bahawa sikap kerja merupakan elemen penting dalam menentukan tindakan individu terhadap tugas-tugas pengajaran yang dipertanggungjawabkan. Johnson, Cooper, Cartwright,

Donald, Taylor dan Millet (2005) mendapati bahawa kesihatan fizikal dan psikologi guru berada pada paras yang lebih rendah dari purata kepuasan kerja. Dapatan juga mendedahkan bahawa guru-guru mengalami tahap tekanan yang lebih tinggi dan tahap kepuasan kerja yang lebih rendah berbanding guru besar dan pembantu guru. Kajian tersebut mendapati bahawa pekerjaan guru yang selalu berkait rapat dengan murid-murid mengalami gangguan emosi. Manakala guru besar dan pembantu guru biasanya tidak menjaga bilik darjah atau jika mereka melakukannya adalah untuk jangka masa yang pendek atau sementara. Guru juga dibebankan dengan jumlah tugas kerja yang mengkehendaki mereka menyelesaikan dengan segera sehingga menjejaskan pengajaran dan penyediaan pelajaran untuk murid-murid (Johnson et al, 2005). Jamaludin et al. (2012) menjelaskan bahawa kakitangan dalaman dan pekerja lapangan terpaksa melakukan tugas tidak mengira waktu dan adakalanya terpaksa balik lewat malam. Keadaan ini berpotensi untuk mewujudkan tekanan kepada kakitangan tersebut.

### **2.17 Kajian-Kajian Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Komitmen Organisasi**

Van den Berg dan Wilderom (2004) yang mendapati organisasi berbeza secara signifikan dari segi nilai budaya. Dapatan mereka sangat konsisten dengan dapatan Cooke dan Szumal (2000), iaitu pembentukan budaya operasi (*operating culture*) iaitu gelagat budaya di organisasi adalah hasil daripada pengaruh elemen-elemen organisasi seperti struktur, sistem, teknologi dan kemahiran atau kualiti kepimpinan. Kajian mereka menunjukkan organisasi lebih berbeza dari segi norma budaya berbanding dengan aspek nilai yang dikongsi secara bersama.

Budaya sekolah yang positif mempengaruhi motivasi pelajar, guru-guru, pencapaian akademik pelajar, kepuasan kerja, komitmen, kerjasama guru-guru, pekerja dedikasi dan motivasi pekerja serta penstrukturan dalam masyarakat sekolah (Canizo, 2002; Deal & Peterson, 2000; Harris, 2002; Lima, 2006). Gruenert (2000) menyatakan bahawa budaya sekolah secara kolaboratif merupakan jenis budaya sekolah yang berkesan daripada pelbagai jenis budaya kerana ianya mempengaruhi pencapaian pelajar melalui kerja secara kerjasama dan mempunyai keyakinan, tujuan dan semangat berpasukan serta asas kepada kreativiti dan produktiviti dalam organisasi. Ini menunjukkan bahawa budaya sekolah sangat berkait rapat dengan kerjasama dan semangat antara guru-guru serta memerlukan komitmen yang tinggi bagi memastikan kecemerlangan pelajar.

Perbezaan budaya bagi sekolah-sekolah awam dan swasta, termasuk institusi rendah dan menengah serta kolej-kolej dan universiti-universiti mempunyai kesan kepada organisasi dan pekerja seperti kepuasan kerja, komitmen, keupayaan menyesuaikan diri, prestasi dan pemprosesan maklumat (McCullough, 2001; Payne, Nielsen, & Tyran, 2002; Sambasivan & Johari, 2003; Stoica, 2004). Perbezaan budaya telah dikaitkan dengan inovasi, (Obenchain, Johnson, & Dion, 2004), nilai-nilai dan pengurusan (Detert et al., 2001; Mills, 2003), komitmen guru, kepuasan guru, keberkesanan, prestasi dan kecekapan (Ma & McMillan, 2001).

Menurut Quinn dan Spritze (1997), individu yang berdaya saing, lebih bertanggungjawab, mempunyai inisiatif yang tinggi dan berani menyuarakan

pandangan sangat diperlukan dalam era zaman ini. Di sekolah-sekolah swasta di seluruh Amerika Syarikat, budaya yang diterjemahkan di sekolah sebagai sebuah organisasi yang mempengaruhi amalan pengambilan pekerja, menyatakan misi pentadbiran dan mempengaruhi hubungan interpersonal dalam kalangan kakitangan itu sendiri, kakitangan dan penyelia serta kakitangan dan pelajar (Allen & Kellom, 2001; Detert, Seashore Louis, & Schroeder, 2001; Mills, 2003; Obenchain et al., 2004). Ini menunjukkan bahawa hanya mereka yang berkualiti sahaja akan diberi pekerjaan sebagai guru di samping mengekalkan komitmen yang tinggi terhadap misi dan visi sekolah.

Budaya organisasi merupakan set tingkah laku yang sesuai, jalinan dan motivasi individu manakala mentadbir pula ialah cara institusi memproses maklumat, membentuk hubungan dalaman mereka dan juga nilai-nilai yang ada (Ashe-Erie, 2003). Budaya organisasi yang berkesan dan kukuh mempengaruhi pencapaian sekolah manakala sekolah yang mendapat pencapaian yang rendah mempunyai hubungan dengan budaya negatif di sekolah (Van Der Westhuizen, Mosoge, Swanepoel, & Coetsee, 2005). Pencapaian sekolah adalah sangat berkait rapat dengan kerjasama dan komitmen semua ahli dalam organisasi. Kesemua ahli akan membentuk budaya sekolah sama ada budaya yang positif atau negatif. Malah, kajian menunjukkan bahawa salah satu faktor penting yang mempengaruhi pencapaian pelajar adalah budaya organisasi (Smith, 2006).

Fullan (2001) menyatakan bahawa terdapat lima elemen yang berbeza dalam menggambarkan perubahan budaya sekolah melalui tindakan pengetua sebagai



seseorang yang mempunyai dan menunjukkan tujuan moral, pemahaman tentang proses perubahan, kemampuan untuk meningkatkan hubungan, penciptaan pengetahuan dan perkongsian, serta membuat keteraturan. Guru-guru di sekolah akan bekerja secara lebih kolektif dan kolaboratif, termasuk aktiviti seperti pemerhatian dalam bilik darjah bersama, model pengajaran dan tahap gred dalam perancangan pasukan serta pentaksiran dan penilaian amalan pengajaran (Bambino, 2002).

Satu kajian meta-analisis yang dijalankan oleh Condly et al. (2003) menyatakan bahawa daripada 600 kajian lapangan dan makmal yang dijalankan terhadap bentuk insentif bagi memotivasikan pekerja, 45 daripadanya mempunyai kualiti yang mencukupi untuk diambil kira di dalam kajian tersebut. Bagi tujuan meta-analisis tersebut juga, sebanyak sembilan pemboleh ubah seperti lokasi kajian, jenis insentif, persaingan insentif, tempoh program, insentif individu dan kumpulan, tugas fizikal dan mental, jenis kajian dan matlamat kuantiti atau kualiti prestasi telah dikenalpasti. Keputusan utama kajian ini menunjukkan sokongan yang kuat terhadap dakwaan bahawa insentif dapat meningkatkan prestasi kerja secara signifikan apabila ianya dilaksanakan dengan teliti.

Kajian menunjukkan budaya penglibatan pekerja mempunyai hubungan positif dengan prestasi pekerja (Lunjew, Rahim M. Sail, & Abu Daud Silong, 1994) dan juga prestasi organisasi (Chan et al., 2004; Denison, 1990). Antaranya, kajian oleh Denison (1990) menunjukkan peluang pekerja terlibat sama dalam proses pembuatan keputusan dapat meningkatkan kepuasan pekerja dan seterusnya meningkatkan keberkesanan pekerja dalam menjalankan tugas mereka. Kajian oleh Chan et al.

(2004) mendapati dimensi budaya penglibatan berkait secara signifikan dan positif dengan prestasi organisasi merangkumi kualiti produk, hubungan organisasi dengan pekerja dan sebagainya.

Kajian oleh Arman et al. (2009) telah cuba melihat faktor-faktor persekitaran kerja yang mempengaruhi pengurus projek pembinaan. Dimensi yang dilihat adalah berkaitan dengan keadaan kerja, sifat-sifat projek dan organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahawa tahap prestasi pengurus projek mempunyai korelasi yang amat tinggi terhadap tahap pihak berkuasa dan juga jenis pelanggan.

Ojo (2009) telah menjalankan kajian tinjauan secara empirikal untuk menilai impak budaya korporat terhadap prestasi pekerja di dalam industri perbankan Nigeria. Kajian difokuskan untuk mengetahui adakah budaya korporat dapat mempengaruhi prestasi kerja dan di dalam keadaan bagaimanakah ianya berlaku. Hasil kajian yang menggunakan teknik persampelan rawak mudah (*simple random sampling*) menunjukkan bahawa 57.7% responden adalah sangat bersetuju bahawa budaya korporat mempengaruhi prestasi kerja manakala 48.7% responden pula bersetuju budaya korporat menentukan tahap produktiviti sesebuah organisasi.

Persetujuan yang dicapai dalam kalangan pekerja, ahli kumpulan dan pengurusan boleh mempengaruhi tindakan serta gelagat pekerja (Denison, 2001). Gelagat pekerja yang positif seterusnya dapat menghasilkan peningkatan prestasi organisasi. Kajian menunjukkan organisasi yang diselaraskan dan diintegrasikan dengan baik boleh

meningkatkan keberkesanan organisasi. Dengan kata lain, usaha semua anggota organisasi secara bersama adalah perlu bagi mencapai matlamat organisasi. Ini kerana setiap proses kerja biasanya amat kompleks dan terpaksa melibatkan pelbagai pihak dan bahagian. Oleh itu, semua pihak dalam organisasi sama ada di dalam atau di antara bahagian perlu bertindak secara bersama supaya segala kekuatan dan sumber yang ada dapat digembelungkan sepenuhnya.

Pekerja berkongsi kepercayaan tentang bahaya yang akan diterima jika tersalah cakap atau menyuarakan sesuatu pendapat yang bertentangan dengan norma organisasi. (Buller dan Burgoon, 1996; Morrison dan Milliken, 2003; Ting Toomey, 1988). Pekerja dalam organisasi akan memanipulasi maklumat bagi tujuan mengekalkan hubungan baik serta menjaga maruah. Ini kerana, menjaga maruah sangat penting dalam komunikasi agar tidak menjatuhkan maruah seseorang.

Budaya organisasi dengan prestasi kerja juga mempunyai perkaitan yang signifikan. Kajian oleh Lee (2009) di pasukan PDRM menggunakan 5 dimensi budaya organisasi yang dibangunkan oleh Steward iaitu sokongan, penekanan terhadap ganjaran, inovasi, berorientasikan prestasi, kestabilan dan komunikasi. Dapatan kajian daripada 385 borang soal selidik terhadap pegawai anggota Polis DiRaja Malaysia seluruh Malaysia menunjukkan bahawa kelima-lima dimensi budaya organisasi tersebut mempunyai hubungan yang sederhana dengan prestasi kerja.

Hasil kajian Kerr dan Slocum (1987) menunjukkan budaya organisasi yang menekankan kerjasama dalam kalangan pekerja merupakan antara elemen penting yang boleh memupuk komitmen serta kesetiaan pekerja terhadap organisasi. Selain itu, kajian oleh Chatman dan Flynn (2001) juga menunjukkan budaya kerjasama dapat menyumbang pada kepuasan dan prestasi pekerja. Ini disebabkan pekerja mempunyai matlamat dan tujuan yang sama iaitu mereka akan bekerjasama bagi mencapai matlamat tersebut. Justeru, ini dapat meningkatkan kelebihan bersaing serta melonjak prestasi organisasi secara keseluruhannya. Selain itu, norma kerjasama dapat meningkatkan kepercayaan sesama pekerja seterusnya meningkatkan prestasi organisasi.

Kajian yang dijalankan oleh Chen, Aryee, & Lee (2005) dan Whitener (2001) yang menunjukkan tanggapan pekerja tentang sokongan organisasi terhadap mereka berkait dengan kepercayaan pekerja terhadap pengurusan. Ferrin dan Dirks (2003) mendapati struktur ganjaran organisasi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kepercayaan di organisasi. Semua ini membekalkan ruang kepada organisasi untuk dilihat oleh pekerja sebagai boleh dipercayai. Dapatan kajian Boon dan Arumugam (2006) telah menjelaskan bahawa komunikasi, latihan dan pembangunan, ganjaran dan pengiktirafan dan kerja berpasukan (dimensi budaya organisasi) adalah positif dan mempunyai kaitan dengan komitmen pekerja.

Menurut kajian Lok dan Crawford (2003), budaya inovatif dan budaya menyokong serta pertimbangan gaya kepimpinan mempunyai kesan positif ke atas kedua-dua pemboleh ubah iaitu kepuasan kerja dan komitmen dengan kesan dari budaya

inovatif terhadap kepuasan dan komitmen adalah dipengaruhi. Sementara itu, Silverthorne (2004) dalam kajiannya menunjukkan bahawa budaya organisasi memainkan peranan yang penting terhadap tahap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Dalam kajian yang lain, penemuan dapatan kajian telah menunjukkan bahawa budaya organisasi bertindak sebagai moderator antara hubungan tingkah laku kepimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Yousef, 2000b).

## **2.18 Teoritikal Kajian**

Sesungguhnya ajaran Islam melalui panduan kitab al-Quran dan penjelasan daripada hadith Nabi SAW sebenarnya sangat mengutamakan urusan tadbir dalam sesebuah organisasi secara berkualiti dan terbaik sama ada dalam aspek pengeluaran dan penghasilan produk ataupun memberi perkhidmatan agar ianya dapat menyumbangkan manfaat secara total kepada semua pihak. Malah, agama Islam sangat menuntut umatnya untuk melaksanakan setiap pekerjaan dengan bersungguh-sungguh melalui niat atau matlamat yang betul bagi tujuan untuk mendapatkan keredaan Allah SWT (Ab Aziz, 2014; Habibah @ Artini & Zaharah, 2012; Hasan, 1989; Hasan al-Banna et al., 2015; Mohd Affandi, 1985).

Teori kajian ini adalah berdasarkan kepada falsafah dan nilai pengurusan Islam yang berdasarkan kepada dalil al-Quran dan al-Hadith (Hasan, 1989). Pendalilan tersebut menjadi asas kepada pembinaan teori pengurusan Islam dan membentuk model pengurusan Islam seperti teori guru profesional menurut al-Ghazali yang menekankan kepada konsep *hablun min nal Allah, hablun minan nas dan hablun min nafs* dan model pengurusan sumber manusia daripada perspektif Islam yang

menjelaskan konsep *hablun minal alam* serta konsep pengurusan dengan *syura* dengan menekankan falsafah pengurusan, watak pentadbir dan amalan pengurusan sebagaimana yang telah dijelaskan sebelum ini (Ab Aziz, 2014; Habibah @ Artini & Zaharah, 2012; Hasan, 1989; Mohd Affandi, 1985). Kajian terhadap falsafah dan nilai pengurusan Islam dalam bab literatur kajian ini telah membentuk beberapa idea terhadap pembinaan kerangka konsep kajian ini yang meliputi pengaruh gaya kepimpinan guru besar, tekanan kerja, budaya organisasi terhadap komitmen organisasi guru pendidikan Islam; Etika kerja Islam sebagai moderator.

Dalam kajian ini, pengkaji akan menggunakan teori gaya kepimpinan guru besar berdasarkan kepada teori kepimpinan transformasi yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio, (2000). Bass dan Avolio (2000) mengemukakan empat faktor yang terdapat dalam gaya kepimpinan transformasi ini iaitu karisma, bertimbang rasa secara individu, merangsang intelek dan motivasi inspirasi. Model kepimpinan transformasi turut memberi penekanan kepada aspek etika dan nilai semasa memimpin. Ini adalah kerana dalam Islam, nilai, adab dan akhlak sifatnya adalah tetap (*absolute*) iaitu tidak berubah walau dalam apa juga situasi, bersifat *rabbani*, seimbang dunia dan akhirat, universal dan realistik (Ab Aziz, 2014; Ahmad Sukari & Mohd Nizam, 2014; Hasan, 1989; Hasan al-Banna et al., 2013; Ahmad Ibrahim, 1997).

Setiap pemimpin perlu memiliki tiga syarat dan kaedah dalam menyeru dan memimpin manusia menurut Islam iaitu akidah yang benar, *manhaj* yang benar dan amalan yang benar (Ab Aziz, 2014; Ahmad Sukari & Mohd Nizam, 2014). Teori kepimpinan transformasi yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1993) adalah

menepati ciri-ciri yang memenuhi piawaian syariah dalam menjelaskan konsep *islah/tajdid* sebagai satu elemen dalam kepemimpinan dan falsafah pengurusan Islam (Ab Aziz, 2014; Hasan, 1989; Hasan al-Banna et al., 2013; Ahmad Ibrahim,1997).

Kajian ini juga mengkaji tekanan kerja yang memenuhi falsafah dan nilai pengurusan Islam berdasarkan kepada sistem dan amalan yang dilaksanakan di dalam organisasi. Islam telah menyarankan agar sentiasa berlaku adil terhadap semua pihak dalam setiap urusan mereka dan ditegah melakukan sebarang tindakan diskriminasi atau pilih kasih. Bukan itu sahaja, pemimpin seharusnya memberikan ganjaran kepada para pekerjanya secara adil dan saksama, mengikut kelayakan dan tugas yang diamanahkan serta mengelak daripada bersikap prejudis kepada orang lain walaupun berbeza jantina, kaum, bangsa atau warna kulit (Ab Aziz, 2014; Hasan, 1989; Hasan al-Banna et al., 2013; Ahmad Ibrahim,1997).

Di samping itu, beberapa teori konvensional juga telah menjelaskan tekanan kerja secara terperinci seperti teori *General Adaptation Syndrome* yang dikemukakan oleh Selye (1956) bagi tujuan melihat kepada tindak balas tekanan kerja yang dialami oleh pekerja. Falsafah dan nilai pengurusan Islam juga dilihat tidak meletakkan sesuatu bebanan melainkan dengan kadar keupayaan seseorang bagi tujuan menjaga *maqasid syariyyah* sebagaimana yang telah dijelaskan sebelum ini (Ab Aziz, 2014; Hasan, 1989; Hasan al-Banna et al., 2013; Ahmad Ibrahim,1997). Kajian tentang tekanan kerja dalam kajian ini meliputi tekanan dalam aspek pengurusan masa, beban kerja, tekanan kerjaya, disiplin dan motivasi dan peningkatan kerjaya yang dialami oleh guru pendidikan Islam.

Kajian ini juga mengkaji budaya organisasi yang memenuhi falsafah dan nilai pengurusan Islam berdasarkan kepada elemen pengurusan dan tenaga kerja yang dilaksanakan di dalam organisasi (Hasan, 1989). Di samping itu, kajian ini juga menjelaskan beberapa teori konvensional seperti teori budaya organisasi yang telah dibina oleh Quinn (1998) yang memenuhi elemen budaya yang ada dalam pengurusan Islam berdasarkan konsep *hablun min nas* dan *hablun minal alam* (Ab Aziz, 2014; Habibah @ Artini & Zaharah, 2012; Hasan, 1989; Hasan al-Banna et al., 2013; Ahmad Ibrahim, 1997). Budaya organisasi yang dikaji meliputi empat dimensi iaitu dimensi hubungan kemanusiaan, dimensi sistem terbuka, dimensi matlamat rasional dan dimensi proses dalaman.

Pengkaji mengkaji etika kerja Islam sebagai moderator bagi melihat sejauh mana etika kerja Islam mempengaruhi hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar dengan menggunakan teori Etika Kerja Islam berdasarkan kepada sumber utama iaitu al-Quran dan as-Sunnah yang dikaji dan digunapakai oleh Ali (1992). Keperibadian Islam yang dimiliki oleh pekerja Muslim menjadi momentum kepada mereka untuk bekerja secara profesional dan dalam masa yang sama menjadi penghalang kepada amalan dan tindakan kerja yang tidak beretika (Mohammad & Nor, Azzah, 2015).

Kebertanggungjawaban pekerja Muslim terhadap pekerjaan adalah atas kesedaran bahawa pekerjaan dan tugas itu merupakan amanah daripada Allah SWT (Ab Aziz, 2014; Habibah @ Artini & Zaharah, 2012; Hasan, 1989; Hasan al-Banna et al., 2013; Ahmad Ibrahim, 1997). Mereka bertanggungjawab untuk melaksanakan tugas dengan

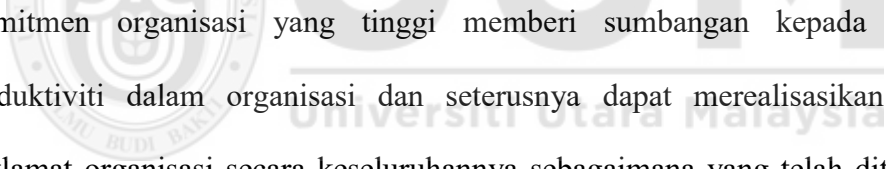


ikhlas, telus, cekap, dan tidak mencampur-adukkan antara urusan kerja dan peribadi. Dalam masa yang sama, mereka sentiasa berwaspada dan lebih bertanggungjawab terhadap hukum syarak sepanjang melaksanakan tugas kerana merasakan diri sentiasa diawasi dan diperhatikan Allah SWT. Mereka juga sentiasa berusaha bersungguh-sungguh untuk memperbaiki dan meningkatkan kecemerlangan diri (Ab Aziz, 2014; Mohammad & Nor „Azzah, 2015).

Bagi pemboleh ubah bersandar, pengkaji menggunakan teori komitmen organisasi yang telah dikemukakan oleh Mowday, Porter dan Steers (1982) dalam teori pertukaran di antara pekerja dan diperluaskan oleh Meyer dan Allen (1991) melalui model tiga komponen komitmen yang melibatkan sikap dan tingkah laku pekerja di dalam organisasi yang mempunyai asas dalam falsafah dan nilai pengurusan Islam yang melibatkan konsep *istiqamah* yang mempunyai asas dalam al-Quran dan al-Hadith Rasulullah SAW (Ab Aziz, 2014; Habibah @ Artini & Zaharah, 2012; Hasan, 1989; Hasan al-Banna et al., 2013; Ahmad Ibrahim, 1997).

Tingkah laku manusia pada hakikatnya merupakan suatu bentuk pemenuhan keperluan manusia berteraskan dorongan yang lahir daripada keperluan jasmani (*al-hajah al-udawiyah*) dan naluri (*gharizah*). Sebagai contoh, aktiviti pekerjaan yang dilakukan oleh manusia adalah sebagai memenuhi naluri mempertahankan diri (*gharizah al-baqa'*), sama ada untuk mempertahankan diri agar tetap dapat hidup, mahupun untuk meningkatkan kualiti kehidupan secara material (Mohammad & Nor „Azzah, 2015).

Jika keperluan naluri dan keperluan jasmani tersebut dilaksanakan dengan sempurna mengikut akidah (kepercayaan) dan memenuhi syariat Islam, maka pola sikapnya dinamakan pola sikap Islam (*al-nafsiyah al-Islamiyyah*). Justeru itu, jika kaedah yang digunakan untuk pola fikir (psikologi) dan pola sikap (tingkah laku) seseorang adalah bersumberkan al-Quran mahupun al-Hadith, maka keadaan tersebut menampakkan keperibadian Islam yang sebenar (Habibah @ Artini & Zaharah, 2012; Mohammad & Nor „Azzah, 2015). Dengan kata lain, apabila seseorang menjadikan akidah dan syariat Islam sebagai asas dalam pembinaan hukum Islam maka terbinalah komitmen organisasi yang memenuhi kehendak Islam berdasarkan kepada falsafah dan nilai pengurusan Islam (Ab Aziz, 2014; Hasan, 1989; Hasan al-Banna et al., 2013).



Komitmen organisasi yang tinggi memberi sumbangan kepada peningkatan produktiviti dalam organisasi dan seterusnya dapat merealisasikan pencapaian matlamat organisasi secara keseluruhannya sebagaimana yang telah ditetapkan (Ab Aziz, 2014; Hasan, 1989; Hasan al-Banna et al., 2013; Mohammad & Nor „Azzah, 2015). Pencapaian matlamat organisasi secara zahirnya turut menunjukkan kecemerlangan sesebuah organisasi. Ia merupakan implikasi yang positif hasil daripada pengamalan keperibadian Islam dan juga profesionalisme dalam pekerjaan (Habibah @ Artini & Zaharah, 2012; Mohammad & Nor „Azzah, 2015).

Pendekatan yang dibawa dalam Islam, kejayaan tidak sekadar diukur berdasarkan pencapaian matlamat organisasi sahaja. Kejayaan yang sebenar adalah apabila seseorang itu dapat menyumbang manfaat kepada kecemerlangan pembangunan

umamah sehingga mampu merealisasikan matlamat penciptaan manusia itu sendiri iaitu mencapai redha Allah SWT (Ab Aziz, 2014; Habibah @ Artini & Zaharah, 2012; Hasan al-Banna et al., 2013; Mohammad & Nor, Azzah, 2015).

Kejayaan sebegini hanya dapat diperoleh oleh mereka yang berupaya mengasimilasikan antara profesionalisme dengan keperibadian Islam dalam konteks pekerjaan dan segenap lapangan kehidupan mereka (Ab Aziz, 2014; Habibah @ Artini & Zaharah, 2012; Hasan al-Banna et al., 2015). Kesemua teoritikal kajian ini adalah berdasarkan kepada kajian literatur dalam bab dua dan menggunakan instrumen yang telah dibangunkan oleh pengkaji-pengkaji yang lepas bagi menguji pemboleh ubah-pemboleh ubah dalam kajian ini.

### **2.19 Kerangka Konseptual Kajian**

Kerangka konseptual kajian ini dibina berasaskan kepada falsafah dan nilai pengurusan Islam yang berpaksikan kepada sumber pensyariatian dari al-Quran dan al-Hadith dan dijelaskan melalui beberapa model pengurusan Islam seperti teori guru profesional menurut al-Ghazali yang menekankan kepada konsep *hablun minnal Allah, hablun minan nas dan hablun min nafs* dan model pengurusan sumber manusia daripada perspektif Islam yang menjelaskan satu konsep iaitu *hablun minal alam* serta konsep pengurusan dengan syura dengan menekankan falsafah pengurusan, watak pentadbir dan amalan pengurusan sebagaimana yang telah dijelaskan sebelum ini (Ab Aziz, 2014; Habibah @ Artini & Zaharah, 2012; Hasan, 1989; Mohd Affandi, 1985).

Kesemua pemboleh ubah yang dikaji memenuhi falsafah dan nilai pengurusan Islam merangkumi; i) Falsafah dan nilai yang berkait dengan *khilafah* (kepimpinan) dan amanah; ii) Sistem dan amalan yang berkait dengan kerangka syariah (adil dan saksama), efektif, syura dan muhasabah; iii) Pengurus dan tenaga kerja yang merangkumi akhlak Islam, kemahiran, komitmen organisasi dan *ukhuwwah* (Aziz, 2014; Hasan, 1989; Hasan al-Banna et al., 2013). Hubungan antara pemimpin dan pekerja dapat mewujudkan konsep *ta'awun* (tolong-menolong) yang akan mendatangkan pahala sesuai dengan firman Allah SWT pada ayat 85 surah an-Nisak yang bermaksud “*Setiap yang memberi syafaat yang baik nescaya ia akan memperolehi bahagian (pahala) daripadanya dan sesiapa yang memberikan syafaat yang buruk nescaya ia akan mendapat bahagian (dosa) daripadanya dan ingatlah Allah Maha Kuasa atas tiap-tiap sesuatu*”.

Falsafah dan nilai pengurusan Islam jelas menyatakan bahawa jawatan *khalifah* merupakan amanah daripada Allah SWT dan fungsi pemimpin dikira sebagai *ubudiyah* (ibadah) kepada Allah SWT (Aziz, 2014; Hasan, 1989; Hasan al-Banna et al., 2013). Kepimpinan berorientasikan keagamaan mendapat perhatian yang tinggi dalam kalangan pengkaji Barat akibat kepincangan kualiti kepimpinan Barat (Siddiq Fadhil, 2010). Fenomena ini tercermin dengan semakin banyak tulisan bertemakan ketuhanan dan keagamaan. Kajian tentang teori-teori kepimpinan pendidikan yang terkini seperti kepimpinan transformasional oleh James MacGregor Burns dan kepimpinan moral oleh Sergiovanni telah melihat kepentingan unsur-unsur agama dalam kepimpinan (Siddiq Fadhil, 2010).

Untuk itu, kepemimpinan guru besar dalam kajian ini merujuk kepada kepemimpinan transformasi sesuai dengan pengurusan Islam yang menjelaskan konsep *islah* ataupun *tajdid* (transformasi) yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin dalam kepelbagaian dimensi bagi melaksanakan amanah dan tanggungjawab terhadap komitmen organisasi (Ab Aziz, 2014; Hasan al-Banna et al., 2013; Ahmad Ibrahim, 1997). Untuk itu, kepemimpinan transformasi merupakan pemilihan yang tepat bagi melihat sejauh mana guru besar dapat melakukan perubahan terhadap isu-isu yang bersangkutan dengan komitmen organisasi guru pendidikan Islam yang telah dibincangkan dalam pernyataan masalah sebelum ini sesuai dengan firman Allah SWT dalam surah Ar-Ra'd ayat 11 yang bermaksud "*Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum sampai mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri*".

Menanam sikap suka melakukan transformasi ke arah yang lebih baik dengan menjadikan pemimpin sebagai *role model* atau idola yang perlu dicontohi oleh orang lain. Hal ini adalah kerana perubahan atau (*islah*) dan (*tajdid*) sangat perlu dilaksanakan kerana Imam al-Ghazali telah menegaskan bahawa individu yang cemerlang adalah seseorang yang sentiasa berubah ke arah yang lebih baik (Hasan al-Banna et al., 2015) Sesuai dengan hadith Nabi SAW yang sahih diriwayatkan oleh al-Imam Abu Daud menyebut "*Sesungguhnya Allah akan menghantar untuk umat ini setiap awal seratus tahun sesiapa yang mentajdidkan untuk umat ini agamanya*".

Selain itu, tekanan kerja dalam kajian ini merujuk kepada sistem dan amalan yang merangkumi aspek adil, saksama, efektif, syura dan penilaian sendiri (*muhasabah*)

(Hasan al-Banna et al., 2013). Manakala budaya organisasi dan etika kerja Islam merujuk kepada falsafah dan nilai pengurusan Islam meliputi pengurus dan tenaga kerja yang menekankan kepada aspek akhlak mulia, kemahiran, komitmen organisasi dan mempunyai semangat persaudaraan sesama Islam (Ahmad Ibrahim, 1997; Habibah @ Artini & Zaharah, 2012; Hasan, 1989; Hasan al-Banna et al., 2013; Ilhaamie, 2001; 2009; Mustafa, 1995). Bahkan al-Quran melarang seseorang melakukan pekerjaan dengan jalan dan cara yang salah semata-mata ingin mendapatkan kesenangan berdasarkan kepada ayat 29 surah an-Nisak yang bermaksud *“Wahai orang-orang yang beriman, janganlah kamu makan (gunakan) harta-harta kamu sesama kamu dengan jalan yang salah (tipu, judi dan sebagainya), kecuali dengan jalan perniagaan yang dilakukan secara suka sama suka di antara kamu, dan janganlah kamu berbunuh-bunuhan sesama sendiri. Sesungguhnya Allah sentiasa mengasihani kamu”*.

Di samping itu, pemimpin mestilah mempunyai sikap sebagai pemudahcara dalam menangani urusan yang berkaitan dengan organisasi dan keperluan pekerja (Ab Aziz, 2014; Hasan al-Banna et al., 2015). Hal ini selari dengan kehendak Islam yang menyeru kepada umatnya untuk memudahkan urusan orang lain seperti yang terkandung dalam hadis Rasulullah SAW bermaksud *“Sesiapa yang melapangkan dari orang Mukmin kesusahan dunia, nescaya Allah akan melapangkan dia dari satu kesusahan dari segala kesusahan pada hari qiamat. Dan sesiapa yang memudahkan atas orang yang susah, nescaya Allah akan memudahkan atasnya di dunia dan akhirat.”* (Hadith riwayat Muslim). Selain itu juga, Nabi SAW menyebut *“Agama itu mudah. Tiada seorang yang memberat-beratkannya melainkan dia menjadi*

*susah. Maka bersederhanalah, dekatilah yang tepat dan gembirakanlah mereka”*  
(Hadith riwayat Bukhari).

Isu-isu yang dikaji dalam kajian lepas memberi petanda bahawa sudah sampai masanya aspek pekerjaan khususnya bidang pendidikan dan pengurusan dihubungkan kembali kepada Islam. Islam sebagai *al-din* memastikan segala aspek kehidupan dan pekerjaan manusia dicakupi dengan sumber, prinsip dan pendekatan berasaskan Islam di samping bentuk pelaksanaan yang fleksibel sesuai dengan perubahan zaman serta bersifat komprehensif (Ahmad Ibrahim, 1997; Habibah @ Artini & Zaharah, 2012; Hasan, 1989; Hasan al-Banna et al., 2013; Ilhaamie, 2001; 2009; Mohammad & Nor, Azzah, 2015).

Oleh yang demikian, sistem pengurusan Islam yang berpaksikan ajaran al-Quran dengan penghuraian Sunnah Rasulullah SAW melalui integrasi ilmu-ilmu saintifik moden akan melahirkan suatu sistem urus tadbir yang cemerlang, sempurna dan berkualiti. Untuk itu, ilmu-ilmu saintifik dan teori-teori konvensional yang hanya bersesuaian dan tidak menyalahi hukum syara” sahaja yang boleh diambil sandaran bagi mengurus sesebuah organisasi yang cemerlang berpaksikan ajaran Islam (Hasan al-Banna et al., 2015).

Sehubungan dengan itu, falsafah dan nilai pengurusan Islam ini sebenarnya telah pun diungkapkan dalam kitab suci al-Quran dari awal lagi menerusi penciptaan Allah SWT terhadap penciptaan alam di dunia yang mementingkan aspek kesempurnaan

dan berkualiti seperti dalam al-Quran pada ayat 3 surah al-Mulk yang bermaksud “*Kamu tidak dapat melihat pada ciptaan Allah Yang Maha Pemurah itu sebarang keadaan yang tidak seimbang dan tidak munasabah; (Jika kamu ragu-ragu) maka ulangilah pandangan(mu) sekali lagi, Adakah dapat kamu melihat sebarang kecacatan*”.

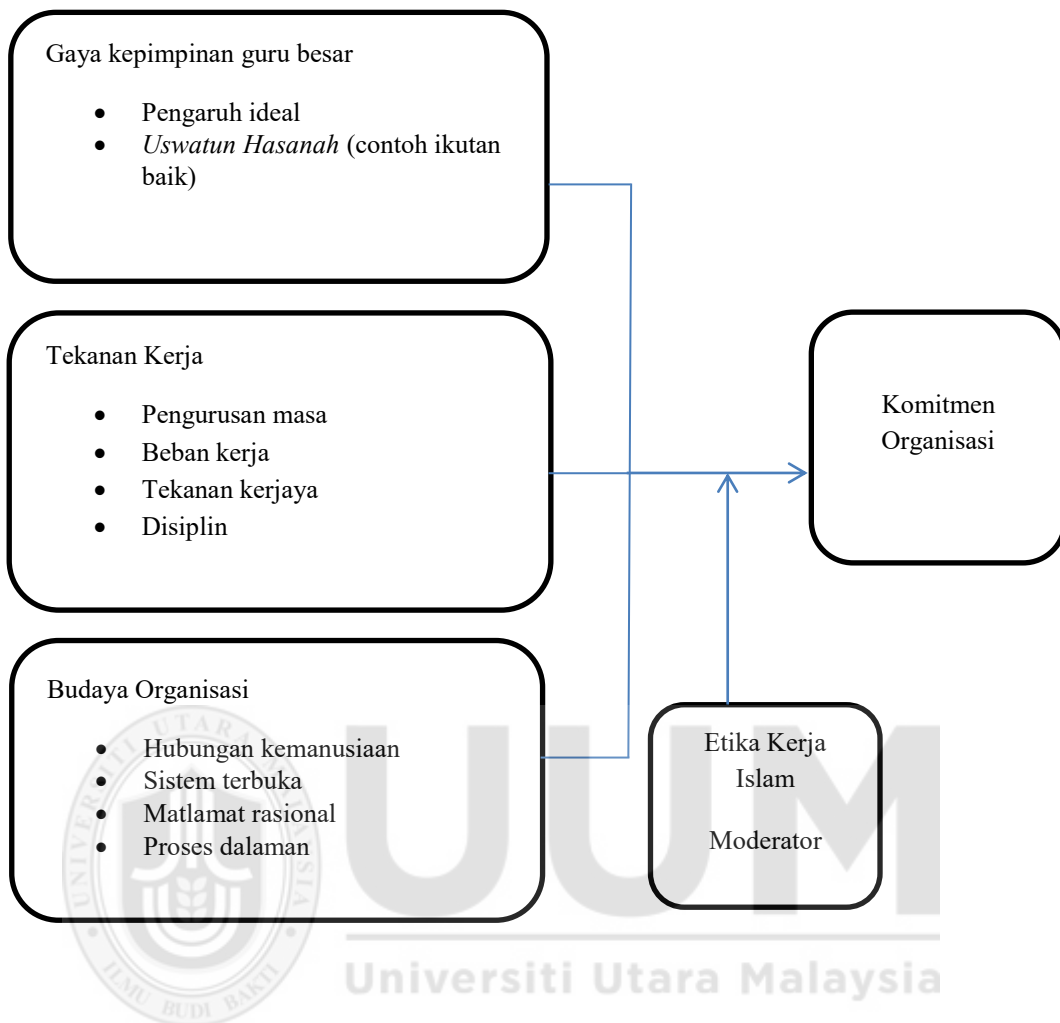
Jelas dalam ayat tersebut menunjukkan betapa teliti dan sempurnanya kejadian alam ciptaan Allah SWT tersebut sama ada di langit mahupun di bumi tanpa sebarang kecacatan. Bertitik tolak dari sinilah, Islam menerusi kitab al-Quran dan hadis Rasulullah SAW banyak menyarankan umatnya agar senantiasa melakukan sesuatu pekerjaan dengan sebaik mungkin atau dengan kata lain secara berkualiti dan sempurna. Hal ini kerana sifat kualiti itu adalah sebahagian daripada kehidupan manusia. Malah ia terjana daripada amalan kecemerlangan yang dihasilkan daripada usaha yang gigih dan berterusan (*istiqamah*) dengan penuh semangat iltizam (Hasan al-Banna et al.,2015).

Rajah 2.8 menjelaskan kerangka konseptual kajian berasaskan kepada perbincangan pada literatur kajian dalam falsafah, nilai dan model pengurusan Islam berasaskan al-Quran dan al-Hadith di samping menggabungkan teori pemikiran konvensional yang mempunyai asas dalam agama Islam serta selari matlamat syarak bagi memenuhi konsep *istiqamah* iaitu komitmen organisasi guru pendidikan Islam yang merupakan pemboleh ubah bersandar kajian .



Pemboleh ubah bebas

Pemboleh ubah bersandar



Rajah 2.8  
Kerangka Konseptual Kajian

## 2.20 Rumusan

Dalam bab ini, pengkaji mengemukakan beberapa literatur kajian-kajian lepas berkaitan dengan gaya kepimpinan, tekanan kerja, budaya organisasi, etika kerja Islam dan komitmen organisasi guru pendidikan Islam. Pengkaji mengemukakan falsafah dan nilai pengurusan Islam dan model pengurusan Islam di samping teori-teori konvensional dalam kajian-kajian yang lepas sebagai menyokong hujah bagi

menjalankan kajian ini. Kewujudan pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar serta diselitkan dengan pemboleh ubah moderator bagi melihat sejauhmana kesemua pemboleh ubah ini memainkan peranan yang penting dalam memastikan keutuhan dan perjalanan urus tadbir yang baik dalam organisasi serta dalam masa yang sama juga pengkaji ingin melihat sejauh mana komitmen organisasi guru pendidikan Islam bagi negeri Perlis dan Kedah.

Pengkaji ingin mengenalpasti beberapa faktor dalam gaya kepimpinan guru besar yang memberi kesan kepada komitmen organisasi guru pendidikan Islam seperti karisma, bertimbang rasa secara individu, meransang intelek dan motivasi inspirasi sebagaimana yang terdapat dalam teori kepimpinan transformasi yang dikemukakan oleh Bass (1995). Disamping itu, teori kepimpinan Islam dikemukakan sebagai kesinambungan anjakan paradigma dalam isu kepimpinan dan menilai kembali hujahan yang dikemukakan oleh pengkaji terdahulu.

Pengkaji juga mengemukakan literatur berkaitan dengan faktor-faktor dalam tekanan kerja. Banyak teori yang dikemukakan dalam tekanan kerja yang dilihat antara faktor yang memberi kesan kepada pekerja dan organisasi. Pengkaji menjelaskan literatur berkaitan konsep tekanan kerja bagi menjelaskan tentang implikasi terhadap pekerja dan organisasi. Budaya organisasi juga dikemukakan oleh pengkaji dalam membentangkan teori dan kajian-kajian lepas bagi menilai kembali budaya organisasi pada zaman kini dan seterusnya mengkaji apakah faktor-faktor dan hubungannya dengan komitmen organisasi.

Pengkaji juga mengemukakan literatur tentang etika kerja Islam dan komitmen organisasi guru pendidikan Islam. Kesemua pemboleh ubah ini akan dikaji bagi merealisasikan objektif dan tujuan kajian ini. Berdasarkan ulasan dari literatur kajian-kajian lepas, pengkaji merasakan ianya sangat relevan untuk dijadikan kajian bagi mendapatkan hasil dapatan yang lebih bersifat saintifik dan signifikan untuk memberi manfaat kepada semua pihak termasuklah dalam memastikan dunia pendidikan di negara ini setaraf dan berkualiti dengan pendidikan di luar negara khususnya komitmen organisasi guru pendidikan Islam dan guru lain secara amnya.



## BAB 3

### METODOLOGI KAJIAN

#### 3.1 Pengenalan

Bab ini akan menerangkan secara terperinci pendekatan dan proses yang akan dilaksanakan bagi memperolehi data yang diperlukan bagi menguji hipotesis. Perkara-perkara yang disentuh di dalam bab ini ialah hipotesis kajian, reka bentuk kajian, populasi dan persampelan kajian, instrumen kajian, kebolehpercayaan instrumen, kajian rintis, kaedah pengumpulan data, soal selidik, cara analisis data dan rumusan dalam bab ini.

#### 3.2 Hipotesis Kajian

Hipotesis-hipotesis nol ( $H_0$ ) yang berikut dikemukakan untuk diuji pada aras atau kurang daripada 0.05 ( $p < 0.05$ ).

Ho1 Gaya kepimpinan guru besar tidak mempengaruhi secara signifikan dengan komitmen organisasi guru pendidikan Islam.

Ho2 Tekanan kerja tidak mempengaruhi secara signifikan dengan komitmen organisasi guru pendidikan Islam.

Ho3 Budaya organisasi tidak mempengaruhi secara signifikan dengan komitmen organisasi guru pendidikan Islam.

Ho4 Gaya kepemimpinan guru besar tidak mempengaruhi secara signifikan dengan etika kerja Islam.

Ho5 Tekanan kerja tidak mempengaruhi secara signifikan dengan etika kerja Islam.

Ho6 Budaya organisasi tidak mempengaruhi secara signifikan dengan etika kerja Islam.

Ho7 Etika kerja Islam tidak mempengaruhi secara signifikan dengan komitmen organisasi guru pendidikan Islam

Ho8 Etika kerja Islam bukan moderator yang signifikan terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan guru besar dengan komitmen organisasi.

Ho9 Etika kerja Islam bukan moderator yang signifikan terhadap hubungan antara tekanan kerja dengan komitmen organisasi.

Ho10 Etika kerja Islam bukan moderator yang signifikan terhadap hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi.

### **3.3 Populasi Dan Persampelan Kajian**

Persampelan sangat berguna untuk menentukan dan mempersembahkan keseluruhan populasi. Menurut Sekaran (2000), persampelan adalah merujuk kepada proses memilih jumlah elemen yang mencukupi daripada populasi supaya pemahaman terhadap sifat-sifat sampel dapat memungkinkan pengkaji membuat generalisasi terhadap sifat-sifat populasi sampel berkenaan.

Dalam kajian ini, pengkaji telah mendapati jumlah keseluruhan guru Pendidikan Islam bagi negeri Perlis dan Kedah sebagaimana yang ditunjukkan dalam Jadual 3.1:

Jadual 3.1

*Bilangan Sekolah Dan Guru Pendidikan Islam Bagi Negeri Perlis Dan Kedah*

<b>Bil</b>	<b>Negeri</b>	<b>Bilangan sekolah kebangsaan</b>	<b>Populasi (N)</b>
1	Perlis	63	500
2	Kedah	396	4393
	Jumlah	459	4893

Sumber: Jabatan Pelajaran Negeri Perlis dan Kedah

Menurut Chuan (2006) kekuatan sampel kajian bergantung pada keupayaan untuk menganggarkan kesesuaian saiz sampel dalam memperoleh data yang diperlukan untuk menerangkan ciri-ciri populasi. Beliau turut menyatakan perkara penting yang dipertimbangkan adalah sampel yang diperolehi daripada populasi hendaklah boleh mewakili dan dengan itu memberikan pengkaji membuat generalisasi daripada statistik sampel kepada populasi yang dikaji. Dalam kajian ini, pengkaji menggunakan kaedah persampelan rawak secara kluster. Pengkaji menggunakan pensampelan secara kluster melalui undian sekolah yang terpilih bagi menentukan jumlah sampel yang selayaknya mewakili populasi guru Pendidikan Islam bagi kedua negeri tersebut. Dalam pengkajian ini, penentuan jumlah sampel dilakukan berasaskan formula Slovin dalam (Husein Umar, 1998; Idrayani, 2012) seperti berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

dimana :

n = Jumlah sampel

N = Populasi

e = Ralat pengambilan sampel yang dibenarkan ( $\alpha = 0.05$ ).

Peringkat pertama, pengkaji menentukan bilangan populasi bagi negeri Perlis dan Kedah. Sebanyak 4893 orang Guru Pendidikan Islam telah diperolehi dari pegawai data Jabatan Pelajaran Negeri masing-masing. Seterusnya, pengkaji menggunakan formula di atas bagi mendapatkan sampel bagi populasi tersebut. Kesemua populasi untuk kajian ini ialah seramai 4893 guru pendidikan Islam bagi kedua negeri. Setelah menggunakan formula Slovin, pengkaji telah memperolehi jumlah sampel yang diperlukan dalam kajian ini iaitu seramai 371 guru pendidikan Islam daripada keseluruhan populasi yang terdapat dalam kedua negeri. Cara pengiraan tentang sampel kajian ini boleh dirujuk kepada Jadual 3.2 seperti di bawah.

Jadual 3.2

*Pengiraan Sampel Untuk Populasi Bagi Negeri Perlis Dan Kedah*

Bil	Negeri	Perjawatan	Bilangan	Cara Pengiraan formula Slovin
1	Perlis	Guru Pendidikan Islam	500	$n = \frac{4893}{1+4893(0.05)^2}$
2	Kedah	Guru Pendidikan Islam	4393	
				$= \frac{4893}{1+4893(0.0025)}$ $= \frac{4893}{1+12.2}$ $= \frac{4893}{13.2}$
		Jumlah Populasi	4893	Jumlah Sampel (n) = 371

Sumber: Pegawai Data Jabatan Pelajaran Negeri Perlis dan Kedah

Seterusnya, pengkaji membuat persampelan rawak secara kluster mengikut daerah. Negeri Kedah mempunyai 8 daerah terdiri daripada daerah Kota Star, Pendang, Kuala Muda/Yan, Kubang Pasu, Langkawi, Kulim Bandar Bharu, Baling/Sik dan Padang Terap. Manakala negeri Perlis mempunyai tiga daerah yang merangkumi Kangar, Arau dan Padang Besar. Pengkaji akan membuat cabutan undian bagi setiap

daerah sebanyak enam buah sekolah bagi kedua negeri tersebut. Sebanyak 66 buah sekolah telah dipilih melalui cabutan undian. Pengkaji telah mengedarkan borang selidik sebanyak 550 set soal selidik mengikut bilangan guru pendidikan Islam di sekolah yang telah dipilih dalam kajian ini berdasarkan kaedah *sample on data*.

Jumlah soal selidik yang diedarkan mengikut bilangan guru pendidikan Islam di sekolah yang telah dipilih secara rawak kluster mengikut kaedah *purposive sampling* memberi peluang kepada semua guru pendidikan Islam menjawab soalan di samping mengelak daripada kekurangan set soal selidik dalam sampel kajian sebagaimana yang telah diformulakan oleh Slovin (Husein Umar, 1998; Idrayani, 2012). Set soal selidik akan diedarkan setelah melalui kajian rintis terlebih dahulu bagi melihat kebolehpercayaan dan kesahan pada set soalan tersebut.

### **3.4 Reka Bentuk Kajian**

Kajian yang dijalankan oleh pengkaji adalah bersifat kuantitatif dan berbentuk bukan eksperimental. Pengkajian kuantitatif melibatkan pengumpulan data berangka, yang dianalisis untuk menjawab secara terperinci mengkhususkan kepada soalan kajian (Atieno, 2009; Christensen et al., 2010; Creswell, 2008; Leedy & Ormrod, 2010). Pengkajian kualitatif sebaliknya melibatkan pengumpulan data teks untuk mengenal pasti tema dan konsep dan untuk menjawab soalan pengkajian yang luas (Neuman, 2006). Oleh kerana data berangka dikumpul, pengkajian kuantitatif adalah kurang subjektif daripada kualitatif pengkajian (Creswell, 2008). Oleh kerana matlamat kajian ini adalah untuk mengumpul dan menganalisis data angka secara statistik bagi menjawab soalan kajian secara terperinci berdasarkan objektifnya, kaedah kuantitatif



dianggap lebih sesuai. Kaedah kuantitatif digunakan untuk membuat rumusan, manakala kaedah kualitatif digunakan untuk memahami pengalaman (Neuman 2006; Salehi & Golafshani, 2010). Kaedah kuantitatif sangat sesuai dalam kajian ini kerana kajian kualitatif cenderung berubah semasa membuat pengkajian (Leedy & Ormrod, 2010).

Kaedah kuantitatif juga dipilih untuk kajian ini bagi menguji hipotesis dan ianya sangat sesuai dalam pengkajian berbentuk ini tetapi tidak dalam pengkajian kualitatif (Atieno, 2009; Creswell, 2008). Satu lagi sebab kaedah kuantitatif sesuai untuk kajian ini adalah kerana instrumen pengumpulan data dalam kajian ini melibatkan (*close-ended questions*). Manakala pengkajian kualitatif, instrumen pengumpulan data melibatkan (*open-ended questions*) (Creswell, 2008). Kaedah campuran (*mixed method*) tidak sesuai untuk kajian ini, sebahagian besarnya kerana komponen kualitatif tidak berkaitan dengan persoalan kajian dan hipotesis (Creswell, 2008; Creswell & Garrett, 2008).

Menurut Chua (2011) pula, kajian tinjauan adalah sesuai kerana penggunaannya yang menyeluruh di mana pelbagai jenis soalan boleh dinyatakan terutamanya menghuraikan sikap, pandangan, perasaan dan tingkah laku responden. Keduanya, bentuk kajian ini boleh dilakukan dengan menggunakan saiz sampel yang besar di samping hasilnya dapat digeneralisasikan kepada populasi dengan tepat dan berkesan. Bagi tujuan perolehan data, pengkaji menggunakan kaedah edaran borang kajian soal selidik secara manual. Borang soal selidik ini mempunyai enam bahagian iaitu Bahagian A, B, C, D, E dan F.

### 3.5 Instrumen

Instrumen kajian ini mengandungi tujuh bahagian iaitu bahagian A meliputi demografi responden, bahagian B berkaitan dengan gaya kepimpinan guru besar, bahagian C meliputi soalan tentang tekanan kerja, bahagian D mengandungi soalan berkaitan dengan budaya organisasi, bahagian E mengandungi soalan komitmen organisasi, manakala bahagian F mengandungi soalan etika kerja Islam. Kesemua instrumen ini akan diberikan kepada semua responden kajian yang melibatkan guru pendidikan Islam bagi negeri Perlis dan Kedah.

Antara langkah penting bagi membina instrumen yang baik ialah dengan membuat tinjauan terhadap instrumen-instrumen yang sedia ada bagi tujuan mendapatkan format dan idea tentang item yang berkaitan untuk tujuan kajian terpilih (Yaakob, 2008). Kaedah yang digunakan dalam kajian ini adalah berbentuk tinjauan menggunakan enam instrumen bagi mendapatkan data. Bagi tujuan tersebut, pengkaji mengagihkan set instrumen kepada bahagian A,B,C,D,E dan F melibat keseluruhan item soalan sebanyak 119. Setiap soalan yang terdapat dalam instrumen adalah berbentuk skala nominal/ordinal dan skala selang (merujuk kepada skala Likert 1 sehingga 5). Penjelasan tentang instrumen kajian dapat dilihat berdasarkan subtopik di bawah.

### **3.5.1 Bahagian A : Maklumat Demografi Guru**

Bahagian soalan ini mengandungi 6 item mengenai latar belakang sampel yang hendak dikaji. Soalan-soalannya adalah merangkumi jantina, umur, kelayakan akademik tertinggi dan pengalaman mengajar. Kesemua item ini menggunakan skala nominal/ordinal dengan meletakkan label mengikut keperluan soalan. Soalan demografi bermula dengan soalan 1 sehingga soalan ke 5 dalam borang soal selidik.

### **3.5.2 Bahagian B : Instrumen Gaya kepimpinan Guru Besar**

Instrumen gaya kepimpinan guru besar menggunakan instrumen yang mengkaji tentang kepemimpinan transformasional yang terdiri daripada sifat-sifat karismatik, keupayaan membangkitkan inspirasi, merangsang intelek dan pertimbangan secara individu (Bass dan Avolio, 1994). Instrumen yang digunakan oleh pengkaji bagi kajian ini ialah instrumen Tingkah Laku Kepemimpinan (Bass dan Avolio, 2000). Instrumen gaya kepimpinan ini dibahagikan kepada tiga iaitu transformasi, transaksional dan *laissez fair*. Bagaimanapun, pengkaji hanya mengambil instrumen kepemimpinan transformasi bagi disesuaikan dengan kajian ini. Instrumen ini menggunakan kaedah skala selang mengikut skala Likert. Skala tersebut dibentuk dan dikodkan seperti berikut :

1 = Sangat Tidak Bersetuju 2 = Tidak Bersetuju 3 = Agak Bersetuju 4 = Bersetuju  
5 = Sangat Bersetuju

Instrumen kepemimpinan transformasi ini mempunyai 33 item. Item-item yang mewakili setiap dimensi adalah berdasarkan Jadual 3.3 berikut:

Jadual 3.3

*Jadual Berkaitan Dengan Item-Item Bagi Dimensi Kepemimpinan Transformasi*

<b>Bil</b>	<b>Dimensi kepemimpinan transformasi</b>	<b>Item yang terlibat</b>
1	Karismatik	1, 2, 10, 11, 16, 17
2	Membangkitkan inspirasi	3, 4, 12, 14, 15
3	Merangsang intelek	5, 8, 13
4	Pertimbangan secara individu	6, 7, 9

### 3.5.3 Bahagian C : Instrumen Tekanan Kerja

Pada bahagian ini, soalan yang digunapakai bertujuan untuk memperolehi maklumat mengenai tekanan kerja dalam pengurusan masa, beban kerja, tekanan kerjaya, disiplin dan motivasi dan peningkatan kerjaya yang dialami oleh responden. Instrumen kajian yang diguna pakai bagi mengukur tekanan kerja guru ialah *Teacher Stress Inventory* yang dibina oleh Fimian (1988). Setiap soalan dalam bahagian ini memerlukan responden menjawab dengan mencatatkan skala antara 1 hingga 5 mengikut skala Likert. Skala tersebut adalah seperti berikut:

1 = Tidak Ketara 2 = Sedikit Ketara 3 = Sederhana Ketara 4 = Sangat Ketara

5 = Teramat Ketara

Jadual 3.4

*Jadual Berkaitan Dengan Item-Item Bagi Dimensi Tekanan Kerja*

<b>Bil</b>	<b>Dimensi tekanan kerja</b>	<b>Item yang terlibat</b>
1	Pengurusan masa	1,2,3,4,5,6,7,8
2	Beban kerja	9,10,11,12,13,14
3	Tekanan kerjaya	15,16,17,18,19
4	Disiplin dan motivasi	20,21,22,23,24,25
5	Peningkatan kerjaya	26,27,28,29

Jadual 3.4 merujuk kepada soalan instrumen tekanan kerja. Kajian rintis yang dilakukan oleh Fimian (1988) bagi keseluruhan 29 item soal selidik mewakili tekanan kerja ialah nilai Alpha 0.85 dalam kajian rintis beliau.

### 3.5.4 Bahagian D : Instrumen Budaya Organisasi

Kajian ini menekankan kepada budaya organisasi menurut persepsi guru pendidikan Islam. Bagi mengukur dimensi-dimensi budaya organisasi yang menekankan keberkesanan dalam organisasi serta mempengaruhi komitmen organisasi guru pendidikan Islam, pengkaji menggunakan instrumen yang dibangunkan oleh Maslowski (2001). Beliau telah berjaya membina *School Culture Inventory* dimana instrumen ini mempunyai 42 item soal selidik. Beliau membahagikan budaya sekolah kepada empat dimensi utama berdasarkan Jadual 3.5 seperti di bawah:

Jadual 3.5

*Jadual Berkaitan Dengan Item-Item Bagi Dimensi Budaya Organisasi*

<b>Bil</b>	<b>Dimensi budaya organisasi</b>	<b>Item yang terlibat</b>
<b>1</b>	Dimensi Hubungan Kemanusiaan	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
<b>2</b>	Dimensi Sistem Terbuka	12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21
<b>3</b>	Dimensi Matlamat Rasional	22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31
<b>4</b>	Dimensi Proses Dalaman	32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42

Setiap item dikodkan menggunakan skala selang berbentuk skala Likert bermula dari 1 hingga 5 seperti berikut:

1 = Tidak pernah 2 = Sangat jarang-jarang 3 = Jarang-Jarang 4 = Kerap

5 = Sangat Kerap

Dalam kajian rintis yang dilakukan oleh Maslowski (2001), beliau telah memurnikan soal selidik tersebut dengan melakukan analisis faktor dan seterusnya diuji lagi dengan kajian pengesahan bagi membuktikan instrumen tersebut boleh diterima sebagai bahan kajian beliau. Dalam akhir kajian beliau telah mendapati nilai kebolehpercayaan instrumen tersebut alpha antara 0.68 hingga 0.90.

Selain itu, Yaakob (2008) menunjukkan kebolehpercayaan instrumen ini ialah 0.95 bagi keseluruhan item yang digunakan dalam kajian rintis. Manakala Alpha Cronbach bagi kajian sebenar ialah 0.94 bagi keseluruhan item soal selidik tentang budaya sekolah. Nilai bagi setiap dimensi bagi alpha dimensi hubungan manusia sebanyak 10 item ialah 0.80 (pengiktirafan) dan 0.77 (kesepaduan). Manakala dimensi matlamat rasional sebanyak 6 item ialah nilai alpha 0.87, dimensi proses dalaman sebanyak 10 item ialah 0.81 bagi kawalan dan 0.74 bagi kejelasan arahan dan dimensi terakhir iaitu dimensi sistem terbuka nilai alpha ialah 0.86 bagi 10 item dimensi tersebut.

### **3.5.5 Bahagian E : Instrumen Komitmen Organisasi**

Dalam kajian ini, pengkaji menggunakan instrumen Komitmen Organisasi yang dibangunkan oleh (Meyer , Allen & Smith 1993). Instrumen ini mengandungi 24 item soal selidik. Kesemua item dalam instrumen komitmen organisasi berbentuk soal selidik yang positif. Instrumen ini dibentuk dengan menggunakan skala selang dalam bentuk skala Likert 1 sehingga 5. Jawapan yang akan dijawab oleh responden akan dikodkan seperti berikut :

1 = Kurang setuju 2 = Agak kurang setuju 3 = Agak bersetuju 4 = Sangat bersetuju

5 = Teramat bersetuju

Nilai kebolehpercayaan bagi instrumen yang dilakukan oleh Yaakob (2008) mendapati nilai alpha ialah 0.89 bagi keseluruhan 24 item bagi komitmen organisasi. Manakala bagi nilai sebenar *Alpha Cronbach* bagi kajian sebenar yang dijalankan beliau ialah 0.91 bagi keseluruhan item komitmen organisasi.

### **3.5.6 Bahagian F : Instrumen Etika Kerja Islam**

Pengkaji menggunakan instrumen etika kerja Islam yang dibangunkan oleh Ali (1992) dan digunapakai oleh Lazimah (2009). Instrumen ini melibatkan 17 item soalan. Kajian ini adalah untuk menilai persepsi responden terhadap etika kerja Islam yang dipegang oleh semua guru pendidikan Islam. Pada pengujian tahap pertama, pengkaji akan melihat etika kerja Islam sebagai moderator kepada pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar iaitu komitmen organisasi. Seterusnya, pengkaji akan menilai peranan etika kerja Islam terhadap hubungan pemboleh ubah bebas terhadap prestasi kerja guru. Instrumen ini menggunakan skala Likert iaitu skor 1 sehingga 5. Jawapan yang dikemukakan kepada responden akan dikodkan seperti berikut:

1 = Sangat tidak bersetuju 2 = Tidak bersetuju 3 = Agak setuju 4 = Setuju 5 = Sangat bersetuju

Instrumen etika kerja Islam telah dibentuk oleh Ali (1992) dengan ujian kebolehpercayaan sebanyak 0.89. Instrumen ini melibatkan 17 item. Lazimah (2006) menjalankan kajian dengan menggunakan instrumen tersebut. Hasilnya, beliau memperolehi 0.79 dalam kajian rintis dan 0.83 dalam kajian yang sebenar. Instrumen ini digunakan sebagai pemboleh ubah kawalan atau moderator bagi kesemua pemboleh ubah dalam kajian ini.

### **3.6 Kebolehpercayaan Instrumen**

Kebolehpercayaan bermaksud ketekalan dan kestabilan dalaman ujian atau alat ukur dalam mengukur sesuatu konsep. Ianya mesti mempunyai ciri-ciri stabiliti, konsistensi dan ketepatan. Sekiranya ujian menghasilkan markah yang berbeza setiap kali ia diuji, ini menunjukkan bahawa ujian tersebut mempunyai kebolehpercayaan yang rendah dan tidak boleh digunakan. (Kerlinger, 1973). Ujian kebolehpercayaan dilakukan oleh pengkaji bagi menguji ketekalan dan kesahihan pengukuran yang digunakan.

Penggunaan Alpha Cronbach digunakan bagi menguji kebolehpercayaan instrumen. Semakin hampir Cronbach Alpha kepada angka 1, maka semakin tinggi ketekalannya. Nilai pekali Cronbach Alpha di antara 0.60 hingga 0.95 adalah dianggap memuaskan kerana nilai yang terlalu rendah menunjukkan keupayaan item-item instrumen kajian konsep adalah rendah. *Rules of thumbs* bagi nilai *Cronbach Alpha* oleh Hair et al. (2007) digunakan bagi menguji kebolehpercayaan ditunjukkan dalam Jadual 3.6 di bawah:



Jadual 3.6  
*Nilai Cronbach Alpha*

<b>Alpha</b>	<b>Kekuatan perkaitan</b>
1. < 0.6	Lemah
2. 0.6 - < 0.7	Sederhana
3. 0.7 - < 0.8	Baik
4. 0.8 - < 0.9	Sangat baik
5. 0.9	Cemerlang

Sumber : Hair et al. (2007)

Kebolehpercayaan instrumen kajian diuji bagi menentukan tahap ketekalan dalaman pemboleh-pemboleh ubah kajian (Hair et al., 2010). Tiga petunjuk penting analisis bagi menentukan ketekalan dalaman pemboleh ubah iaitu ialah nilai alfa terpiawai (*Standardised Alpha*), nilai alfa cronbach sekiranya item dihapus (*Cronbach's Alpha If Item Deleted*) dan nilai korelasi item-total diperbetul (*corrected item-total correlation*) (Hair et al., 2010; Pallant, 2007). Nilai alfa terpiawai > 0.70 yang digunakan dalam kajian ini mencapai tahap kebolehpercayaan yang baik (Hair et al., 2010; Pallant, 2007). Walau bagaimanapun, bagi kajian berbentuk penerokaan nilai >0.6 adalah diterima (Hair et al., 2010).

Semakin hampir "*Cronbach Alpha*" kepada angka 1, maka semakin tinggi ketekalannya. Menurut Chua (2012), jika pengukuran pada kali yang kedua dan seterusnya memberi nilai yang serupa, maka kajian dikatakan mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi. Item yang mempunyai nilai korelasi item-total diperbetul < 0.50 perlu digugurkan dari konstruk pengukuran kerana ia tidak

membantu mengukur apa yang cuba diukur oleh kombinasi item-item lain (Hair et al., 2010).

### **3.7 Kajian Rintis**

Ujian rintis dijalankan kerana terdapat keperluan yang bertujuan untuk memastikan kefahaman responden terhadap soalan-soalan yang dikemukakan menggunakan kaedah pekali "*Cronbach Alpha*" ujian kebolehpercayaan. Ujian rintis digunakan bagi meningkatkan kesahan (*validity*) awal dan konsistensi (*reliability*) dalam instrumen kajian. Kajian rintis ini dilakukan dengan menggunakan sampel 100 orang guru pendidikan Islam di negeri Perlis. Kaedah *convenience sampling* digunakan dalam kajian rintis bagi tujuan kebolehpercayaan dan kesahan instrumen kajian.

#### **3.7.1 Kesahan Muka dan Kandungan**

Dalam fasa pertama, pengkaji bertemu dengan dua orang pensyarah bahasa English untuk menterjemahkan instrumen kajian. Pengkaji juga mengedarkan instrumen kajian kepada beberapa orang guru pendidikan Islam bagi mendapatkan maklum balas tentang instrumen tersebut bagi tujuan membaiki semula soalan yang difikirkan tidak dapat difahami oleh pembaca. Seterusnya, pengkaji bertemu dengan dua orang pensyarah Universiti Utara Malaysia yang pakar dalam bidang kajian ini bagi menyemak soalan instrumen kajian bagi tujuan meningkatkan kesahan kandungan. Soal selidik ini telah disemak semula dengan sewajarnya selepas mendapat maklum balas pakar-pakar.

### 3.7.2 Analisis faktor

Analisis faktor dalam kajian rintis menggunakan analisis *Exploratory Factor Analysis* (EFA) bagi memantapkan konstruks (Schumacker & Lomax, 2010) dan mengesan struktur hubungan antara item dalam mengenalpasti struktur (Hair et al., 2010). Kebolehfaktor matriks korelasi juga boleh dinilai berasaskan ujian *Bartlett's test of sphericity* (Bartlett, 1954) dan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (Kaiser, 1974; 1970). Nilai KMO > 0.60 menunjukkan jumlah sampel memenuhi keperluan kebolehfaktor, manakala nilai ujian *Bartlett's* adalah signifikan ( $p < 0.05$ ) (Hair et al., 2010; Pallant, 2007). Penelitian terhadap kedua-dua indikator ini menunjukkan bahawa item-item yang digunakan dalam EFA mempunyai kekuatan saling korelasi (*intercorrelation*) antara satu sama lain. Jadual 3.7 menjelaskan nilai KMO dan ujian *Bartlett's* terhadap kesemua pemboleh ubah dalam kajian.

Jadual 3.7  
*Analisis Faktor Bagi Pemboleh Ubah Kajian Rintis*

Bil	Pemboleh Ubah	Nilai KMO	Nilai <i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	Sig.
1	Gaya kepimpinan	.95	1442.85	.000
2	Budaya Organisasi	.89	3614.30	.000
3	Tekanan Kerja	.86	2013.65	.000
4	Etika Kerja Islam	.91	1088.36	.000
5	Komitmen Organisasi	.84	1511.40	.000

Keputusan analisis faktor menunjukkan kesemua pemboleh ubah kajian ini sangat sesuai untuk kerangka konseptual bagi kajian ini.

Kesahan (*validity*) awal dengan melihat nilai komunaliti yang menunjukkan jumlah varians item berkongsi dengan semua item-item dalam varians. Hair *et al.* (1998) menegaskan bahawa darjah signifikan *factor loadings* pada kebiasaannya (*rule of thumb*) jika  $> 0.30$  merupakan nilai minimal, manakala  $> 0.40$  merupakan nilai yang perlu diambilkira dan  $> 0.50$  merupakan nilai yang signifikan. Dari hasil kajian diperolehi bahawa kesemua konstruk memiliki nilai komunaliti item  $> 0.3$  kecuali konstruk komitmen organisasi iaitu item 2 dan 17 yang mempunyai nilai komunaliti .27 keduanya. Oleh itu item tersebut telah dibuang dan hasilnya nilai komunaliti bagi komitmen organisasi bermula dari .34 hingga .82. Dengan melihat nilai komunaliti maka kesahihan kelima konstruk tersebut disahkan.

Daripada bilangan faktor yang terbentuk bagi setiap konstruk gaya kepimpinan, budaya organisasi, tekanan kerja, etika kerja Islam dan komitmen organisasi masing-masing 4, 4, 5, 4 dan 3 faktor. Menurut Hair *et al.*, (1998), apabila item-item jatuh ke dalam satu atau lebih faktor yang menyokong konsep asal maka kesahihan konstruk disahkan. Manakala varians terkumpul yang diperolehi daripada jadual pusingan kiraan beban kuasa dua (*rotation sums of squared loadings*) menunjukkan peratusan varians yang diterangkan oleh konstruk gaya kepimpinan, budaya organisasi, tekanan kerja, etika kerja Islam dan komitmen organisasi masing-masing 77.73%, 61.54%, 66.09%, 71.16% dan 64.38%. Menurut Hair *et al.* (1998), varians melebihi 60% adalah memuaskan. Jadual 3.8 menunjukkan analisis faktor kesahan instrumen.

Jadual 3.8

*Keputusan Analisis Faktor Untuk Kesahan Instrumen Bagi Kajian Rintis*

<b>Konstruk</b>	<b>Bil Item</b>	<b>Nilai Komunaliti Item</b>	<b>Bilangan Faktor</b>	<b>Varians Terkumpul (%)</b>
Gaya kepimpinan	17	.71 hingga .89	4	77.73
Budaya Organisasi	42	.37 hingga .78	4	61.54
Tekanan Kerja	29	.41 hingga .82	5	66.09
Etika Kerja Islam	17	.55 hingga .88	4	71.16
Komitmen Organisasi	22	.34 hingga .82	3	64.38

### 3.7.3 Ujian Rintis Kesahan Kebolehpercayaan Dalaman

Hasil kajian rintis yang dijalankan mendapati bahawa kesemua nilai *Cronbach Alpha* adalah  $>.7$  bagi setiap pemboleh ubah-pemboleh ubah dalam kajian ini. Setiap nilai kebolehpercayaan dalaman boleh dilihat pada Jadual 3.9 seperti di bawah:

Jadual 3.9

*Nilai Kebolehpercayaan Dalaman Bagi Ujian Rintis.*

<b>Bil</b>	<b>Pemboleh ubah-pemboleh ubah</b>	<b>Alpha Cronbach</b>
1	Gaya kepimpinan guru besar	.96
	Karismatik	.91
	Membangkitkan inspirasi	.92
	Meransang intelek	.76
	Pertimbangan secara individu	.78
2	Tekanan kerja	.94
	Pengurusan masa	.85
	Beban kerja	.83
	Tekanan kerjaya	.77
	Disiplin dan motivasi	.84
	Peningkatan kerjaya	.93
3	Budaya organisasi	.97
	Dimensi Hubungan Kemanusiaan	.91
	Dimensi Sistem Terbuka	.94
	Dimensi Matlamat Rasional	.92
	Dimensi Proses Dalaman	.93
4	Komitmen Organisasi	.93
5	Etika Kerja Islam	.92

### **3.8 Kaedah Pengumpulan Data**

Data dalam kajian ini merangkumi maklumat berkaitan dengan demografi responden dan juga persepsi responden terhadap gaya kepimpinan guru besar, tekanan kerja, budaya organisasi, etika kerja Islam sebagai moderator, manakala pemboleh ubah bersandar pula ialah komitmen organisasi. Sebelum soal selidik diedarkan, pengkaji akan menghantar surat kebenaran kepada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP), KPM dan juga dari Jabatan Pelajaran Negeri Perlis dan Kedah.

Setelah surat kebenaran dihantar kepada pengkaji, maka pengkaji akan mengedarkan soal selidik kajian kepada responden mengikut jumlah sampel bagi setiap sekolah yang dipilih secara rawak kluster berdasarkan cabutan undian. Pengkaji menghantar secara pos dan memberi masa selama 3 hari kepada semua responden untuk menjawab dan seterusnya mengutip kembali semua soal selidik yang telah diberikan kepada responden kajian melalui sampul yang lengkap bersetem dan beralamat pengkaji beserta dengan soal selidik. Semua data yang diperolehi akan dianalisis menggunakan perisian SPSS versi 21.

### **3.9 Cara Analisis Data**

Proses dalam menganalisis data bermula apabila pengkaji memperolehi semula kesemua soal selidik daripada responden. Kesemua data perlulah dianalisa secara statistik menggunakan *Statistical Packages for Social Science* (SPSS) Versi 21.

Melalui penggunaan SPSS ini, pengkaji dapat melihat kekerapan dan peratusan responden yang terlibat dalam kajian ini secara numerikal dan carta. Taburan kekerapan, peratusan, minimum, maksimum, sisihan piawai, min dalam bentuk deskriptif dan juga analisa melalui ujian inferensi bagi setiap pemboleh ubah digunakan untuk memproses data-data yang diperolehi.

### **3.9.1 Statistik Deskriptif**

Lazimnya data deskriptif melibatkan skala norminal dan ordinal seperti peratus dan kekerapan. Ia bertujuan untuk mengenal pasti sifat sampel dan menghuraikan data daripada ciri-ciri pemboleh ubah tidak bersandar. Statistik deskriptif ini menggunakan petunjuk seperti min, median dan mod untuk mengukur sukatan memusat dan sela, varians dan sisihan piawai untuk mengukur serakan data (Edaham, 2009). Data-data yang dianalisis menggunakan kaedah kekerapan dan peratusan adalah:

1. Taburan responden mengikut jantina.
2. Taburan responden mengikut umur.
3. Taburan responden mengikut status perkahwinan.
4. Taburan responden mengikut kelayakan akademik.
5. Taburan responden mengikut pengalaman mengajar.
6. Taburan responden mengikut jawatan.

Min adalah pengukuran deskriptif yang baik bagi menentukan pemusatan markah yang berfungsi sebagai timbang tara yang mengimbangi markah dengan tepat (Healey, 2005) dipetik dari Edaham (2009).

### 3.9.2 Statistik Inferensi

Statistik inferensi yang digunakan dalam kajian ini melibatkan regresi pelbagai dan regresi herarkikal. Dalam menjalankan kajian statistik inferensi, beberapa pra syarat perlu dilaksanakan sebelum ujian tersebut dilaksanakan antaranya ialah melakukan kesahan instrumen, kebolehpercayaan instrumen, kenormalan data, ujian lineariti dan ujian multicolineariti serta *outliers*.

Sebelum melaksanakan analisis statistik inferensi ini, tahap signifikan 0.05 telah dipilih sebagai aras kritikal bagi memutuskan keputusan. Ini berdasarkan Nemalan (2010) yang mengatakan dalam kajian sains sosial, nilai  $p < 0.05$  digunakan sebagai aras signifikan bagi sesuatu hasil kajian. Keputusan terhadap hipotesis kajian adalah berdasarkan tahap di mana  $p < 0.05$ , atau pada 95 peratus tahap keyakinan, hipotesis nul ( $H_0$ ) akan ditolak dan hypothesis alternatif ( $H_a$ ) akan diterima. Ini juga bermakna hanya 5% kesilapan (*standard error*) sahaja yang dibenarkan dalam kajian ini.

Ujian kesahan digunakan bagi menguji item-item yang ada dalam soal selidik sama ada isi dari butir-butir pertanyaan tersebut mengukur apa yang sepatutnya diukur. Soal selidik dikatakan mempunyai kesahan untuk mengukur kesahan faktor-faktor konstruk apabila pertanyaan tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur



oleh item tersebut. Sebuah item dikatakan mempunyai kesahan apabila nilai korelasi di atas 0.3. dan signifikan pada alpha 0.05 (Sugiono, 2007; Idrayani, 2012).

Ujian kebolehpercayaan ialah proses menguji item yang ada dalam soal selidik sama ada item -item tersebut mempunyai kebolehpercayaan untuk mengukur faktor-faktor konstruk jika jawapan seseorang terhadap pertanyaan adalah tetap dari masa ke masa melalui nilai *Alpha Cronbach*. Instrumen dapat dikatakan memiliki kebolehpercayaan jika memiliki koefisien dengan nilai sebesar 0.6 atau lebih (Arikunto, 1996; Idrayani, 2012).

Menurut Nemalan (2010) konsep kebolehpercayaan adalah suatu konsep yang dirujuk kepada alat pengukuran yang digunakan oleh pengkaji untuk mengukuhkan teorinya. Menurut sekaran(2000) nilai *Alpha Cronbach* yang kurang daripada 0.6 adalah lemah. Nilai antara 0.7 hingga 0.79 dikatakan boleh diterima, manakala yang melebihi 0.8 adalah baik.

Bagi melaksanakan ujian statistik inferensi, langkah awal yang diperlukan adalah dengan melakukan ujian normaliti untuk memastikan data yang dipungut adalah mempunyai taburan normal atau dekat dengan normal. Menurut Coakes, Steed dan Dzidic (2006) yang dipetik daripada Edaham (2009), terdapat pelbagai cara untuk membuat andaian mengenai taburan normaliti bagi data yang telah dipungut seperti "*histogram*", "*stem and leaf plot*", "*box plot*", "*normal probability plot*" dan "*detrended normal plot*". Selain itu, ujian "*Skewness*" dan "*Kurtosis*" juga boleh

digunakan untuk membuktikan bahawa data yang diperolehi adalah normal (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998). Tanpa taburan normal bagi setiap pemboleh ubah, penemuan atau dapatan kajian boleh diputarbelitkan atau disalah tafsir oleh orang-orang yang tidak tergolong dalam nilai kumpulan yang sama (Chen, 2010).

Kebanyakan teknik statistik memerlukan pemboleh ubah bersandar berada dalam keadaan taburan normal. Normal bermaksud keadaan taburan data dalam bentuk simetri, lengkung berbentuk loceng yang mempunyai frekuensi paling tinggi di tengah lengkungan dan frekuensi rendah di hujung (Gravetter & Wallnau, 2008). Bagi tujuan kajian ini, taburan yang mempunyai nilai “*Skewness*” dan “*Kurtosis*” kurang daripada +1.96 atau lebih besar daripada -1.96;  $(-1.96 < skewness < +1.96)$  mengikut Chua (2012) boleh dianggap normal. Taburan data dikatakan normal apabila nilai kepencongan kurang dari dua ( $< 2$ ) dan nilai *kurtosis* kurang dari tujuh ( $< 7$ ). Di dalam kajian ini juga, histogram digunakan bagi melihat taburan pemboleh ubah yang mana keluk normal (bentuk loceng) di atas histogram digunakan untuk membantu perbandingan antara taburan sebenar dan keluk normal. Normaliti dapat dilihat dari penyebaran data titik pada titik diagonal dari grafik. Keputusan diambil jika data tersebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Dengan demikian model regresi memenuhi dasar taburan normal (Idrayani, 2012).

Di dalam kaedah statistik inferensi, ujian lineariti turut memainkan peranan yang penting sebagai pra syarat bagi menentukan perhubungan di antara pemboleh ubah bersandar dan pembolehbah bebas. Di dalam kajian ini, pengkaji melakukan ujian

lineariti bagi tujuan memastikan andaian *homoscedasticity* tidak dilanggari (Coakes et al., 2006). Oleh itu, data yang dikutip boleh diandaikan mempunyai hubungan secara linear antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar. Dengan andaian ini, analisis inferensi dapat dijalankan.

Hubungan berbentuk linear adalah penting bagi menunjukkan korelasi. Kelinearan boleh ditunjukkan melalui graf *Normal P-P Plot of Regression Standardised Residual*. Jika kelinearan tidak wujud, maka hasil analisis ini mungkin tidak memberi makna (Coakes, Steed, & Dzidic, 2005). Oleh itu data yang dikutip boleh diandaikan mempunyai hubungan secara linear antara pemboleh ubah bebas dengan pemboleh ubah bersandar. Dengan andaian ini analisis inferensi boleh dijalankan. Pengujian lineariti dilakukan dengan menguji *Deviation from Linearity* dengan *Means Test* pada *software* SPSS. Apabila diperolehi *F Deviation from Linearity* dengan aras signifikan di atas 5 peratus ( $\text{sig.} > 0.05$ ). Ia menunjukkan bahawa hubungan antara pemboleh ubah bebas dengan pemboleh ubah terikat memenuhi dasar lineariti. Sebaliknya apabila diperolehi *F Deviation from Linearity* dengan aras signifikan di bawah 5 peratus ( $\text{sig.} < 0.05$ ), menunjukkan bahawa hubungan antara pemboleh ubah bebas dengan pemboleh ubah terikat tidak memenuhi dasar lineariti (Idrayani, 2012). Ujian Multicolariti perlu dilakukan bagi mengkaji tahap multicolariti dan kesannya kepada hasil keputusan kajian. Ujian untuk menilai multicolariti yang digunakan bagi kajian ini adalah ujian *tolerance values* dan *variance inflation factor* (VIF). Sekiranya nilai *Tolerance* (TI) bagi semua pemboleh ubah adalah ( $\text{TI} < 1$ ) dan nilai VIF adalah ( $\text{VIF} < 10$ ) maka ianya menunjukkan tiada masalah multicolariti.

*Outliers* merujuk kepada data ekstrem yang wujud dalam taburan data kajian. Dua jenis data ekstrem yang perlu diuji ialah data ekstrem multivariat dan data ekstrem univariat. Ujian Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) digunakan untuk menentukan data ekstrem multivariat. Perbandingan nilai jarak Mahalanobis dan nilai kritikal khi kuasa dua digunakan untuk menentukan data ekstrem multivariat. Sekiranya terdapat data yang mempunyai nilai Jarak Mahalanobis lebih besar daripada nilai kritikal khi kuasa dua, maka data tersebut dikira sebagai data ekstrem multivariat. Data ini perlu dibuang dari taburan data. Data univariat diuji berdasarkan nilai z-score data. Jika nilai ini melebihi  $\pm 3$ , maka data ekstrem univariat tidak wujud. Rumusnya, dalam menganalisis data pengkaji akan memastikan beberapa syarat ujian dipenuhi terlebih dahulu seperti mana yang telah diterangkan. Kesemua prasyarat bagi menjalankan ujian inferensi akan dibahas pada bab 4.

### **3.10 Bentuk Statistik Dalam Menguji Setiap Pemboleh Ubah**

Kajian statistik berbentuk deskriptif digunakan bagi menjelaskan bilangan kekerapan, peratusan, min, sisihan piawai dan tahap bagi setiap min yang diperolehi. Kesemua dapatan akan direkod dalam bentuk jadual bagi memudahkan penjelasan hasil dapatan. Sekaran (2000) menyatakan bahawa salah satu matlamat asas analisis data adalah untuk menguji data itu sendiri. Analisis data deskriptif dibuat bagi tujuan melihat kepada pengukuran memusat dan serakan data yang dikutip. Min, julat sisihan piawai dan varians data memberikan gambaran yang jelas tentang tindakbalas responden terhadap item-item yang terdapat dalam borang soal selidik dan bagaimana item-item tersebut dibentuk dengan baik untuk mengukur konsep sesuatu pemboleh ubah.

Bagi tujuan kajian ini, analisis data deskriptif dijalankan terdapat item-item demografi untuk mengukur peratus dan kekerapan terhadap jawapan responden. Kajian ini juga turut menggunakan analisis inferensi bagi mengetahui pengaruh atau antara pemboleh ubah bersandar dan pemboleh ubah bebas. Statistik inferensi yang digunakan dalam kajian ini ialah regresi herarkikal. Regresi herarkikal membenarkan penyelidik memasukkan variabel-variabel peramal ke dalam persamaan regresi pelbagai berdasarkan tahap kepentingan setiap variabel peramal terhadap variabel kriterion. Regresi herarkikal juga digunakan untuk melihat hubungan antara variabel bebas dengan bersandar iaitu mengawal variabel bebas lain yang dijangka memberi kesan ke atas variabel bersandar. Variabel kawalan ialah variabel yang tidak ingin dikaji dalam kajian, tetapi mungkin memberi kesan ke atas variabel kajian (Chua, 2014). Kesemua ujian ini dapat dijelaskan berdasarkan Jadual 3.10 :

Jadual 3.10

*Ujian Yang Digunapakai Bagi Kesemua Pemboleh Ubah Kajian*

<b>Pemboleh ubah-pemboleh ubah bebas</b>	<b>Pemboleh ubah bersandar</b>	<b>Pemboleh ubah kawalan (moderator)</b>	<b>Bentuk ujian</b>
Gaya kepimpinan guru besar Tekanan Kerja Budaya Organisasi	Komitmen Organisasi		Regresi Pelbagai Herarkikal
Gaya kepimpinan guru besar Tekanan Kerja Budaya Organisasi	Etika kerja Islam		Regresi Pelbagai Herarkikal
Gaya kepimpinan guru besar Tekanan Kerja Budaya Organisasi	Komitmen Organisasi	Etika kerja Islam	Regresi Pelbagai Herarkikal

### 3.11 Rumusan

Di dalam bab ini secara khususnya dibincangkan mengenai reka bentuk kajian, populasi dan persampelan, instrumen kajian, kebolehpercayaan instrumen, kajian rintis, kaedah pengumpulan data, cara analisis data, bentuk statistik dalam menguji setiap pemboleh ubah dan rumusan. Kesemua instrumen yang digunapakai dalam mengukur setiap pemboleh ubah kajian terlebih dahulu diuji kesahan dan kebolehpercayaan bagi memastikan dapatan kajian sebenar adalah lebih tepat dan baik. Kesemua hasil dapatan akan dibincangkan dalam bab empat dalam kajian ini. Kajian ini akan diuji menggunakan perisian SPSS versi 21.



## BAB 4

### KEPUTUSAN KAJIAN

#### 4.1 Pengenalan

Bab ini membincangkan tentang taburan demografi responden mengikut jantina, umur, status perkahwinan, kelayakan akademik tertinggi, pengalaman mengajar dan jawatan. Selain itu, bab ini juga akan menghuraikan analisis data deskriptif terhadap kesemua pemboleh ubah dalam kajian ini iaitu gaya kepimpinan guru besar, tekanan kerja, budaya organisasi, etika kerja Islam dan komitmen organisasi. Disamping itu juga, bab ini menerangkan hasil keputusan terhadap hipotesis yang telah dibina dalam kajian ini.

#### 4.2 Profil dan Sampel Kajian

Sampel yang terlibat dalam kajian ini ialah sebanyak 389 orang responden. Hanya 60 buah sekolah telah dipilih secara cabutan undian memberi maklum balas terhadap soal selidik yang telah diedarkan. Hasil dapatan soal selidik yang telah diterima dalam kajian ini dijelaskan dalam Jadual 4.1 di bawah:

Jadual 4.1

*Set Soal Selidik Sampel Kajian Yang Telah Diterima*

1.	Soal selidik yang dihantar	550 set soal selidik
2.	Soal selidik yang diterima	395 set soal selidik
3.	Soal selidik yang tidak lengkap	6 set soal selidik
4.	Jumlah	389 soal selidik

Dalam kajian ini, pengkaji menggunakan 389 set soal selidik yang telah diterima sebagai sampel kajian ini. Soal selidik yang telah diterima melebihi keperluan jumlah sampel yang dikehendaki berdasarkan formula slovin iaitu sebanyak 371 sampel kajian.

#### **4.2.1 Taburan Demografi Responden**

Responden dalam kajian ini melibatkan guru pendidikan Islam seramai 389 orang yang terdiri daripada 109 guru lelaki (28%) manakala 280 guru perempuan (72%). Bagi peringkat umur, data menunjukkan sebanyak 28 orang berumur antara 25 sehingga 30 tahun (7.2%), 99 orang berumur antara 31 sehingga 35 tahun (25.4%), 125 orang berumur antara 36 sehingga 40 tahun (32.1%), 82 orang berumur antara 41 sehingga 45 tahun (21.1%), 33 orang berumur antara 46 sehingga 50 tahun (8.5%), 19 orang berumur antara 51 sehingga 55 tahun (4.9%) dan 3 orang berumur antara 56 sehingga 60 tahun (0.8%).

Bagi taburan status perkahwinan, data menunjukkan sebanyak 26 orang belum berkahwin (6.7%), 352 orang telah berkahwin (90.5%) dan 11 orang berstatus duda atau janda (2.8%). Taburan responden bagi kelayakan akademik tertinggi bagi Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) ialah sebanyak 6 orang (1.5%), diploma sebanyak 58 orang (14.9%), ijazah pertama sebanyak 310 orang (79.7%) dan ijazah master sebanyak 15 orang (3.9%). Taburan responden bagi pengalaman mengajar adalah antara 1 sehingga 10 tahun sebanyak 191 orang (49.1%), bagi 11 sehingga 20 tahun sebanyak 156 orang (40.1%), bagi 21 sehingga 30 tahun sebanyak 40 orang (10.3%) dan bagi 31 sehingga 40 tahun sebanyak 2 orang (0.5%). Taburan responden bagi



jawatan ketua panitia ialah sebanyak 60 orang (15.4%) manakala bukan ketua panitia sebanyak 329 orang (84.6%). Jadual 4.2 menunjukkan taburan responden berdasarkan kekerapan dan peratusan seperti di bawah:

Jadual 4.2  
*Taburan Responden Mengikut Demografi*

<b>Demografi Responden</b>	<b>Kekerapan (N)</b>	<b>Peratusan (%)</b>
<b>Jantina</b>		
Lelaki	109	28
Perempuan	280	72
<b>Umur (tahun)</b>		
25 hingga 30	28	7.2
31 hingga 35	99	25.4
36 hingga 40	125	32.1
41 hingga 45	82	2.1
46 hingga 50	33	8.5
51 hingga 55	19	4.9
56 hingga 60	3	0.8
<b>Status perkahwinan</b>		
Belum berkahwin	26	6.7
Berkahwin	352	90.5
Duda/janda	11	2.8
<b>Kelayakan akademik tertinggi</b>		
SPM	6	1.5
Diploma	58	14.9
Ijazah Pertama	310	79.7
Master	15	3.9
<b>Pengalaman Mengajar (tahun)</b>		
1 hingga 10	191	49.1
11 hingga 20	156	40.1
21 hingga 30	40	10.3
31 hingga 40	2	0.5
<b>Jawatan</b>		
Ketua panitia	60	15.4
Bukan ketua panitia	329	84.6

### **4.3 Persediaan Data**

Tabachnick dan Fidell (2007) mencadangkan ia adalah penting untuk memastikan ketepatan data sebelum menjalankan analisis lanjutan daripada data yang dikumpul. Atas sebab itu, bahagian ini akan memberi tumpuan kepada prosedur pemeriksaan data terutamanya untuk memeriksa data yang hilang dan mengesan *outliers*. Pada asasnya kesahan, kebolehpercayaan pemboleh ubah dan andaian-andaian lain akan dijalankan pada bahagian yang berikutnya bagi memastikan ketepatan proses analisis data.

#### **4.3.1 Memeriksa Data Yang Hilang**

Sebagai langkah awal, pengkaji melakukan pemeriksaan terhadap data yang hilang. Data yang hilang akan diperiksa melalui statistik deskriptif. Kesemua data yang dimasukkan telah diperiksa dan didapati kesemua *missing value* bagi setiap dapatan adalah sifar. Pengkaji menggunakan jawapan 389 responden sebagai data kajian ini.

### **4.4 Pegukuran Instrumen Kajian**

#### **4.4.1 Kebolehpercayaan Dalaman**

Hasil analisis yang dijalankan mendapati bahawa kesemua nilai *Cronbach Alpha* adalah  $>.7$  bagi setiap pemboleh ubah-pemboleh ubah dalam kajian ini. Setiap nilai kebolehpercayaan dalaman boleh dilihat pada Jadual 4.3:

Jadual 4.3

*Nilai Kebolehpercayaan Dalam*

<b>Bil</b>	<b>Pemboleh ubah-pemboleh ubah</b>	<b>Alpha Cronbach</b>
<b>1</b>	<b>Gaya kepimpinan guru besar</b>	.95
	Karismatik	.84
	Membangkitkan inspirasi	.89
	Merangsang intelek	.80
	Pertimbangan secara individu	.72
<b>2</b>	<b>Tekanan kerja</b>	.96
	Pengurusan masa	.84
	Beban kerja	.84
	Tekanan kerjaya	.87
	Disiplin dan motivasi	.91
	Peningkatan kerjaya	.94
<b>3</b>	<b>Budaya organisasi</b>	.96
	Dimensi Hubungan Kemanusiaan	.90
	Dimensi Sistem Terbuka	.91
	Dimensi Matlamat Rasional	.89
	Dimensi Proses Dalam	.91
<b>4</b>	<b>Komitmen Organisasi</b>	.94
<b>5</b>	<b>Etika Kerja Islam</b>	.89

#### 4.4.2 Analisis Faktor Instrumen Kajian

Analisis faktor konfirmatori digunakan untuk mengesahkan pengukuran bagi setiap variabel dalam kajian ini. Analisis faktor konfirmatori ini menggunakan kaedah yang dicadangkan oleh Hair, Tatham, Anderson dan Black (1998). Berdasarkan kaedah tersebut, analisis dilakukan menggunakan komponen prinsipal dan putaran *varimax* diikuti dengan penetapan nilai *eigen* yang melebihi atau sama dengan 1 dan item yang mempunyai nilai muatan faktor yang melebihi atau sama dengan .30 sahaja diambil kira. Nilai muatan faktor .30 ini merupakan nilai minimum yang diperlukan oleh sampel yang melebihi atau sama dengan 200 orang responden (Hair et al., 1998). Justeru, faktor muatan dan muatan bersilang .30 dijadikan sebagai panduan. Analisis faktor konfirmatori dilakukan bagi menguji kesahan semua variabel dalam kajian ini iaitu gaya kepimpinan (17 item), tekanan kerja (29 item), budaya organisasi (42 item), etika kerja Islam (17 item) dan komitmen organisasi (24 item).

#### 4.4.2.1 Analisis Faktor Instrumen Gaya Kepimpinan Guru Besar

Analisis faktor kaedah pengesahan dengan menggunakan pengekstrakan dihadkan kepada empat faktor dilakukan bagi soal selidik gaya kepimpinan guru besar. Kaedah pengesahan ini sesuai untuk membuktikan sama ada muatan faktor dapat menghasilkan empat faktor yang menonjol dengan nyata sebagaimana yang dihasilkan dalam kajian (Bass dan Avolio, 2000).

Analisis faktor konfirmatori ini hanya mengambil kira nilai *eigen* yang melebihi atau sama dengan 1 dan item yang mempunyai nilai muatan faktor yang melebihi atau sama dengan .30 yang sesuai untuk dipilih dan diterima pakai sebagai item instrumen kajian. Sebagai langkah pertama, kesemua 17 item yang mengukur empat subskala gaya kepimpinan guru besar sebagaimana yang telah dikenal pasti oleh Bass dan Avolio (2000) diuji menerusi analisis faktor eksploratori telah dikelompokkan.

Seterusnya analisis komponen prinsipal dilakukan dan diikuti dengan putaran *varimax orthogonal* dan *kaiser normalization*, item-item tersebut telah diekstrakkan semula kepada dua faktor setelah mendapati keputusan analisis pengesahan menjelaskan dua faktor yang mempunyai nilai *eigen* sama atau lebih daripada satu. Komponen 1 menunjukkan peratusan varian sebanyak 54.93 peratus manakala komponen kedua menunjukkan 7.24 peratus dan menjelaskan keseluruhan sebanyak 62.17 peratus bagi item gaya kepimpinan guru besar sebagaimana dijelaskan dalam Jadual 4.4:

Jadual 4.4

*Nilai Eigen yang Sama atau Melebihi Satu bagi Item Gaya Kepimpinan Guru Besar*

<i>Component</i>	<b>Total Variance Explained</b>		
	<i>Initial Eigenvalues</i>		
	<i>Total</i>	<i>% of Variance</i>	<i>Cumulative %</i>
1	9.339	54.93	54.93
2	1.231	7.24	62.17

*Extraction Method: Principal Component Analysis.*

Jadual 4.5 menjelaskan dua faktor yang telah dikenal pasti bagi item gaya kepimpinan guru besar berdasarkan kepada analisis komponen prinsipal yang dilakukan dan diikuti dengan putaran *varimaxs orthogonal* dan *kaiser normalization*. Berdasarkan Jadual 4.5 menunjukkan bahawa nilai muatan faktor bagi komponen satu di antara .46 hingga .79 manakala komponen dua di antara .55 hingga .79. Ini memenuhi syarat muatan faktor iaitu melebihi atau sama .30.

Jadual 4.5

*Analisis Komponen Prinsipal dengan Putaran Varimaxs Orthogonal Dan Kaiser Normalization bagi Item Gaya Kepimpinan Guru Besar*

	<b>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></b>	
	<i>Component</i>	
	1	2
gk1		.79
gk2		.79
gk3		.63
gk4		.72
gk5		.55
gk6	.54	
gk7	.65	
gk8	.73	
gk9	.79	
gk10	.70	
gk11	.72	
gk12	.70	
gk13	.68	
gk14	.71	
gk15	.72	
gk16	.76	
gk17	.46	

Jadual 4.5 (Sambungan)

<i>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></i>		
	<i>Component</i>	
	1	2
<i>Extraction Method: Principal Component Analysis.</i>		
<i>Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup></i>		
<i>a. Rotation converged in 3 iterations.</i>		

Nilai *communalities* ialah nilai *varians* yang dijelaskan oleh faktor yang terbentuk terhadap tiap-tiap pembolehubah kajian. Adapun nilai *communalities* untuk semua item gaya kepimpinan guru besar adalah  $>.30$  sebagaimana dipamerkan pada Jadual 4.6 di bawah:

Jadual 4.6

*Analisis Komponen Prinsipal Communalities bagi Item Gaya Kepimpinan Guru Besar*

	<i>Communalities</i>	
	<i>Initial</i>	<i>Extraction</i>
gk1	1.00	.64
gk2	1.00	.67
gk3	1.00	.63
gk4	1.00	.67
gk5	1.00	.61
gk6	1.00	.33
gk7	1.00	.56
gk8	1.00	.61
gk9	1.00	.63
gk10	1.00	.58
gk11	1.00	.70
gk12	1.00	.69
gk13	1.00	.68
gk14	1.00	.64
gk15	1.00	.70
gk16	1.00	.62
gk17	1.00	.55

*Extraction Method: Principal Component Analysis.*

Hasil analisis faktor konfirmatori yang ditunjukkan dalam Jadual 4.7 mendapati dua faktor telah dihasilkan semula. Justeru, berdasarkan teori guru profesional menurut al-Ghazali yang mengemukakan kaedah (*hablun minnafs*) hubungan dalam diri dan (*hablun minnas*) hubungan dengan menekankan kepada gaya kepimpinan Islam yang ideal dan juga (*uswatun hasanah*) contoh ikutan yang baik telah diletak dalam dua faktor gaya kepimpinan guru besar dalam analisa ini. Hasil ujian matrik beridentiti iaitu *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) dan *Bartlett's Test* bagi kedua-dua faktor tersebut menunjukkan tahap signifikan  $p < .05$  dan nilai *Chi-Square* ialah 4300.46 manakala nilai KMO ialah .96. Kesemua item dalam gaya kepimpinan guru besar disahkan melalui analisis faktor dan digunakan dalam kajian ini.

Jadual 4.7  
*Analisis Kaiser-Meyer-Olkin dan Bartlett's Test bagi Item Gaya Kepimpinan Guru Besar*

<i>KMO and Bartlett's Test</i>		
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		.96
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	<i>Approx. Chi-Square</i>	4300.46
	<i>df</i>	136
	<i>Sig.</i>	.000

#### 4.4.2.2 Analisis Faktor Instrumen Tekanan Kerja

Analisis faktor kaedah pengesahan dengan menggunakan pengekstrakan dihadkan kepada lima faktor dilakukan bagi soal selidik tekanan kerja. Kaedah pengesahan ini sesuai untuk membuktikan sama ada muatan faktor dapat menghasilkan lima faktor yang menonjol dengan nyata sebagaimana yang dihasilkan dalam kajian (Fimian, 1988). Analisis faktor konfirmatori ini hanya mengambil kira nilai *eigen* yang melebihi atau sama dengan 1 dan item yang mempunyai nilai muatan faktor yang melebihi atau sama dengan .30 yang sesuai untuk dipilih dan diterima pakai sebagai item instrumen kajian.

Sebagai langkah pertama, kesemua 29 item yang mengukur lima subskala tekanan kerja sebagaimana yang telah dikenal pasti oleh Fimian (1988) diuji menerusi analisis faktor eksploratori telah dikelompokkan. Seterusnya analisis komponen prinsipal dilakukan dan diikuti dengan putaran *varimax orthogonal* dan *kaiser normalization*, item-item tersebut telah diekstrakkan semula kepada empat faktor setelah mendapati keputusan analisis pengesahan menjelaskan empat faktor yang mempunyai nilai *eigen* sama atau lebih daripada satu.

Komponen 1 menunjukkan peratusan varian sebanyak 46.08 peratus, komponen 2 menunjukkan 9.56 peratus, komponen 3 menunjukkan 4.82 peratus dan komponen 4 menunjukkan 4.35 peratus dan menjelaskan keseluruhan sebanyak 64.82 peratus bagi item tekanan kerja sebagaimana dijelaskan dalam Jadual 4.8.

Jadual 4.8

*Nilai Eigen yang Sama atau Melebihi Satu bagi Item Tekanan Kerja*

Component	Total Variance Explained		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11.522	46.08	46.08
2	2.391	9.56	55.65
3	1.205	4.82	60.47
4	1.088	4.35	64.82

*Extraction Method: Principal Component Analysis.*

Jadual 4.9 menjelaskan empat faktor yang telah dikenal pasti bagi item tekanan kerja berdasarkan kepada analisis komponen prinsipal yang dilakukan dan diikuti dengan putaran *varimax orthogonal* dan *kaiser normalization*. Berdasarkan Jadual 4.9 menunjukkan bahawa nilai muatan faktor bagi komponen 1 di antara .51 hingga .78,



komponen 2 di antara .47 hingga .69, komponen 3 di antara .69 hingga .70 dan komponen 4 di antara .31 hingga .76. Ini memenuhi syarat muatan faktor iaitu melebihi atau sama .30.

Jadual 4.9

*Analisis Komponen Prinsipal dengan Putaran Varimax Orthogonal dan Kaiser Normalization bagi Item Tekanan Kerja*

<b>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></b>				
	<i>Component</i>			
	1	2	3	4
tk1				.76
tk2				.64
tk3				.69
tk4				.64
tk6				.43
tk7				.31
tk9		.65		
tk10		.69		
tk11		.64		
tk12		.47		
tk13		.69		
tk14		.62		
tk15		.57		
tk16		.58		
tk17			.69	
tk18			.69	
tk19			.70	
tk21	.72			
tk22	.75			
tk23	.78			
tk24	.77			
tk25	.65			
tk26	.51			
tk27	.57			
tk28	.56			

*Extraction Method: Principal Component Analysis.*

*Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>*

*a. Rotation converged in 9 iterations.*

Nilai *communalities* ialah nilai *varians* yang dijelaskan oleh faktor yang terbentuk terhadap tiap-tiap pembolehubah kajian. Adapun nilai *communalities* untuk semua item tekanan kerja adalah  $>.30$  sebagaimana dipamerkan pada Jadual 4.10:

Jadual 4.10

*Analisis Komponen Prinsipal Communalities bagi Item Tekanan Kerja*

<i>Communalities</i>		
	<i>Initial</i>	<i>Extraction</i>
tk1	1.00	.66
tk2	1.00	.59
tk3	1.00	.66
tk4	1.00	.67
tk6	1.00	.32
tk7	1.00	.55
tk9	1.00	.62
tk10	1.00	.69
tk11	1.00	.60
tk12	1.00	.37
tk13	1.00	.63
tk14	1.00	.56
tk15	1.00	.63
tk16	1.00	.62
tk17	1.00	.69
tk18	1.00	.67
tk19	1.00	.73
tk21	1.00	.66
tk22	1.00	.68
tk23	1.00	.74
tk24	1.00	.74
tk25	1.00	.74
tk26	1.00	.74
tk27	1.00	.77
tk28	1.00	.78

*Extraction Method: Principal Component Analysis.*

Hasil analisis faktor konfirmatori yang ditunjukkan dalam Jadual 4.11 mendapati empat faktor telah dihasilkan semula. Hasil ujian matrik beridentiti iaitu *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) dan *Bartlett's Test* bagi keempat-empat faktor tersebut

menunjukkan tahap signifikan  $p < .05$  dan nilai *Chi-Square* ialah 6548.05 manakala nilai KMO ialah .94. Kesemua item dalam tekanan kerja telah disahkan melalui analisis faktor dan digunakan dalam kajian ini kecuali item 5, 8, 20 dan 29 yang terpaksa digugurkan kerana nilai muatan faktor kurang .30.

Jadual 4.11

*Analisis Kaiser-Meyer-Olkin dan Bartlett's Test bagi Item Tekanan Kerja*

<b><i>KMO and Bartlett's Test</i></b>		
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		.94
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	<i>Approx. Chi-Square</i>	6548.05
	<i>df</i>	300
	<i>Sig.</i>	.000

#### **4.4.2.3 Analisis Faktor Instrumen Budaya Organisasi**

Analisis faktor kaedah pengesahan dengan menggunakan pengestrakan dihadkan kepada empat faktor dilakukan bagi soal selidik budaya organisasi. Kaedah pengesahan ini sesuai untuk membuktikan sama ada muatan faktor dapat menghasilkan empat faktor yang menonjol dengan nyata sebagaimana yang dihasilkan dalam kajian (Maslowski, 2001).

Analisis faktor konfirmatori ini hanya mengambil kira nilai *eigen* yang melebihi atau sama dengan 1 dan item yang mempunyai nilai muatan faktor yang melebihi atau sama dengan .30 yang sesuai untuk dipilih dan diterima pakai sebagai item instrumen kajian. Sebagai langkah pertama, kesemua 42 item yang mengukur empat subskala budaya organisasi sebagaimana yang telah dikenal pasti oleh Maslowski (2001) diuji menerusi analisis faktor eksplotori telah dikelompokkan.

Seterusnya analisis komponen prinsipal dilakukan dan diikuti dengan putaran *varimax orthogonal* dan *kaiser normalization*, item-item tersebut telah diekstrakkan semula kepada empat faktor setelah mendapati keputusan analisis pengesahan menjelaskan empat faktor yang mempunyai nilai *eigen* sama atau lebih daripada satu.

Komponen 1 menunjukkan peratusan varian sebanyak 40.07 peratus, komponen 2 menunjukkan 6.98 peratus, komponen 3 menunjukkan 5.10 peratus dan komponen 4 menunjukkan 3.47 peratus dan menjelaskan keseluruhan sebanyak 55.63 peratus bagi item budaya organisasi sebagaimana dijelaskan dalam Jadual 4.12.

Jadual 4.12  
*Nilai Eigen yang Sama atau Melebihi Satu bagi Item Budaya Organisasi*

<i>Component</i>	<i>Total Variance Explained</i>		
	<i>Initial Eigenvalues</i>		
	<i>Total</i>	<i>% of Variance</i>	<i>Cumulative %</i>
1	16.031	40.07	40.07
2	2.794	6.98	47.06
3	2.040	5.10	52.16
4	1.388	3.47	55.63

*Extraction Method: Principal Component Analysis.*

Jadual 4.13 menjelaskan empat faktor yang telah dikenal pasti bagi item budaya organisasi berdasarkan kepada analisis komponen prinsipal yang dilakukan dan diikuti dengan putaran *varimax orthogonal* dan *kaiser normalization*. Berdasarkan Jadual 4.13 menunjukkan bahawa nilai muatan faktor bagi komponen 1 di antara .46 hingga .71, komponen 2 di antara .40 hingga .67, komponen 3 di antara .48 hingga .78 dan komponen 4 di antara .40 hingga .64. Ini memenuhi syarat muatan faktor iaitu melebihi atau sama .30.

Jadual 4.13

*Analisis Komponen Prinsipal dengan Putaran Varimax Orthogonal dan Kaiser Normalization bagi Item Budaya Organisasi*

<b>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></b>				
	<i>Component</i>			
	1	2	3	4
bo1			.51	
bo2			.53	
bo3			.78	
bo4			.73	
bo5			.76	
bo6			.70	
bo7			.66	
bo8			.66	
bo9			.48	
bo12	.50			
bo13	.59			
bo14	.62			
bo15	.64			
bo16	.66			
bo17	.46			
bo18	.71			
bo19	.71			
bo20	.71			
bo21	.62			
bo22				.40
bo23				.52
bo24				.47
bo25				.64
bo26				.58
bo27				.50
bo28				.50
bo29		.40		
bo30		.47		
bo31		.50		
bo32		.64		
bo33		.68		
bo34		.63		
bo35		.66		
bo36		.59		
bo37		.67		
bo38		.52		
bo39		.67		
bo40		.64		

Jadual 4.13 (Sambungan)

<i>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></i>				
	<i>Component</i>			
	1	2	3	4
bo41		.58		
bo42		.69		

*Extraction Method: Principal Component Analysis.*  
*Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>*  
*a. Rotation converged in 7 iterations.*

Nilai *communalities* ialah nilai *varians* yang dijelaskan oleh faktor yang terbentuk terhadap tiap-tiap pembolehubah kajian. Adapun nilai *communalities* untuk semua item budaya organisasi adalah >.30 sebagaimana dipamerkan pada Jadual 4.14 di bawah:

Jadual 4.14

*Analisis Komponen Prinsipal Communalities bagi Item Budaya Organisasi*

	<i>Communalities</i>	
	<i>Initial</i>	<i>Extraction</i>
bo1	1.00	.48
bo2	1.00	.67
bo3	1.00	.66
bo4	1.00	.63
bo5	1.00	.68
bo6	1.00	.56
bo7	1.00	.55
bo8	1.00	.57
bo9	1.00	.46
bo12	1.00	.40
bo13	1.00	.45
bo14	1.00	.58
bo15	1.00	.64
bo16	1.00	.65
bo17	1.00	.55
bo18	1.00	.64
bo19	1.00	.64
bo20	1.00	.67
bo21	1.00	.49
bo22	1.00	.53

Jadual 4.14 (Sambungan)

	<i>Communalities</i>	
	<i>Initial</i>	<i>Extraction</i>
bo23	1.00	.56
bo24	1.00	.50
bo25	1.00	.60
bo26	1.00	.59
bo27	1.00	.50
bo28	1.00	.46
bo29	1.00	.52
bo30	1.00	.50
bo31	1.00	.51
bo32	1.00	.53
bo33	1.00	.60
bo34	1.00	.54
bo35	1.00	.56
bo36	1.00	.45
bo37	1.00	.58
bo38	1.00	.50
bo39	1.00	.56
bo40	1.00	.55
bo41	1.00	.44
bo42	1.00	.54

*Extraction Method: Principal Component Analysis.*

Hasil analisis faktor konfirmatori yang ditunjukkan dalam Jadual 4.15 mendapati empat faktor telah dihasilkan semula. Hasil ujian matrik beridentiti iaitu *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) dan *Bartlett's Test* bagi keempat-empat faktor tersebut menunjukkan tahap signifikan  $p < .05$  dan nilai *Chi-Square* ialah 9325.09 manakala nilai KMO ialah .95. Kesemua item dalam budaya organisasi telah disahkan melalui analisis faktor dan digunakan dalam kajian ini kecuali item 10 dan 11 yang terpaksa digugurkan kerana nilai muatan faktor kurang .30.

Jadual 4.15

*Analisis Kaiser-Meyer-Olkin dan Bartlett's Test bagi Item Budaya Organisasi*

<b><i>KMO and Bartlett's Test</i></b>		
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		.95
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	<i>Approx. Chi-Square</i>	9325.09
	<i>df</i>	780
	<i>Sig.</i>	.000

#### 4.4.2.4 Analisis Faktor Instrumen Etika Kerja Islam

Analisis faktor kaedah pengesahan dengan menggunakan pengekstrakan dihadkan kepada empat faktor dilakukan bagi soal selidik etika kerja Islam. Kaedah pengesahan ini sesuai untuk membuktikan sama ada muatan faktor dapat menghasilkan empat faktor yang menonjol dengan nyata sebagaimana yang dihasilkan dalam kajian (Ali, 1992). Analisis faktor konfirmatori ini hanya mengambil kira nilai *eigen* yang melebihi atau sama dengan 1 dan item yang mempunyai nilai muatan faktor yang melebihi atau sama dengan .30 yang sesuai untuk dipilih dan diterima pakai sebagai item instrumen kajian. Sebagai langkah pertama, kesemua 17 item yang mengukur empat subskala etika kerja Islam sebagaimana yang telah dikenal pasti oleh Ali (1992) diuji menerusi analisis faktor eksploratori telah dikelompokkan. Seterusnya analisis komponen prinsipal dilakukan dan diikuti dengan putaran *varimax orthogonal* dan *kaiser normalization*, item-item tersebut telah diekstrakkan semula kepada dua faktor setelah mendapati keputusan analisis pengesahan menjelaskan tiga faktor yang mempunyai nilai *eigen* sama atau lebih daripada satu. Komponen 1 menunjukkan peratusan varian sebanyak 40.73 peratus, komponen 2 menunjukkan 11.80 peratus dan komponen 3 menunjukkan 6.59 peratus dan menjelaskan keseluruhan sebanyak 59.13 peratus bagi item etika kerja Islam sebagaimana dijelaskan dalam Jadual 4.16.



Jadual 4.16

*Nilai Eigen yang Sama atau Melebihi Satu bagi Item Etika Kerja Islam*

<i>Component</i>	<b><i>Total Variance Explained</i></b>		
	<i>Initial Eigenvalues</i>		
	<i>Total</i>	<i>% of Variance</i>	<i>Cumulative %</i>
1	6.926	40.73	40.73
2	2.006	11.80	52.54
3	1.121	6.59	59.13

*Extraction Method: Principal Component Analysis.*

Jadual 4.17 menjelaskan tiga faktor yang telah dikenal pasti bagi item etika kerja Islam berdasarkan kepada analisis komponen prinsipal yang dilakukan dan diikuti dengan putaran *varimax orthogonal* dan *kaiser normalization*. Berdasarkan Jadual 4.17 menunjukkan bahawa nilai muatan faktor bagi komponen 1 di antara .56 hingga .76, komponen 2 di antara .71 hingga .85 manakala komponen 3 di antara .47 hingga .80. Ini memenuhi syarat muatan faktor iaitu melebihi atau sama .30.

Jadual 4.17

*Analisis Komponen Prinsipal dengan Putaran Varimax Orthogonal dan Kaiser Normalization bagi Item Etika Kerja Islam*

	<b><i>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></i></b>		
	<i>Component</i>		
	1	2	3
eki1		.71	
eki2		.85	
eki3		.83	
eki4		.74	
eki5			.69
eki6			.80
eki7			.47
eki8	.68		
eki9	.57		
eki10	.57		
eki11	.76		
eki12	.73		
eki13	.70		
eki14	.67		

Jadual 4.17 (Sambungan)

<i>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></i>			
	<i>Component</i>		
	1	2	3
eki15	.64		
eki16	.62		
eki17	.56		

*Extraction Method: Principal Component Analysis.*  
*Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>*  
*a. Rotation converged in 4 iterations.*

Nilai *communalities* ialah nilai *varians* yang dijelaskan oleh faktor yang terbentuk terhadap tiap-tiap pembolehubah kajian. Adapun nilai *communalities* untuk semua item etika kerja Islam adalah >.30 sebagaimana dipamerkan pada Jadual 4.18 di bawah:

Jadual 4.18  
*Analisis Komponen Prinsipal Communalities bagi Item Etika Kerja Islam*

	<i>Communalities</i>	
	<i>Initial</i>	<i>Extraction</i>
eki1	1.00	.54
eki2	1.00	.75
eki3	1.00	.75
eki4	1.00	.68
eki5	1.00	.63
eki6	1.00	.70
eki7	1.00	.53
eki8	1.00	.46
eki9	1.00	.33
eki10	1.00	.48
eki11	1.00	.62
eki12	1.00	.65
eki13	1.00	.61
eki14	1.00	.61
eki15	1.00	.56
eki16	1.00	.61
eki17	1.00	.45

*Extraction Method: Principal Component Analysis.*

Hasil analisis faktor konfirmatori yang ditunjukkan dalam Jadual 4.19 mendapati tiga faktor telah dihasilkan semula. Hasil ujian matrik beridentiti iaitu *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) dan *Bartlett's Test* bagi ketiga-tiga faktor tersebut menunjukkan tahap signifikan  $p < .05$  dan nilai *Chi-Square* ialah 3142.98 manakala nilai KMO ialah .90.

Jadual 4.19

*Analisis Kaiser-Meyer-Olkin dan Bartlett's Test bagi Item Etika Kerja Islam*

<b><i>KMO and Bartlett's Test</i></b>		
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		.90
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	<i>Approx. Chi-Square</i>	3142.98
	<i>df</i>	136
	<i>Sig.</i>	.000

#### **4.4.2.5 Analisis Faktor Instrumen Komitmen Organisasi**

Analisis faktor kaedah pengesahan dengan menggunakan pengekstrakan dihadkan kepada tiga faktor dilakukan bagi soal selidik komitmen organisasi. Kaedah pengesahan ini sesuai untuk membuktikan sama ada muatan faktor dapat menghasilkan tiga faktor yang menonjol dengan nyata sebagaimana yang dihasilkan dalam kajian (Meyer, Allen & Smith, 1993).

Analisis faktor konfirmatori ini hanya mengambil kira nilai *eigen* yang melebihi atau sama dengan 1 dan item yang mempunyai nilai muatan faktor yang melebihi atau sama dengan .30 yang sesuai untuk dipilih dan diterima pakai sebagai item instrumen kajian. Sebagai langkah pertama, kesemua 24 item yang mengukur tiga subskala komitmen organisasi sebagaimana yang telah dikenal pasti oleh Meyer, Allen & Smith (1993) diuji menerusi analisis faktor eksploratori telah dikelompokkan.

Seterusnya analisis komponen prinsipal dilakukan dan diikuti dengan putaran *varimax orthogonal* dan *kaiser normalization*, item-item tersebut telah diekstrakkan semula kepada tiga faktor setelah mendapati keputusan analisis pengesahan menjelaskan tiga faktor yang mempunyai nilai *eigen* sama atau lebih daripada satu. Komponen 1 menunjukkan peratusan varian sebanyak 43.83 peratus, komponen 2 menunjukkan 12.78 peratus dan komponen 3 menunjukkan 7.66 peratus dan menjelaskan keseluruhan sebanyak 64.28 peratus bagi item komitmen organisasi sebagaimana dijelaskan dalam Jadual 4.20.

Jadual 4.20  
*Nilai Eigen yang Sama atau Melebihi Satu bagi Item Komitmen Organisasi*

Component	Total Variance Explained		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9.643	43.83	43.83
2	2.813	12.78	56.62
3	1.686	7.66	64.28

*Extraction Method: Principal Component Analysis.*

Jadual 4.21 menjelaskan dua faktor yang telah dikenal pasti bagi item komitmen organisasi berdasarkan kepada analisis komponen prinsipal yang dilakukan dan diikuti dengan putaran *varimax orthogonal* dan *kaiser normalization*. Berdasarkan Jadual 4.21 menunjukkan bahawa nilai muatan faktor bagi komponen 1 di antara .60 hingga .85, komponen 2 di antara .62 hingga .81 manakala komponen 3 di antara .48 hingga .82. Ini memenuhi syarat muatan faktor iaitu melebihi atau sama .30.

Jadual 4.21

*Analisis Komponen Prinsipal dengan Putaran Varimax Orthogonal dan Kaiser Normalization bagi Item Komitmen Organisasi*

<b>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></b>			
	<i>Component</i>		
	1	2	3
ko1	.75		
ko3	.69		
ko4	.60		
ko5	.81		
ko6	.85		
ko7	.85		
ko8	.79		
ko9	.64		
ko10			.48
ko11			.70
ko12			.74
ko13			.63
ko14			.82
ko15			.81
ko16			.69
ko18		.65	
ko19		.75	
ko20		.76	
ko21		.76	
ko22		.71	
ko23		.81	
ko24		.62	

*Extraction Method: Principal Component Analysis.*  
*Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>*  
*a. Rotation converged in 5 iterations.*

Nilai *communalities* ialah nilai *varians* yang dijelaskan oleh faktor yang terbentuk terhadap tiap-tiap pembolehubah kajian. Adapun nilai *communalities* untuk semua item komitmen organisasi adalah >.30 sebagaimana dipamerkan pada Jadual 4.22:

Jadual 4.22

*Analisis Komponen Prinsipal Communalities bagi Item Komitmen Organisasi*

<i>Communalities</i>		
	<i>Initial</i>	<i>Extraction</i>
ko1	1.00	.61
ko3	1.00	.54
ko4	1.00	.49
ko5	1.00	.69
ko6	1.00	.79
ko7	1.00	.78
ko8	1.00	.66
ko9	1.00	.55
ko10	1.00	.56
ko11	1.00	.59
ko12	1.00	.66
ko13	1.00	.59
ko14	1.00	.71
ko15	1.00	.72
ko16	1.00	.68
ko18	1.00	.58
ko19	1.00	.63
ko20	1.00	.67
ko21	1.00	.65
ko22	1.00	.61
ko23	1.00	.76
ko24	1.00	.52

*Extraction Method: Principal Component Analysis.*

Hasil analisis faktor konfirmatori yang ditunjukkan dalam Jadual 4.23 mendapati dua faktor telah dihasilkan semula. Hasil ujian matrik beridentiti iaitu *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) dan *Bartlett's Test* bagi ketiga-tiga faktor tersebut menunjukkan tahap signifikan  $p < .05$  dan nilai *Chi-Square* ialah 5583.65 manakala nilai KMO ialah .94. Kesemua item dalam komitmen organisasi telah disahkan melalui analisis faktor dan digunakan dalam kajian ini kecuali item 2 dan 17 yang terpaksa digugurkan kerana nilai muatan faktor kurang .30.

Jadual 4.23

*Analisis Kaiser-Meyer-Olkin dan Bartlett's Test bagi Item Komitmen Organisasi*

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		.94
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	<i>Approx. Chi-Square</i>	5583.65
	<i>df</i>	231
	<i>Sig.</i>	.000

Analisis faktor telah dijalankan ke atas semua item pengukur pemboleh ubah bebas, moderator dan bersandar. Cooper dan Schindler (2003) menyatakan bahawa analisis faktor sebagai alat yang boleh dipercayai untuk mengesahkan kecukupan konstruk pemboleh ubah kajian. Jadual 4.24 menjelaskan nilai KMO dan ujian *Bartlett's* terhadap kesemua pemboleh ubah dalam kajian ini.

Jadual 4.24

*Analisis Faktor Bagi Pemboleh Ubah Kajian*

<b>Bil</b>	<b>Pemboleh Ubah</b>	<b>Nilai KMO</b>	<b>Nilai Bartlett's Test of Sphericity</b>	<b>Sig.</b>
1	Gaya kepimpinan	.96	4300.46	.000
2	Budaya Organisasi	.95	9325.09	.000
3	Tekanan Kerja	.94	6548.05	.000
4	Etika Kerja Islam	.90	3142.98	.000
5	Komitmen Organisasi	.94	5583.65	.000

Hair *et al.* (1998) menegaskan bahawa darjah signifikan *factor loadings* pada kebiasaannya (*rule of thumb*) jika  $> 0.30$  merupakan nilai minimal, manakala  $> 0.40$  merupakan nilai yang perlu diambilkira dan  $> 0.50$  merupakan nilai yang signifikan. Dari hasil kajian diperolehi bahawa kesemua konstruk memiliki *factor loadings* dan nilai komunaliti item  $> 0.3$ . Dengan melihat *factor loadings* dan nilai komunaliti maka kesahihan kelima konstruk tersebut disahkan. Keputusan analisis faktor menunjukkan kesemua pemboleh ubah kajian ini sangat sesuai untuk kerangka konseptual bagi kajian ini.

Daripada bilangan faktor yang terbentuk bagi setiap konstruk gaya kepimpinan, budaya organisasi, tekanan kerja, etika kerja Islam dan komitmen organisasi masing-masing 2, 4, 4, 3 dan 3 faktor. Menurut Hair et al., (1998), apabila item-item jatuh ke dalam satu atau lebih faktor yang menyokong konsep asal maka kesahihan konstruk disahkan. Manakala varians terkumpul yang diperolehi daripada jadual pusingan kiraan beban kuasa dua (*rotation sums of squared loadings*) menunjukkan peratusan varians yang diterangkan oleh konstruk gaya kepimpinan, budaya organisasi, tekanan kerja, etika kerja Islam dan komitmen organisasi masing-masing 62.17%, 55.63%, 64.82%, 59.13% dan 64.28%. Jadual 4.25 menunjukkan hasil dapatan analisis faktor yang telah dijalankan seperti di bawah:

Jadual 4.25  
Keputusan Analisis Faktor Untuk Kesahan Instrumen Kajian Sebenar

Konstruk	Bil Item	Nilai Komunaliti Item	Bilangan Faktor	Varians Terkumpul (%)
Gaya kepimpinan	17	.33 hingga .70	2	62.17
Budaya Organisasi	40	.40 hingga .68	4	55.63
Tekanan Kerja	25	.32 hingga .78	4	64.82
Etika Kerja Islam	17	.45 hingga .75	3	59.13
Komitmen Organisasi	20	.49 hingga .79	3	64.28

#### 4.4.3 Analisa Semula Kebolehpercayaan Dalaman

Hasil analisis yang dijalankan mendapati bahawa kesemua nilai *Cronbach Alpha* adalah >.6 bagi setiap pemboleh ubah-pemboleh ubah dalam kajian ini. Setiap nilai kebolehpercayaan dalaman boleh dilihat pada Jadual 4.26:



Jadual 4.26

*Nilai Kebolehpercayaan Dalam Semula selepas Analisis Faktor*

<b>Bil</b>	<b>Pemboleh ubah-pemboleh ubah</b>	<b>Alpha Cronbach</b>
<b>1</b>	<b>Gaya kepimpinan guru besar</b>	.94
	Pengaruh ideal	.85
	<i>Uswatun hasanah</i>	.93
<b>2</b>	<b>Tekanan kerja</b>	.95
	Pengurusan masa	.82
	Beban kerja	.87
	Tekanan kerjaya	.88
	Disiplin	.93
<b>3</b>	<b>Budaya organisasi</b>	.96
	Dimensi Hubungan Kemanusiaan	.88
	Dimensi Sistem Terbuka	.91
	Dimensi Matlamat Rasional	.86
	Dimensi Proses Dalaman	.92
<b>4</b>	<b>Komitmen Organisasi</b>	.93
	Afektif	.91
	Berterusan	.89
	Normatif	.90
<b>5</b>	<b>Etika Kerja Islam</b>	.89
	Usaha	.82
	Persaingan	.64
	Ketelusan	.88

#### 4.5 Analisis Deskriptif Pemboleh Ubah Kajian

Statistik deskriptif kesemua pemboleh ubah dalam kajian ini merangkumi minimum, maksimum, min dan sisihan piawai bagi kesemua pemboleh ubah. Kesemua pemboleh ubah kajian ini menggunakan skala Likert bermula dari skor 1 sehingga 5. Setiap min pemboleh ubah dalam kajian ini boleh dijelaskan melalui Jadual 4.27:

Jadual 4.27

*Analisis Statistik Deskriptif Kesemua Dimensi Pemboleh Ubah Kajian*

<b>Descriptive Statistics</b>					
	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Gaya Kepimpinan Guru Besar Pengaruh Ideal (GKGBPI)	389	2.80	5.00	4.20	.525
Gaya Kepimpinan Guru Besar <i>uswatun hasanah</i> (GKGBUH)	389	2.42	5.00	4.02	.569
Tekanan Kerja Pengurusan Masa (TKPM)	389	1.67	5.00	3.40	.675
Tekanan Kerja Beban Kerja (TKBK)	389	1.38	5.00	3.21	.731
Tekanan Kerja Kerjaya (TKK)	389	1.00	5.00	2.57	1.038
Tekanan Kerja Disiplin (TKD)	389	1.00	5.00	2.77	.917
Budaya Organisasi Hubungan Kemanusiaan (BOHK)	389	2.67	5.00	4.08	.487
Budaya Organisasi Sistem Terbuka (BOST)	389	3.10	5.00	4.20	.442
Budaya Organisasi Matlamat Rasional (BOMR)	389	3.00	5.00	4.08	.442
Budaya Organisasi Proses Dalaman (BOPD)	389	3.21	5.00	4.19	.404
Etika Kerja Islam Usaha (EKIUSA)	389	3.00	5.00	4.66	.467
Etika Kerja Islam Persaingan (EKISAING)	389	2.33	5.00	4.27	.604
Etika Kerja Islam Ketelusan (EKITELUS)	389	2.90	5.00	4.27	.504
Komitmen Organisasi Afektif (KOAFEK)	389	2.14	5.00	3.79	.680
Komitmen Organisasi Berterusan (KOTERUS)	389	1.14	5.00	3.32	.903
Komitmen Organisasi Normatif (KONORM)	389	1.00	5.00	3.22	.839

Jadual 4.27 (Sambungan)

<i>Descriptive Statistics</i>					
	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Total Gaya Kepimpinan Guru Besar	389	2.71	5.00	4.07	.529
Total Tekanan Kerja	389	1.36	4.64	3.04	.701
Total Budaya Organisasi	389	3.33	5.00	4.15	.379
Total Etika Kerja Islam	389	3.18	5.00	4.36	.429
Total Komitmen Organisasi	389	1.82	5.00	3.47	.668

#### 4.6 Persediaan Data Bagi Pengujian Hipotesis

Beberapa prosuder perlu dilaksanakan sebelum memulakan analisis bagi pengujian hipotesis. Antara prosuder tersebut ialah ujian normaliti, ujian *multicollinearity*, ujian *linearity*, *homoscedastity test* dan *outliers*.

##### 4.6.1 Ujian Normaliti

Ujian normaliti digunakan untuk mengesahkan sama ada satu set data yang diperolehi mempunyai taburan normal atau tidak. Terdapat dua pendekatan utama ujian normaliti iaitu secara numerik dan kaedah grafik. Ujian normaliti dijalankan untuk menentukan *skewness* dan *kurtosis* bagi semua pemboleh ubah. Taburan yang mempunyai nilai “*Skewness*” dan “*Kurtosis*” kurang daripada +1.96 atau lebih besar daripada -1.96;  $(-1.96 < skewness < +1.96)$  mengikut Chua (2012) boleh dianggap normal. Taburan data dikatakan normal apabila nilai kepencongan kurang daripada dua ( $< 2$ ) dan nilai kurtosis kurang daripada tujuh ( $< 7$ ). Jadual 4.28 menunjukkan angka bagi *skewness* dan *kurtosis* bagi semua pemboleh ubah kajian. Kesemua

pemboleh ubah kajian mempunyai taburan data secara normal dan sesuai untuk membuat ujian parametrik.

Jadual 4.28

*Ujian Normaliti Bagi Skewness Dan Kurtosis Kesemua Pemboleh Ubah Kajian*

<i>Descriptive Statistics</i>			
	<i>N</i>	<i>Skewness</i>	<i>Kurtosis</i>
Gaya Kepimpinan Guru Besar Pengaruh Ideal (GKGBPI)	389	-.198	-.511
Gaya Kepimpinan Guru Besar <i>uswatun hasanah</i> (GKGBUH)	389	-.314	-.417
Tekanan Kerja Pengurusan Masa (TKPM)	389	-.138	-.261
Tekanan Kerja Beban Kerja (TKBK)	389	-.134	-.259
Tekanan Kerja Kerjaya (TKK)	389	.178	-.896
Tekanan Kerja Disiplin (TKD)	389	-.045	-.615
Budaya Organisasi Hubungan Kemanusiaan (BOHK)	389	-.028	-.295
Budaya Organisasi Sistem Terbuka (BOST)	389	.072	-.604
Budaya Organisasi Matlamat Rasional (BOMR)	389	.274	-.173
Budaya Organisasi Proses Dalaman (BOPD)	389	.279	-.498
Etika Kerja Islam Usaha (EKIUSAHA)	389	-1.389	1.274
Etika Kerja Islam Persaingan (EKISAING)	389	-.619	-.145
Etika Kerja Islam Ketelusan (EKITELUS)	389	-.338	-.469
Komitmen Organisasi Afektif (KOAFEK)	389	-.188	-.498
Komitmen Organisasi Berterusan (KOTERUS)	389	-.252	-.583

Jadual 4.28 (Sambungan)

<i>Descriptive Statistics</i>			
	<i>N</i>	<i>Skewness</i>	<i>Kurtosis</i>
Komitmen Organisasi Normatif (KONORM)	389	-.154	-.321
Total Gaya Kepimpinan Guru Besar	389	-.277	-.475
Total Tekanan Kerja	389	.060	-.510
Total Budaya Organisasi	389	.294	-.494
Total Etika Kerja Islam	389	-.374	-.480
Total Komitmen Organisasi	389	-.088	-.381

Kebanyakan teknik statistik memerlukan pemboleh ubah bersandar berada dalam keadaan taburan normal. Jadual 4.29 menunjukkan bahawa ujian normaliti bagi komitmen organisasi adalah bertaburan secara normal berdasarkan ujian *Kolmogorov-Smirnov* dan *Shapiro-Wilk*.

Jadual 4.29  
*Ujian Normaliti Bagi Komitmen Organisasi*

	<i>Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup></i>			<i>Shapiro-Wilk</i>		
	Statistik	df	Sig.	Statistik	df	Sig.
Komitmen Organisasi	.041	389	.144	.993	389	.084

Normal bermaksud keadaan taburan data dalam bentuk simetri, lengkung berbentuk loceng yang mempunyai frekuensi paling tinggi di tengah lengkungan dan frekuensi rendah di hujung (Gravetter & Wallnau, 2008). Pengkaji mendapati bahawa pemboleh ubah bersandar iaitu komitmen organisasi mempunyai bentuk simetri dan lengkung berbentuk loceng. Andaian ini telah diuji melalui histogram, *normal probability plot* dan *detrended normal plot (Q-Q Plots)*. Taburan data menunjukkan bahawa ianya tidak jauh menyimpang dari keluk normal (rujuk lampiran E). Selain itu, boxplot melaporkan garis tengah dalam kotak merupakan median bagi taburan.

Garisan ufuk di atas kotak merupakan nilai paling tinggi manakala garisan di bawah kotak merupakan nilai taburan paling rendah. Jika nilai tersebut melebihi garisan atas dan bawah kotak maka nilai tersebut dikira sebagai nilai ekstrim. *Boxplot* tidak mempunyai data ekstrim bagi komitmen organisasi (rujuk lampiran E).

#### 4.6.2 Ujian Multikolineariti

Hair et al. (2010) menyifatkan multikolineariti sebagai sejauh mana kesan mana-mana pemboleh ubah diambil kira oleh pemboleh ubah lain. Peningkatan multikolineariti menimbulkan kesukaran tafsiran kesan pemboleh ubah yang berbeza. Dalam kajian ini, nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) telah digunakan untuk memerhatikan kehadiran isu multikolineariti antara pemboleh ubah. *Tolerance* merujuk kepada kepelbagaian dalam pemboleh ubah yang tidak diambil kira oleh pemboleh ubah lain. Sementara itu, nilai *tolerance* semua pemboleh ubah adalah di antara lingkungan .623 dan .970 dan nilai VIF semua pemboleh ubah didapati dalam julat di antara 1.031 dan 1.606. Keputusan ini menjelaskan bahawa nilai-nilai *tolerance* dan VIF pemboleh ubah dalam kajian ini termasuk dalam nilai yang disyorkan. Rumusannya, isu multikolineariti tidak hadir dalam kajian ini. Jadual 4.30 menunjukkan ujian multikolineariti itu.

Jadual 4.30

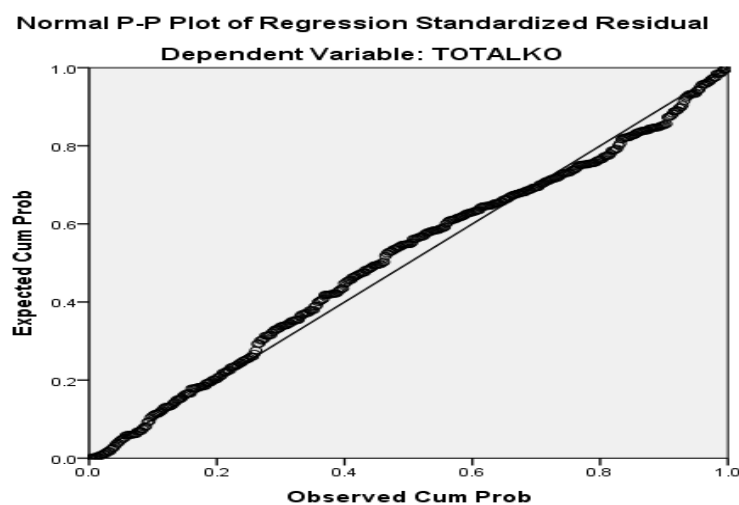
*Ujian Multikolineariti Kesemua Pemboleh Ubah Kajian*

<b>Pemboleh Ubah</b>	<b><i>Tolerance</i></b>	<b>(VIF)</b>
Gaya kepimpinan guru besar	.690	1.450
Tekanan Kerja	.970	1.031
Budaya Organisasi	.623	1.606
Etika kerja Islam	.789	1.267

Secara umumnya, ia boleh disimpulkan bahawa beberapa ujian mendapati tidak terdapat *outliers* yang serius dan multikolariti yang membimbangkan. Sebelum menjalankan analisis regresi, Hair et al. (2010) mencadangkan bahawa siasatan awal dalam analisis kajian perlu dijalankan melalui analisis *residual*. Khususnya, bahagian-bahagian berikut yang membincangkan andaian kelinearan, *homoscedasticity* bagi mengelak berlakunya kesilapan.

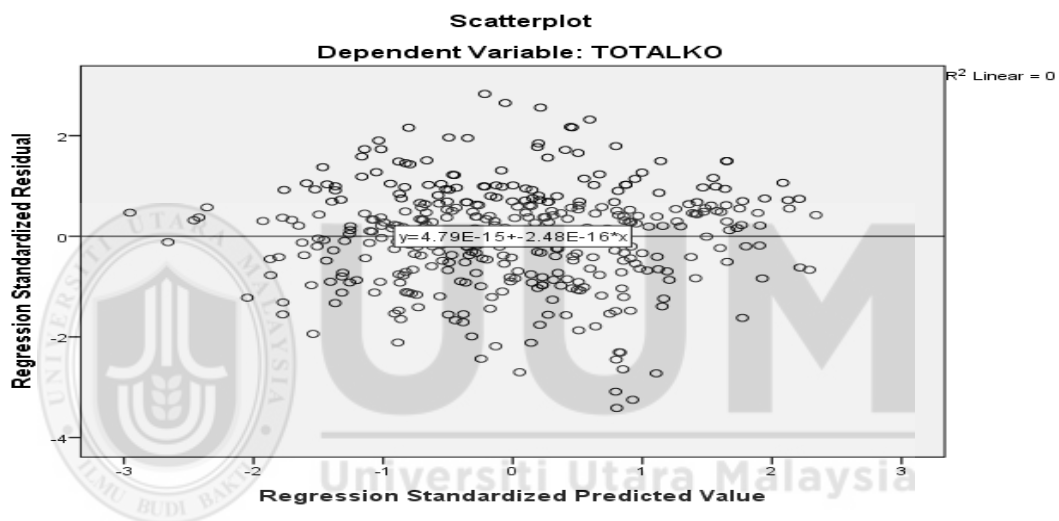
#### 4.6.3 Ujian Lineariti, Homoscedasticiti Dan Kebebasan Ralat

Bahagian ini akan mengkaji lineariti, homoscedasticiti dan kebebasan terma ralat dengan menggunakan *normal probability plot (P-P Plots)* dan juga *scatterplot* daripada *residuals*. Kebiasaanya, *normal probability plot (P-P Plots)* dan *scatterplot* sering digunakan dalam menguji lineariti, *homoscedasticity* dan kebebasan ralat/kesilapan. Ia memberi gambaran yang sangat baik hubungan di antara pemboleh ubah. Rajah 4.1 menunjukkan hubungan linear antara pemboleh ubah bersandar dan pemboleh ubah bebas berdasarkan *normal probability plot (P-P Plots)*.



Rajah 4.1  
*Ujian Lineariti Berdasarkan Normal Probability Plot (P-P Plots)*

Selain itu juga, *scatterplot* membantu menjelaskan model regresi. *Scatterplot* dalam Rajah 4.2 jelas menunjukkan bahawa tidak terdapat hubungan yang jelas antara *residual* dan nilai peramal. Oleh itu, Hair et al. (2010) mengemukakan bahawa apabila *scatterplot* memaparkan tidak terdapat hubungan yang jelas antara *residual* dan nilai-nilai peramal maka lineariti, homoscedasticiti dan kebebasan *residual* dapat disahkan.



Rajah 4.2  
Ujian Lineariti, Homoscedasticity Dan Kebebasan Ralat Melalui Scatterplot

#### 4.6.4 Pengesanan Outliers

*Outliers* ditakrifkan sebagai pemerhatian yang jelas berbeza daripada orang lain dan mempunyai ciri-ciri yang unik. Dalam erti kata lain, nilai yang diperhatikan didapati jauh dari yang lain dan apabila nilai tersebut dikesan ianya boleh dikecualikan daripada analisis. Dalam pada itu, Tabachnick dan Fidell (2007) mencadangkan tiga keadaan di mana *outliers* perlu dikeluarkan dari data yang diperolehi. Pertama,



apabila terdapat kesilapan kemasukan data; kedua, tidak dapat mengenal pasti data yang hilang yang mungkin telah diambil kira sebagai data sebenar; dan akhirnya, responden atau *outliers* yang tidak tergolong dalam populasi kajian. Selain itu, bilangan *outliers* boleh dikenal pasti menggunakan univariat, bivariat dan teknik analisis multivariat.

Kaedah yang digunakan bagi mengesan *outliers* ialah dengan menggunakan ukuran *Mahalanobis distance* di mana ia merupakan kaedah yang paling kerap digunakan untuk mengesan *outliers*. Menurut Hair et al. (2010), kaedah mengukur jarak bagi setiap pemerhatian dari pusat min di dalam pelbagai ruang dimensi. Nilai *Mahalanobis distance* telah diperiksa dan dibandingkan dengan nilai kritikal dalam jadual taburan *Chisquare* untuk mengesan *outliers* itu. Keputusan *Mahalanobis distance* dalam kajian ini menunjukkan bahawa julat berada di antara 0.211 dan 18.277 manakala keputusan *Cook's distance* menunjukkan maksimum .059 dan memenuhi syarat bahawa tiada *outlier*. Sementara analisis Chi-Square pada nilai kritikal pada tahap 0.001 menjelaskan tidak terdapat *outlier* pada data. Oleh itu, pengkaji telah mengguna pakai keseluruhan data tersebut bagi menjalankan analisis regresi.

#### **4.7 Pengaruh Gaya Kepimpinan Guru Besar terhadap Komitmen Organisasi**

Variabel komitmen organisasi dalam kajian ini mengandungi tiga dimensi iaitu komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif. Justeru, pengujian regresi berhierarki secara berasingan dilakukan terhadap gaya kepimpinan guru besar dengan ketiga-tiga dimensi komitmen organisasi. Jadual 4.31 menunjukkan

keputusan analisis regresi berhierarki bagi pengaruh gaya kepimpinan guru besar terhadap komitmen organisasi.

Jadual 4.31

Nilai Koefisyen  $\beta$  bagi Pengaruh Gaya Kepimpinan Guru Besar terhadap Komitmen Organisasi

Variabel Bebas	Variabel Bersandar: Komitmen Organisasi		
	Komitmen Afektif ( $\beta$ )	Komitmen Berterusan ( $\beta$ )	Komitmen Normatif ( $\beta$ )
1 Gaya Kepimpinan pengaruh ideal	.07	-0.40	-.05
2 Gaya Kepimpinan <i>uswatun hasanah</i>	.35*	.26*	.28*
R	.41	.23	.24
R <sup>2</sup>	.17	.05	.06
R <sup>2</sup> Terselaras	.17	.04	.05
Nilai F	40.64*	10.85*	12.70*
Durbin Watson	1.66	1.40	1.56

\*\*sig <.01, \*sig <.05

Keputusan analisis regresi berhierarki dari Jadual 4.31 menunjukkan kesemua dimensi gaya kepimpinan guru besar secara signifikan telah menyumbang sebanyak 17 peratus varians perubahan terhadap komitmen afektif. Hasil pemeriksaan terhadap nilai koefisien beta ( $\beta$ ) menunjukkan terdapat satu dimensi gaya kepimpinan guru besar yang mempunyai pengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen afektif. Dimensi tersebut ialah gaya kepimpinan guru besar *uswatun hasanah* iaitu ( $\beta=.35, p<.05$ ).

Keputusan analisis regresi berhierarki dari Jadual 4.31 menunjukkan kesemua dimensi gaya kepimpinan guru besar secara signifikan telah menyumbang sebanyak 5 peratus varians perubahan terhadap komitmen berterusan. Hasil pemeriksaan

terhadap nilai koefisien beta ( $\beta$ ) menunjukkan terdapat satu dimensi gaya kepemimpinan guru besar yang mempunyai pengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen berterusan. Dimensi tersebut ialah gaya kepemimpinan guru besar *uswatun hasanah* iaitu ( $\beta=.26, p<.05$ ).

Keputusan analisis regresi berhierarki dari Jadual 4.31 menunjukkan kesemua dimensi gaya kepemimpinan guru besar secara signifikan telah menyumbang sebanyak 6 peratus varians perubahan terhadap komitmen normatif. Hasil pemeriksaan terhadap nilai koefisien beta ( $\beta$ ) menunjukkan terdapat satu dimensi gaya kepemimpinan guru besar yang mempunyai pengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen normatif. Dimensi tersebut ialah gaya kepemimpinan guru besar *uswatun hasanah* iaitu ( $\beta=.28, p<.05$ ).

Oleh itu hipotesis Ho 1 yang menyatakan bahawa tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan guru besar yang signifikan terhadap komitmen organisasi ditolak. Ini kerana terdapat satu dimensi gaya kepemimpinan guru besar yang mempunyai pengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi. Dimensi tersebut ialah gaya kepemimpinan guru besar *uswatun hasanah*.

#### **4.8 Pengaruh Tekanan Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

Pengujian regresi berhierarki secara berasingan dilakukan terhadap variabel tekanan kerja dengan ketiga-tiga dimensi komitmen organisasi. Jadual 4.32 menunjukkan

keputusan analisis regresi berhierarki bagi pengaruh tekanan kerja terhadap komitmen organisasi.

Jadual 4.32

*Nilai Koefisyen  $\beta$  bagi Pengaruh Tekanan Kerja terhadap Komitmen Organisasi*

Variabel Bebas Tekanan Kerja	Variabel Bersandar: Komitmen Organisasi		
	Komitmen Afektif ( $\beta$ )	Komitmen Berterusan ( $\beta$ )	Komitmen Normatif ( $\beta$ )
1 Pengurusan Masa	.20*	.13	.09
2 Beban Kerja	.03	-.04	.01
3 Tekanan Kerjaya	.009	.13	.22*
4 Disiplin	-.47	.15*	.10
R	.22	.32	.38
R <sup>2</sup>	.05	.10	.14
R <sup>2</sup> Terselaras	.04	.09	.13
Nilai F	5.060*	11.54*	16.49*
Durbin Watson	1.61	1.41	1.63

\*\*sig <.01, \*sig <.05

Keputusan analisis regresi berhierarki dari Jadual 4.32 menunjukkan kesemua dimensi tekanan kerja secara signifikan telah menyumbang sebanyak 5 peratus varians perubahan terhadap komitmen afektif. Hasil pemeriksaan terhadap nilai koefisien beta ( $\beta$ ) menunjukkan terdapat satu dimensi tekanan kerja yang mempunyai pengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen afektif. Dimensi tersebut ialah tekanan kerja dimensi pengurusan masa iaitu ( $\beta$ =.20,  $p$ <.05).

Keputusan analisis regresi berhierarki dari Jadual 4.32 menunjukkan kesemua dimensi tekanan kerja secara signifikan telah menyumbang sebanyak 10 peratus varians perubahan terhadap komitmen berterusan. Hasil pemeriksaan terhadap nilai koefisien beta ( $\beta$ ) menunjukkan terdapat satu dimensi tekanan kerja yang mempunyai

pengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen berterusan. Dimensi tersebut ialah tekanan kerja dimensi disiplin iaitu ( $\beta=.15, p<.05$ ).

Keputusan analisis regresi berhierarki dari Jadual 4.32 menunjukkan kesemua dimensi tekanan kerja secara signifikan telah menyumbang sebanyak 14 peratus varians perubahan terhadap komitmen normatif. Hasil pemeriksaan terhadap nilai koefisien beta ( $\beta$ ) menunjukkan terdapat satu dimensi tekanan kerja yang mempunyai pengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen normatif. Dimensi tersebut ialah tekanan kerja dimensi tekanan kerjaya iaitu ( $\beta=.22, p<.05$ ).

Oleh itu hipotesis Ho 2 yang menyatakan bahawa tidak terdapat pengaruh tekanan kerja yang signifikan terhadap komitmen organisasi ditolak. Ini kerana terdapat tiga dimensi tekanan kerja yang mempunyai pengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi. Dimensi tersebut ialah tekanan kerja dimensi pengurusan masa, disiplin dan tekanan kerjaya.

#### **4.9 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi**

Pengujian regresi berhierarki secara berasingan dilakukan terhadap variabel budaya organisasi dengan ketiga-tiga dimensi komitmen organisasi. Jadual 4.33 menunjukkan keputusan analisis regresi berhierarki bagi pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.

Jadual 4.33

*Nilai Koefisyen  $\beta$  bagi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi*

		Variabel Bersandar: Komitmen Organisasi		
Variabel Bebas Budaya Organisasi		Komitmen Afektif ( $\beta$ )	Komitmen Berterusan ( $\beta$ )	Komitmen Normatif ( $\beta$ )
1	Hubungan Kemanusiaan	.20*	.14*	.17*
2	Sistem Terbuka	.08	-.05	-.17*
3	Matlamat Rasional	.04	.19*	.26*
4	Proses Dalaman	.29*	.03	.03
R		.54	.28	.30
R <sup>2</sup>		.29	.08	.09
R <sup>2</sup> Terselaras		.29	.07	.08
Nilai F		40.70*	8.60*	9.93*
Durbin Watson		1.98	2.10	2.00

\*\*sig <.01, \*sig <.05

Keputusan analisis regresi berhierarki dari Jadual 4.33 menunjukkan kesemua dimensi budaya organisasi secara signifikan telah menyumbang sebanyak 29 peratus varians perubahan terhadap komitmen afektif. Hasil pemeriksaan terhadap nilai koefisien beta ( $\beta$ ) menunjukkan terdapat dua dimensi budaya organisasi yang mempunyai pengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen afektif. Dimensi budaya organisasi tersebut ialah dimensi hubungan kemanusiaan iaitu ( $\beta=.20$ ,  $p<.05$ ) dan dimensi proses dalaman ( $\beta=.29$ ,  $p<.05$ ).

Keputusan analisis regresi berhierarki dari Jadual 4.33 menunjukkan kesemua dimensi budaya organisasi secara signifikan telah menyumbang sebanyak 8 peratus varians perubahan terhadap komitmen berterusan. Hasil pemeriksaan terhadap nilai koefisien beta ( $\beta$ ) menunjukkan terdapat dua dimensi budaya organisasi yang mempunyai pengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen berterusan.

Dimensi budaya organisasi tersebut ialah dimensi hubungan kemanusiaan iaitu ( $\beta=.14$ ,  $p<.05$ ) dan dimensi matlamat rasional ( $\beta=.19$ ,  $p<.05$ ).

Keputusan analisis regresi berhierarki dari Jadual 4.33 menunjukkan kesemua dimensi budaya organisasi secara signifikan telah menyumbang sebanyak 9 peratus varians perubahan terhadap komitmen normatif. Hasil pemeriksaan terhadap nilai koefisien beta ( $\beta$ ) menunjukkan terdapat dua dimensi budaya organisasi yang mempunyai pengaruh secara signifikan positif dan satu dimensi signifikan negatif terhadap komitmen normatif. Dimensi tersebut ialah dimensi hubungan kemanusiaan iaitu ( $\beta=.17$ ,  $p<.05$ ), dimensi sistem terbuka ( $\beta= -.17$ ,  $p<.05$ ) dan dimensi matlamat rasional ( $\beta=.26$ ,  $p<.05$ ).

Oleh itu hipotesis Ho 3 yang menyatakan bahawa tidak terdapat pengaruh budaya organisasi yang signifikan terhadap komitmen organisasi ditolak. Ini kerana terdapat empat dimensi budaya organisasi yang mempunyai pengaruh secara signifikan dan positif/negatif terhadap komitmen organisasi. Dimensi tersebut ialah dimensi hubungan kemanusiaan, dimensi sistem terbuka, dimensi matlamat rasional dan dimensi proses dalaman.

#### **4.10 Pengaruh Gaya Kepimpinan Guru Besar terhadap Etika Kerja Islam**

Variabel etika kerja Islam dalam kajian ini mengandungi tiga dimensi iaitu usaha, persaingan dan ketelusan. Justeru, pengujian regresi berhierarki secara berasingan dilakukan terhadap gaya kepimpinan guru besar dengan ketiga-tiga dimensi etika

kerja Islam. Jadual 4.34 menunjukkan keputusan analisis regresi berhierarki bagi pengaruh gaya kepimpinan guru besar terhadap etika kerja Islam.

Jadual 4.34

*Nilai Koefisyen  $\beta$  bagi Pengaruh Gaya Kepimpinan Guru Besar terhadap Etika Kerja Islam*

		Variabel Moderator: Etika Kerja Islam		
	Variabel Bebas Gaya Kepimpinan Guru Besar	Usaha ( $\beta$ )	Persaingan ( $\beta$ )	Ketelusan ( $\beta$ )
1	Gaya Kepimpinan pengaruh ideal	.27*	.18*	.14
2	Gaya Kepimpinan <i>uswatun hasanah</i>	-.02	.09	.15*
R		.26	.26	.28
R <sup>2</sup>		.06	.07	.08
R <sup>2</sup> Terselaras		.06	.06	.07
Nilai F		14.16*	14.64*	16.78*
Durbin Watson		2.00	1.93	1.92

\*\*sig <.01, \*sig <.05

Keputusan analisis regresi berhierarki dari Jadual 4.34 menunjukkan kesemua dimensi gaya kepimpinan guru besar secara signifikan telah menyumbang sebanyak 6 peratus varians perubahan terhadap usaha. Hasil pemeriksaan terhadap nilai koefisien beta ( $\beta$ ) menunjukkan terdapat satu dimensi gaya kepimpinan guru besar yang mempunyai pengaruh secara signifikan dan positif terhadap usaha. Dimensi tersebut ialah gaya kepimpinan guru besar pengaruh ideal iaitu ( $\beta=.27$ ,  $p<.05$ ).

Keputusan analisis regresi berhierarki dari Jadual 4.34 menunjukkan kesemua dimensi gaya kepimpinan guru besar secara signifikan telah menyumbang sebanyak 7 peratus varians perubahan terhadap persaingan. Hasil pemeriksaan terhadap nilai koefisien beta ( $\beta$ ) menunjukkan terdapat satu dimensi gaya kepimpinan guru besar yang mempunyai pengaruh secara signifikan dan positif terhadap persaingan.



Dimensi tersebut ialah gaya kepimpinan guru besar pengaruh ideal iaitu ( $\beta=.18$ ,  $p<.05$ ).

Keputusan analisis regresi berhierarki dari Jadual 4.34 menunjukkan kesemua dimensi gaya kepimpinan guru besar secara signifikan telah menyumbang sebanyak 8 peratus varians perubahan terhadap ketelusan. Hasil pemeriksaan terhadap nilai koefisien beta ( $\beta$ ) menunjukkan terdapat satu dimensi gaya kepimpinan guru besar yang mempunyai pengaruh secara signifikan dan positif terhadap ketelusan. Dimensi tersebut ialah gaya kepimpinan guru besar *uswatun hasanah* iaitu ( $\beta=.15$ ,  $p<.05$ ).

Oleh itu hipotesis Ho 4 yang menyatakan bahawa tidak terdapat pengaruh gaya kepimpinan guru besar yang signifikan terhadap etika kerja Islam ditolak. Ini kerana terdapat dua dimensi gaya kepimpinan guru besar yang mempunyai pengaruh secara signifikan dan positif terhadap etika kerja Islam. Dimensi tersebut ialah gaya kepimpinan guru besar pengaruh ideal dan *uswatun hasanah*.

#### **4.11 Pengaruh Tekanan Kerja terhadap Etika Kerja Islam**

Pengujian regresi berhierarki secara berasingan dilakukan terhadap variabel tekanan kerja dengan ketiga-tiga dimensi etika kerja Islam. Jadual 4.35 menunjukkan keputusan analisis regresi berhierarki bagi pengaruh tekanan kerja terhadap etika kerja Islam.

Jadual 4.35

*Nilai Koefisyen  $\beta$  bagi Pengaruh Tekanan Kerja terhadap Etika Kerja Islam*

		Variabel Moderator: Etika Kerja Islam		
	Variabel Bebas Tekanan Kerja	Usaha ( $\beta$ )	Persaingan ( $\beta$ )	Ketelusan ( $\beta$ )
1	Pengurusan Masa	.28*	.20*	.35*
2	Beban Kerja	.09	-.07	-.07
3	Tekanan Kerjaya	-.33*	.05	.03
4	Disiplin	-.04	.02	-.11
R		.31	.20	.27
R <sup>2</sup>		.09	.04	.07
R <sup>2</sup> Terselaras		.08	.03	.06
Nilai F		10.40*	4.32*	7.98*
Durbin Watson		2.10	1.98	2.01

\*\*sig &lt;.01, \*sig &lt;.05

Keputusan analisis regresi berhierarki dari Jadual 4.35 menunjukkan kesemua dimensi tekanan kerja secara signifikan telah menyumbang sebanyak 9 peratus varians perubahan terhadap usaha. Hasil pemeriksaan terhadap nilai koefisien beta ( $\beta$ ) menunjukkan terdapat dua dimensi tekanan kerja yang mempunyai pengaruh secara signifikan/positif dan signifikan/negatif terhadap usaha. Dimensi tersebut ialah tekanan kerja dimensi pengurusan masa iaitu ( $\beta=.28$ ,  $p<.05$ ) dan dimensi tekanan kerjaya ( $\beta= -.33$ ,  $p<.05$ ).

Keputusan analisis regresi berhierarki dari Jadual 4.35 menunjukkan kesemua dimensi tekanan kerja secara signifikan telah menyumbang sebanyak 4 peratus varians perubahan terhadap persaingan. Hasil pemeriksaan terhadap nilai koefisien beta ( $\beta$ ) menunjukkan terdapat satu dimensi tekanan kerja yang mempunyai pengaruh secara signifikan dan positif terhadap persaingan. Dimensi tersebut ialah tekanan kerja dimensi pengurusan masa iaitu ( $\beta=.20$ ,  $p<.05$ ).

Keputusan analisis regresi berhierarki dari Jadual 4.35 menunjukkan kesemua dimensi tekanan kerja secara signifikan telah menyumbang sebanyak 7 peratus varians perubahan terhadap ketelusan. Hasil pemeriksaan terhadap nilai koefisien beta ( $\beta$ ) menunjukkan terdapat satu dimensi tekanan kerja yang mempunyai pengaruh secara signifikan dan positif terhadap ketelusan. Dimensi tersebut ialah tekanan kerja dimensi pengurusan masa iaitu ( $\beta=.35$ ,  $p<.05$ ).

Oleh itu hipotesis Ho 5 yang menyatakan bahawa tidak terdapat pengaruh tekanan kerja yang signifikan terhadap etika kerja Islam ditolak. Ini kerana terdapat dua dimensi tekanan kerja yang mempunyai pengaruh secara signifikan dan positif terhadap etika kerja Islam. Dimensi tersebut ialah tekanan kerja dimensi pengurusan masa dan tekanan kerjaya.

#### **4.12 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Etika Kerja Islam**

Pengujian regresi berhierarki secara berasingan dilakukan terhadap variabel budaya organisasi dengan ketiga-tiga dimensi etika kerja Islam. Jadual 4.36 menunjukkan keputusan analisis regresi berhierarki bagi pengaruh budaya organisasi terhadap etika kerja Islam.

Jadual 4.36

*Nilai Koefisyen  $\beta$  bagi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Etika Kerja Islam*

Variabel Moderator: Etika Kerja Islam

	Variabel Bebas Budaya Organisasi	Usaha ( $\beta$ )	Persaingan ( $\beta$ )	Ketelusan ( $\beta$ )
1	Hubungan Kemanusiaan	-.003	.02	.02
2	Sistem Terbuka	.27*	-.05	.01
3	Matlamat Rasional	-.18*	.17*	.04
4	Proses Dalaman	.27*	.21*	.35*
<hr/>				
	R	.37	.34	.42
	R <sup>2</sup>	.14	.11	.17
	R <sup>2</sup> Terselaras	.13	.10	.16
	Nilai F	15.71*	12.85*	20.76*
	Durbin Watson	1.88	1.94	1.83

\*\*sig <.01, \*sig <.05

Keputusan analisis regresi berhierarki dari Jadual 4.36 menunjukkan kesemua dimensi budaya organisasi secara signifikan telah menyumbang sebanyak 14 peratus varians perubahan terhadap usaha. Hasil pemeriksaan terhadap nilai koefisien beta ( $\beta$ ) menunjukkan terdapat dua dimensi budaya organisasi yang mempunyai pengaruh secara signifikan/positif dan satu signifikan/negatif terhadap usaha. Dimensi budaya organisasi tersebut ialah dimensi sistem terbuka iaitu ( $\beta=.27$ ,  $p<.05$ ), dimensi matlamat rasional ( $\beta= -.18$ ,  $p<.05$ ) dan dimensi proses dalaman ( $\beta=.27$ ,  $p<.05$ ).

Keputusan analisis regresi berhierarki dari Jadual 4.36 menunjukkan kesemua dimensi budaya organisasi secara signifikan telah menyumbang sebanyak 11 peratus varians perubahan terhadap persaingan. Hasil pemeriksaan terhadap nilai koefisien beta ( $\beta$ ) menunjukkan terdapat dua dimensi budaya organisasi yang mempunyai pengaruh secara signifikan dan positif terhadap persaingan. Dimensi budaya

organisasi tersebut ialah dimensi matlamat rasional iaitu ( $\beta=.17$ ,  $p<.05$ ) dan dimensi proses dalaman ( $\beta=.21$ ,  $p<.05$ ).

Keputusan analisis regresi berhierarki dari Jadual 4.36 menunjukkan kesemua dimensi budaya organisasi secara signifikan telah menyumbang sebanyak 17 peratus varians perubahan terhadap ketelusan. Hasil pemeriksaan terhadap nilai koefisien beta ( $\beta$ ) menunjukkan terdapat satu dimensi budaya organisasi yang mempunyai pengaruh secara signifikan dan positif terhadap ketelusan. Dimensi tersebut ialah dimensi proses dalaman ( $\beta=.35$ ,  $p<.05$ ).

Oleh itu hipotesis Ho 6 yang menyatakan bahawa tidak terdapat pengaruh budaya organisasi yang signifikan terhadap etika kerja Islam ditolak. Ini kerana terdapat tiga dimensi budaya organisasi yang mempunyai pengaruh secara signifikan dan positif/negatif terhadap etika kerja Islam. Dimensi tersebut ialah dimensi sistem terbuka, dimensi matlamat rasional dan dimensi proses dalaman.

#### **4.13 Pengaruh Etika Kerja Islam terhadap Komitmen Organisasi**

Pengujian regresi berhierarki secara berasingan dilakukan terhadap variabel etika kerja Islam dengan ketiga-tiga dimensi komitmen organisasi. Jadual 4.37 menunjukkan keputusan analisis regresi berhierarki bagi pengaruh etika kerja Islam terhadap komitmen organisasi.

Jadual 4.37

*Nilai Koefisyen  $\beta$  bagi Pengaruh Etika Kerja Islam terhadap Komitmen Organisasi.*

Variabel Moderator Etika Kerja Islam		Variabel Bersandar: Komitmen Organisasi		
		Komitmen Afektif ( $\beta$ )	Komitmen Berterusan ( $\beta$ )	Komitmen Normatif ( $\beta$ )
1	Usaha	.05	-.06	-.18*
2	Persaingan	.09	-.01	.03
3	Ketelusan	.21*	.27*	.26*
R		.31	.24	.26
R <sup>2</sup>		.10	.06	.06
R <sup>2</sup> Terselaras		.09	.05	.06
Nilai F		14.31*	8.39*	9.58*
Durbin Watson		1.73	2.04	1.97

\*\*sig <.01, \*sig <.05

Keputusan analisis regresi berhierarki dari Jadual 4.37 menunjukkan kesemua dimensi etika kerja Islam secara signifikan telah menyumbang sebanyak 10 peratus varians perubahan terhadap komitmen afektif. Hasil pemeriksaan terhadap nilai koefisien beta ( $\beta$ ) menunjukkan terdapat satu dimensi etika kerja Islam yang mempunyai pengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen afektif. Dimensi etika kerja Islam tersebut ialah dimensi ketelusan iaitu ( $\beta$ =.21,  $p$ <.05).

Keputusan analisis regresi berhierarki dari Jadual 4.37 menunjukkan kesemua dimensi etika kerja Islam secara signifikan telah menyumbang sebanyak 6 peratus varians perubahan terhadap komitmen berterusan. Hasil pemeriksaan terhadap nilai koefisien beta ( $\beta$ ) menunjukkan terdapat satu dimensi etika kerja Islam yang mempunyai pengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen berterusan. Dimensi etika kerja Islam tersebut ialah dimensi ketelusan iaitu ( $\beta$ =.27,  $p$ <.05).

Keputusan analisis regresi berhierarki dari Jadual 4.37 menunjukkan kesemua dimensi etika kerja Islam secara signifikan telah menyumbang sebanyak 6 peratus varians perubahan terhadap komitmen normatif. Hasil pemeriksaan terhadap nilai koefisien beta ( $\beta$ ) menunjukkan terdapat dua dimensi etika kerja Islam yang mempunyai pengaruh secara signifikan dan negatif/positif terhadap komitmen normatif. Dimensi etika kerja Islam tersebut ialah dimensi usaha ( $\beta = -.18, p < .05$ ) dan dimensi ketelusan iaitu ( $\beta = .26, p < .05$ ).

Oleh itu hipotesis Ho 6 yang menyatakan bahawa tidak terdapat pengaruh etika kerja Islam yang signifikan terhadap komitmen organisasi ditolak. Ini kerana terdapat dua dimensi etika kerja Islam yang mempunyai pengaruh secara signifikan dan positif/negatif terhadap komitmen organisasi. Dimensi tersebut ialah dimensi usaha dan dimensi ketelusan.

#### **4.14 Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam terhadap hubungan antara Gaya Kepimpinan Guru Besar, Tekanan Kerja dan Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi.**

Ujian hipotesis Ho bagi moderasi etika kerja Islam dihuraikan melalui tiga bahagian iaitu Ho8 pengaruh moderator etika kerja Islam terhadap hubungan antara gaya kepimpinan guru besar dengan komitmen organisasi, Ho9 pengaruh moderator etika kerja Islam terhadap hubungan antara tekanan kerja dengan komitmen organisasi dan Ho10 pengaruh moderator etika kerja Islam terhadap hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi.

Pembentukan model-model moderator dalam kajian ini adalah berdasarkan setiap dimensi ketiga variabel bebas iaitu gaya kepimpinan, tekanan kerja dan budaya organisasi dan dimensi variabel moderator iaitu etika kerja Islam dan juga variabel bersandar iaitu komitmen organisasi. Berikut merupakan langkah untuk mengenal pasti pasangan-pasangan dimensi yang berpotensi membentuk model moderator.

Baron dan Kenny (1986) mengemukakan prosuder untuk menentukan model moderator bagi menjalankan ujian moderator iaitu; i) Variabel bebas mesti mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel moderator; ii) Variabel bebas mesti mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel bersandar; iii) Variabel moderator mesti mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel bersandar; iv) Membuat perbandingan dengan melihat perubahan  $R^2$  antara model-model dengan kemasukan atau tanpa kemasukan variabel moderator. Jadual 4.38 menunjukkan dapatan ujian yang telah dijalankan bagi mengenal pasti pasangan dimensi yang sesuai untuk menjalankan moderator.

Jadual 4.38  
*Nilai Koefisyen  $\beta$  bagi semua dimensi variabel*

	EKI Usaha	EKI Saing	EKI Telus	KO Afektif	KO Terus	KO Norm
<b>Gaya Kepimpinan guru besar</b>						
Pengaruh Ideal	.27*	.18*	.14	.07	-0.40	-.05
<i>Uswatun Hasanah</i>	-.02	.09	.15*	.35*	.26*	.28*
<b>Tekanan Kerja</b>						
Pengurusan Masa	.28*	.20*	.35*	.20*	.13	.09
Beban Kerja	.09	-.07	-.07	.03	-.04	.01
Tekanan Kerjaya	-.33*	.05	.03	.009	.13	.22*
Disiplin	-.04	.02	-.11	-.47	.15*	.10



Jadual 4.38 (Sambungan)

	EKI Usaha	EKI Saing	EKI Telus	KO Afektif	KO Terus	KO Norm
<b>Budaya Organisasi</b>						
Hubungan Kemanusiaan	-.003	.02	.02	.20*	.14*	.17*
Sistem Terbuka	.273*	-.05	.01	.08	-.05	-.17*
Matlamat Rasional	-.18*	.17*	.04	.04	.19*	.26*
Proses Dalaman	.27*	.21*	.35*	.29*	.03	.03
<b>Etika Kerja Islam</b>						
Usaha				.05	-.06	-.18*
Persaingan				.09	-.01	.03
Ketelusan				.21*	.27*	.26*

\*\*sig <.01, \*sig <.05

Jadual 4.39 menunjukkan senarai model pengaruh moderator etika kerja Islam terhadap hubungan antara gaya kepimpinan guru besar, tekanan kerja dan budaya organisasi yang telah dikenal pasti bagi menjawab Ho8, Ho9 dan Ho10.

Jadual 4.39

*Senarai Model Moderasi Etika Kerja Islam terhadap Hubungan antara Gaya Kepimpinan Guru Besar, Tekanan Kerja dan Budaya Organisasi*

<b>Variabel Bebas</b>	<b>Variabel Moderasi Etika Kerja Islam</b>	<b>Variabel Bersandar Komitmen Organisasi</b>
Gaya kepimpinan <i>uswatun hasanah</i>	Ketelusan	Afektif
Gaya kepimpinan <i>uswatun hasanah</i>	Ketelusan	Berterusan
Gaya kepimpinan <i>uswatun hasanah</i>	Ketelusan	Normatif
Tekanan Kerja (Pengurusan Masa)	Usaha	Afektif
Tekanan Kerja (Pengurusan Masa)	Persaingan	Afektif
Tekanan Kerja (Pengurusan Masa)	Ketelusan	Afektif
Tekanan Kerja (Tekanan Kerjaya)	Usaha	Normatif
Budaya Organisasi (Sistem Terbuka)	Usaha	Normatif
Budaya Organisasi (Matlamat rasional)	Usaha	Berterusan
Budaya Organisasi (Matlamat rasional)	Persaingan	Berterusan
Budaya Organisasi (Matlamat rasional)	Usaha	Normatif
Budaya Organisasi (Matlamat rasional)	Persaingan	Normatif
Budaya Organisasi (Proses Dalaman)	Usaha	Afektif
Budaya Organisasi (Proses Dalaman)	Persaingan	Afektif
Budaya Organisasi (Proses Dalaman)	Ketelusan	Afektif

**4.15 Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam (Ketelusan) terhadap hubungan antara Gaya Kepimpinan Guru Besar (*Uswatun Hasanah*) dengan Komitmen Organisasi (Afektif).**

Untuk menguji pengaruh moderator etika kerja Islam (ketelusan) terhadap hubungan antara gaya kepimpinan guru besar (*uswatun hasanah*) dengan komitmen organisasi (afektif) adalah berdasarkan kepada cadangan yang dikemukakan oleh Baron dan Kenny (1986) telah dianalisis dengan menggunakan kaedah regresi berganda dan dapatannya dapat dijelaskan berdasarkan Jadual 4.40.

Jadual 4.40

*Dapatan Nilai Perubahan R<sup>2</sup> Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam dimensi Ketelusan terhadap hubungan antara Gaya Kepimpinan Guru Besar Uswatun Hasanah dengan Komitmen Organisasi Dimensi Afektif*

Model	Variabel Peramal	Dapatan			Perubahan R <sup>2</sup>	Rumusan
		R <sup>2</sup>	Δ R <sup>2</sup>	Δ F		
1	GKGBUH	.17	.16	80.07**	.00	-
2	EKI(TELUS)	.21	.20	18.76**		
3	GKGBUHXEKITELUS	.21	.20	.105		

\*\*sig <.01, \*sig <.05

Dapatan dari Jadual 4.40 menunjukkan penambahan variabel interaksi (Gaya kepimpinan guru besar *uswatun hasanah* X Etika kerja Islam dimensi ketelusan) ke dalam persamaan regresi Model 3 menunjukkan tidak terdapat perubahan terhadap nilai „Δ R<sup>2</sup>“ serta menghasilkan nilai F yang tidak signifikan terhadap variabel komitmen organisasi dimensi afektif (F=.105: p>.05). Dapatan ini menjelaskan bahawa penambahan variabel interaksi (Gaya kepimpinan guru besar *uswatun hasanah* X Etika kerja Islam dimensi ketelusan) tidak menyebabkan peningkatan varians yang terlibat secara signifikan dalam menjelaskan variabel bebas (komitmen afektif). Justeru, dapatan ini tidak membolehkan etika kerja Islam dimensi ketelusan

bertindak sebagai moderator terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan guru besar (*uswatun hasanah*) dengan komitmen organisasi (afektif).

#### **4.16 Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam (Ketelusan) terhadap hubungan antara Gaya Kepimpinan Guru Besar (*Uswatun Hasanah*) dengan Komitmen Organisasi (Berterusan).**

Untuk menguji pengaruh moderator etika kerja Islam (ketelusan) terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan guru besar (*uswatun hasanah*) dengan komitmen organisasi (berterusan) adalah berdasarkan kepada cadangan yang dikemukakan oleh Baron dan Kenny (1986) telah dianalisis dengan menggunakan kaedah regresi berganda dan dapatannya dapat dijelaskan berdasarkan Jadual 4.41.

Jadual 4.41

*Dapatan Nilai Perubahan R<sup>2</sup> Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam dimensi Ketelusan terhadap hubungan antara Gaya Kepimpinan Guru Besar Uswatun Hasanah dengan Komitmen Organisasi Dimensi Berterusan*

Model	Variabel Peramal	Dapatan			Perubahan R <sup>2</sup>	Rumusan
		R <sup>2</sup>	Δ R <sup>2</sup>	Δ F		
1	GKGBUH	.05	.05	21.47**	.00	-
2	EKI(TELUS)	.08	.08	14.45**		
3	GKGBUHXEKITELUS	.08	.08	.088		

\*\*sig <.01, \*sig <.05

Dapatan dari Jadual 4.41 menunjukkan penambahan variabel interaksi (Gaya kepemimpinan guru besar *uswatun hasanah* X Etika kerja Islam dimensi ketelusan) ke dalam persamaan regresi Model 3 menunjukkan tidak terdapat perubahan terhadap nilai „Δ R<sup>2</sup>“ serta menghasilkan nilai F yang tidak signifikan terhadap variabel komitmen organisasi dimensi berterusan (F=.088: p>.05). Dapatan ini menjelaskan bahawa penambahan variabel interaksi (Gaya kepemimpinan guru besar *uswatun hasanah* X Etika kerja Islam dimensi ketelusan) tidak menyebabkan peningkatan

varians yang terlibat secara signifikan dalam menjelaskan variabel bebas (komitmen berterusan). Justeru, dapatan ini tidak membolehkan etika kerja Islam dimensi ketelusan bertindak sebagai moderator terhadap hubungan antara gaya kepimpinan guru besar (*uswatun hasanah*) dengan komitmen organisasi (berterusan).

#### **4.17 Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam (Ketelusan) terhadap hubungan antara Gaya Kepimpinan Guru Besar (*Uswatun Hasanah*) dengan Komitmen Organisasi (Normatif)**

Untuk menguji pengaruh moderator etika kerja Islam (ketelusan) terhadap hubungan antara gaya kepimpinan guru besar (*uswatun hasanah*) dengan komitmen organisasi (normatif) adalah berdasarkan kepada cadangan yang dikemukakan oleh Baron dan Kenny (1986) telah dianalisis dengan menggunakan kaedah regresi berganda dan dapatannya dapat dijelaskan berdasarkan Jadual 4.42.

Jadual 4.42

*Dapatan Nilai Perubahan R<sup>2</sup> Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam dimensi Ketelusan terhadap hubungan antara Gaya Kepimpinan Guru Besar Uswatun Hasanah dengan Komitmen Organisasi Dimensi Normatif*

Model	Variabel Peramal	R <sup>2</sup>	Dapatan Δ R <sup>2</sup>	Δ F	Perubahan R <sup>2</sup>	Rumusan
1	GKGBUH	.06	.05	24.87**	.00	-
2	EKI(TELUS)	.08	.078	9.31**		
3	GKGBUHXEKITELUS	.08	.077	.862		

\*\*sig <.01, \*sig <.05

Dapatan dari Jadual 4.42 menunjukkan penambahan variabel interaksi (Gaya kepimpinan guru besar *uswatun hasanah* X Etika kerja Islam dimensi ketelusan) ke dalam persamaan regresi Model 3 menunjukkan tidak terdapat perubahan terhadap nilai „Δ R<sup>2</sup>“ serta menghasilkan nilai F yang tidak signifikan terhadap variabel komitmen organisasi dimensi normatif (F=.862: p>.05). Dapatan ini menjelaskan

bahawa penambahan variabel interaksi (Gaya kepimpinan guru besar *uswatun hasanah* X Etika kerja Islam dimensi ketelusan) tidak menyebabkan peningkatan varians yang terlibat secara signifikan dalam menjelaskan variabel bebas (komitmen normatif). Justeru, dapatan ini tidak membolehkan etika kerja Islam dimensi ketelusan bertindak sebagai moderator terhadap hubungan antara gaya kepimpinan guru besar (gaya dua) dengan komitmen organisasi (normatif).

#### **4.18 Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam dimensi (Usaha), (Persaingan) dan (Ketelusan) terhadap hubungan antara Tekanan Kerja (Pengurusan Masa) dengan Komitmen Organisasi (Afektif)**

Untuk menguji pengaruh moderator etika kerja Islam (usaha), (persaingan) dan (ketelusan) terhadap hubungan antara tekanan kerja (pengurusan masa) dengan komitmen organisasi (afektif) adalah berdasarkan kepada cadangan yang dikemukakan oleh Baron dan Kenny (1986) telah dianalisis dengan menggunakan kaedah regresi berganda dan dapatannya dapat dijelaskan berdasarkan Jadual 4.43.

Jadual 4.43

*Dapatan Nilai Perubahan R<sup>2</sup> Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam dimensi Usaha, Persaingan dan Ketelusan terhadap Komitmen Organisasi Dimensi Afektif*

Model	Variabel Peramal	Dapatan			Perubahan R <sup>2</sup>	Rumusan
		R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	$\Delta F$		
1	PENG MASA	.04	.047	20.01**	.01	Moderator
2	EKI(USAHA)	.07	.070	10.57**		
3	TKPMXEKIUSAHA	.08	.080	5.24*		
1	PENG MASA	.04	.047	20.01**	.00	-
2	EKI(PERSAINGAN)	.09	.086	17.66**		
3	TKPMXEKISAING	.09	.088	1.96		
1	PENG MASA	.04	.047	20.01**	.01	Moderator
2	EKI(KETELUSAN)	.11	.108	27.54**		
3	TKPMXEKITELUS	.12	.117	4.95*		

\*\*sig <.01, \*sig <.05

Dapatan dari Jadual 4.43 menunjukkan penambahan variabel interaksi (tekanan kerja dimensi pengurusan masa X Etika kerja Islam dimensi usaha) dan (tekanan kerja dimensi pengurusan masa X Etika kerja Islam dimensi ketelusan) ke dalam persamaan regresi Model 3 menunjukkan terdapat perubahan terhadap nilai „ $\Delta R^2$ ” masing-masing sebanyak 1 peratus serta menghasilkan nilai F yang signifikan terhadap variabel komitmen organisasi dimensi afektif (F=5.24: p<.05; F=4.95: p<.05). Manakala penambahan variabel interaksi (tekanan kerja dimensi pengurusan masa X Etika kerja Islam dimensi persaingan) ke dalam persamaan regresi Model 3 menunjukkan tidak terdapat perubahan terhadap nilai „ $\Delta R^2$ ” serta menghasilkan nilai F yang tidak signifikan terhadap variabel komitmen organisasi dimensi afektif (F=1.96: p>.05). Dapatan ini menjelaskan bahawa penambahan variabel interaksi (tekanan kerja dimensi pengurusan masa X Etika kerja Islam dimensi usaha) dan (tekanan kerja dimensi pengurusan masa X Etika kerja Islam dimensi ketelusan) menyebabkan peningkatan varians yang terlibat secara signifikan dalam menjelaskan variabel bebas (komitmen afektif).

Justeru, dapatan ini membolehkan etika kerja Islam dimensi usaha dan ketelusan bertindak sebagai moderator terhadap hubungan antara tekanan kerja dimensi pengurusan masa dengan komitmen organisasi (afektif). Seterusnya analisis lanjutan telah dijalankan bagi mengenal pasti jenis moderator yang terbentuk dan hasilnya ditunjukkan dalam Jadual 4.44 di bawah:

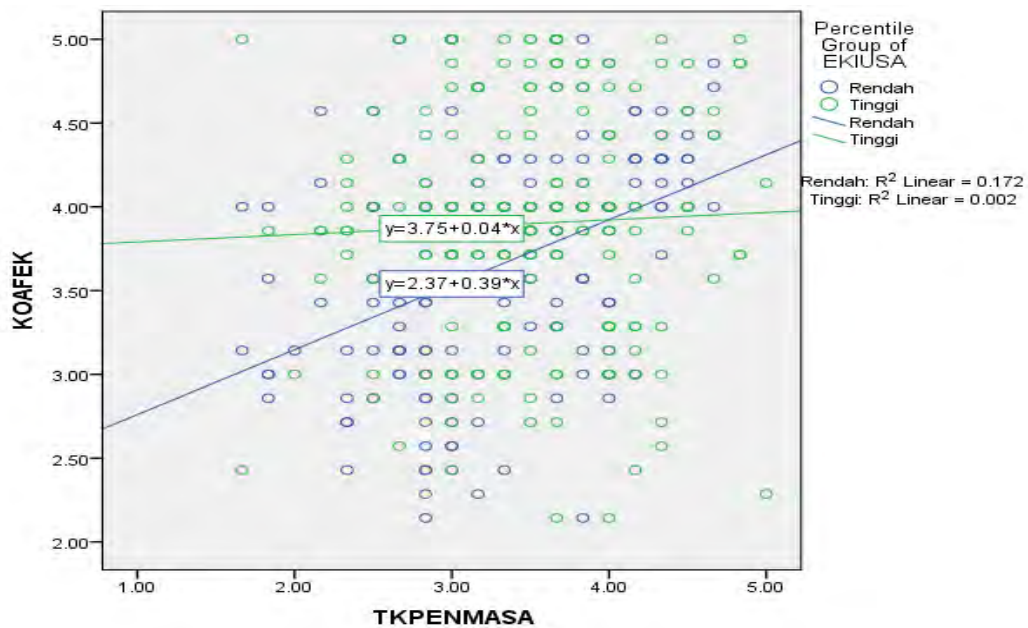
Jadual 4.44

*Jenis Moderator bagi Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam dimensi Usaha dan Ketelusan terhadap Komitmen Organisasi Dimensi Afektif*

Tekanan Kerja Pengurusan Masa  (TKPM)  ( $\beta_2$ )	Moderator Etika Kerja Islam  (EKI)  ( $\beta_1$ )	Interaksi   ( $\beta_3$ )	Jenis Moderator
TKPM (1.354**)	(USAHA)(.718**)	TKPMXEKIUSAHA (-1.357*)	<i>neutralizer</i>
TKPM (1.096*)	(TELUS) (.805**)	TKPMXEKITELUS (-1.204*)	<i>neutralizer</i>

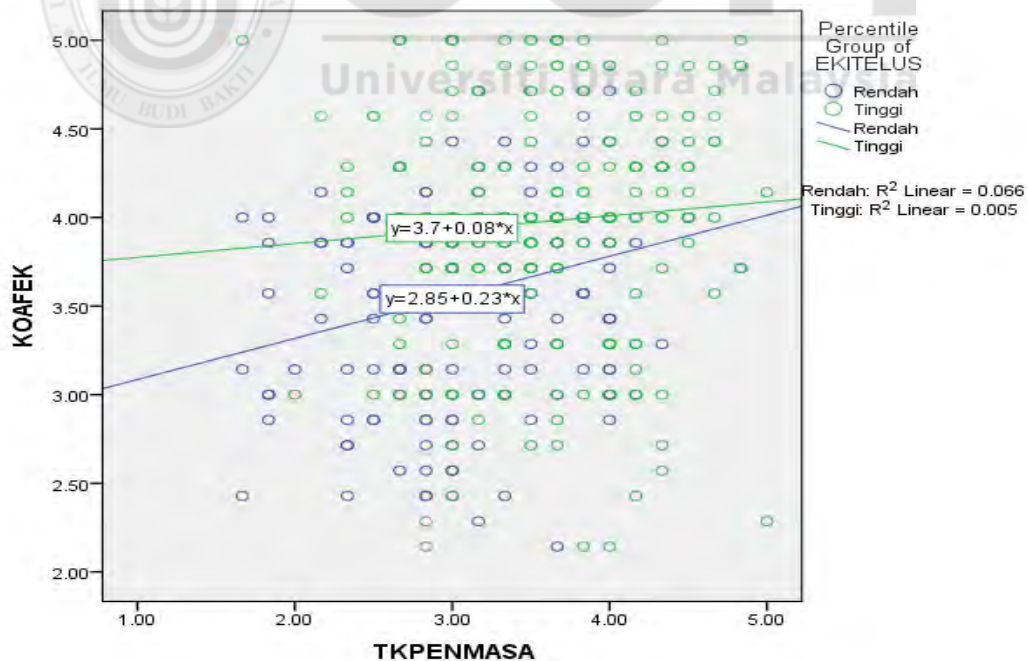
\*\*sig <.01, \*sig <.05

Dapatan analisis koefisyien ( $\beta$ ) dalam Jadual 4.44 menunjukkan wujudnya nilai koefisyien ( $\beta_2$ ) dan ( $\beta_3$ ) mempunyai tanda yang berbeza dan signifikan terhadap pengaruh moderasi etika kerja Islam dimensi usaha dan juga etika kerja Islam dimensi ketelusan terhadap hubungan antara tekanan kerja dimensi pengurusan masa dengan komitmen organisasi dimensi afektif. Justeru, membolehkan etika kerja Islam dimensi usaha dan ketelusan diklasifikasikan sebagai “*neutralizer*” menurut kriteria yang telah ditetapkan oleh Howell et al. (1986). Dengan itu, dapatan ini menjelaskan bahawa kehadiran etika kerja Islam dimensi usaha dan ketelusan sebagai *neutralizer* akan mengurangkan pengaruh tekanan kerja dimensi pengurusan masa terhadap komitmen organisasi dimensi afektif. Rajah 4.3 dan Rajah 4.4 secara jelas menunjukkan etika kerja Islam dimensi usaha dan ketelusan mengurangkan pengaruh tekanan kerja dimensi pengurusan masa terhadap komitmen organisasi dimensi afektif. Seterusnya, tekanan kerja dimensi pengurusan masa mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi dimensi afektif apabila etika kerja Islam dimensi usaha dan ketelusan adalah rendah. Sebaliknya, jika etika kerja Islam dimensi usaha dan ketelusan adalah tinggi maka ia mengurangkan pengaruh tekanan kerja dimensi pengurusan masa terhadap komitmen organisasi dimensi afektif.



Rajah 4.3

*Perbandingan Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam dimensi Usaha Tinggi dan Rendah terhadap Hubungan antara Tekanan Kerja dimensi Pengurusan Masa dengan Komitmen Organisasi dimensi Afektif.*



Rajah 4.4

*Perbandingan Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam dimensi Ketelusan Tinggi dan Rendah terhadap Hubungan antara Tekanan Kerja dimensi Pengurusan Masa dengan Komitmen Organisasi dimensi Afektif.*



#### 4.19 Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam dimensi (Usaha) terhadap hubungan antara Tekanan Kerja (Tekanan Kerjaya) dengan Komitmen Organisasi (Normatif)

Untuk menguji pengaruh moderator etika kerja Islam (usaha) terhadap hubungan antara tekanan kerja (tekanan kerjaya) dengan komitmen organisasi (normatif) adalah berdasarkan kepada cadangan yang dikemukakan oleh Baron dan Kenny (1986) telah dianalisis dengan menggunakan kaedah regresi berganda dan dapatannya dapat dijelaskan berdasarkan Jadual 4.45.

Jadual 4.45

*Dapatan Nilai Perubahan R<sup>2</sup> Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam dimensi Usaha terhadap Hubungan Tekanan Kerja dimensi Tekanan Kerjaya dengan Komitmen Organisasi Dimensi Normatif*

Model	Variabel Peramal	Dapatan			Perubahan R <sup>2</sup>	Rumusan
		R <sup>2</sup>	Δ R <sup>2</sup>	Δ F		
1	TEKAN KERJAYA	.13	.13	58.87**	.00	-
2	EKI(USAHA)	.13	.12	.001		
3	TKTKXEKIUSAHA	.13	.12	.162		

\*\*sig <.01, \*sig <.05

Dapatan dari Jadual 4.45 menunjukkan penambahan variabel interaksi (tekanan kerja dimensi tekanan kerjaya X Etika kerja Islam dimensi usaha) ke dalam persamaan regresi Model 3 menunjukkan tidak terdapat perubahan terhadap nilai „Δ R<sup>2</sup>“ serta menghasilkan nilai F yang tidak signifikan terhadap variabel komitmen organisasi dimensi normatif (F=.162: p>.05). Dapatan ini menjelaskan bahawa penambahan variabel interaksi (tekanan kerja dimensi tekanan kerjaya X Etika kerja Islam dimensi usaha), tidak menyebabkan peningkatan varians yang terlibat secara signifikan dalam menjelaskan variabel bebas (komitmen normatif). Justeru, dapatan ini tidak membolehkan etika kerja Islam dimensi usaha bertindak sebagai moderator

terhadap hubungan antara tekanan kerja dimensi pengurusan masa dengan komitmen organisasi (normatif).

#### **4.20 Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam (Usaha) terhadap hubungan antara Budaya Organisasi (Sistem Terbuka) dengan Komitmen Organisasi (Normatif)**

Untuk menguji pengaruh moderator etika kerja Islam (usaha) terhadap hubungan antara budaya organisasi (sistem terbuka) dengan komitmen organisasi (normatif) adalah berdasarkan kepada cadangan yang dikemukakan oleh Baron dan Kenny (1986) telah dianalisis dengan menggunakan kaedah regresi berganda dan dapatannya dapat dijelaskan berdasarkan Jadual 4.46.

Jadual 4.46

*Dapatan Nilai Perubahan R<sup>2</sup> Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam dimensi Usaha terhadap Hubungan Budaya Organisasi dimensi Sistem Terbuka dengan Komitmen Organisasi Dimensi Normatif*

Model	Variabel Peramal	Dapatan			Perubahan R <sup>2</sup>	Rumusan
		R <sup>2</sup>	Δ R <sup>2</sup>	Δ F		
1	SISTEM TERBUKA	.02	.01	8.61**	.00	-
2	EKI(USAHA)	.03	.02	4.38*		
3	BOSTXEKIUSAHA	.03	.03	2.25		

\*\*sig <.01, \*sig <.05

Dapatan dari Jadual 4.46 menunjukkan penambahan variabel interaksi (budaya organisasi dimensi sistem terbuka X Etika kerja Islam dimensi usaha) ke dalam persamaan regresi Model 3 menunjukkan tidak terdapat perubahan terhadap nilai „Δ R<sup>2</sup>“ serta menghasilkan nilai F yang tidak signifikan terhadap variabel komitmen organisasi dimensi normatif (F=2.25: p>.05). Dapatan ini menjelaskan bahawa penambahan variabel interaksi (budaya organisasi dimensi sistem terbuka X Etika kerja Islam dimensi usaha) tidak menyebabkan peningkatan varians yang terlibat secara signifikan dalam menjelaskan variabel bebas (komitmen normatif). Justeru,

dapatan ini tidak membolehkan etika kerja Islam dimensi usaha bertindak sebagai moderator terhadap hubungan antara budaya organisasi dimensi sistem terbuka dengan komitmen organisasi (normatif).

#### **4.21 Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam (Usaha) dan (Persaingan) terhadap hubungan antara Budaya Organisasi (Matlamat Rasional) dengan Komitmen Organisasi (Berterusan)**

Untuk menguji pengaruh moderator etika kerja Islam (usaha) dan (persaingan) terhadap hubungan antara budaya organisasi (matlamat rasional) dengan komitmen organisasi (berterusan) adalah berdasarkan kepada cadangan yang dikemukakan oleh Baron dan Kenny (1986) telah dianalisis dengan menggunakan kaedah regresi berganda dan dapatannya dapat dijelaskan berdasarkan Jadual 4.47.

Jadual 4.47

*Dapatan Nilai Perubahan R<sup>2</sup> Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam dimensi Usaha dan Persaingan terhadap hubungan antara Budaya Organisasi dimensi Matlamat Rasional dengan Komitmen Organisasi Dimensi Berterusan*

Model	Variabel Peramal	Dapatan			Perubahan R <sup>2</sup>	Rumusan
		R <sup>2</sup>	Δ R <sup>2</sup>	Δ F		
1	MRASIONAL	.06	.06	28.81**	.00	-
2	EKI(USAHA)	.06	.06	.043		
3	BOMRXEKIUSAHA	.07	.06	.483		
1	MRASIONAL	.06	.06	28.81**	.00	-
2	EKI(PERSAINGAN)	.07	.06	.660		
3	BOMRXEKISAING	.07	.06	.426		

\*\*sig <.01, \*sig <.05

Dapatan dari Jadual 4.47 menunjukkan penambahan variabel interaksi (budaya organisasi dimensi matlamat rasional X Etika kerja Islam dimensi usaha) dan (budaya organisasi dimensi matlamat rasional X Etika kerja Islam dimensi persaingan) ke dalam persamaan regresi Model 3 menunjukkan tidak terdapat

perubahan terhadap nilai „ $\Delta R^{2c}$ ” serta menghasilkan nilai F yang tidak signifikan terhadap variabel komitmen organisasi dimensi normatif ( $F=.483$ :  $p>.05$ ;  $F=.426$ :  $p>.05$ ). Dapatan ini menjelaskan bahawa penambahan variabel interaksi (budaya organisasi dimensi matlamat rasional X Etika kerja Islam dimensi usaha) dan (budaya organisasi dimensi matlamat rasional X Etika kerja Islam dimensi persaingan) tidak menyebabkan peningkatan varians yang terlibat secara signifikan dalam menjelaskan variabel bebas (komitmen berterusan). Justeru, dapatan ini tidak membolehkan etika kerja Islam dimensi usaha dan persaingan bertindak sebagai moderator terhadap hubungan antara budaya organisasi dimensi matlamat rasional dengan komitmen organisasi (berterusan).

#### **4.22 Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam (Usaha) dan (Persaingan) terhadap hubungan antara Budaya Organisasi (Matlamat Rasional) dengan Komitmen Organisasi (Normatif)**

Untuk menguji pengaruh moderator etika kerja Islam (usaha) dan (persaingan) terhadap hubungan antara budaya organisasi (matlamat rasional) dengan komitmen organisasi (normatif) adalah berdasarkan kepada cadangan yang dikemukakan oleh Baron dan Kenny (1986) telah dianalisis dengan menggunakan kaedah regresi berganda dan dapatannya dapat dijelaskan berdasarkan Jadual 4.48.

Jadual 4.48

*Dapatan Nilai Perubahan R<sup>2</sup> Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam dimensi Usaha dan Persaingan terhadap hubungan antara Budaya Organisasi dimensi Matlamat Rasional dengan Komitmen Organisasi Dimensi Normatif*

Model	Variabel Peramal	Dapatan			Perubahan R <sup>2</sup>	Rumusan
		R <sup>2</sup>	Δ R <sup>2</sup>	Δ F		
1	MRASIONAL	.06	.06	28.10**	.00	-
2	EKI(USAHA)	.08	.07	5.24*		
3	BOMRXEKIUSAHA	.08	.07	.781		
1	MRASIONAL	.06	.06	28.10**	.00	-
2	EKI(PERSAINGAN)	.07	.06	.883		
3	BOMRXEKISAING	.07	.06	.001		

\*\*sig <.01, \*sig <.05

Dapatan dari Jadual 4.48 menunjukkan penambahan variabel interaksi (budaya organisasi dimensi matlamat rasional X Etika kerja Islam dimensi usaha) dan (budaya organisasi dimensi matlamat rasional X Etika kerja Islam dimensi persaingan) ke dalam persamaan regresi Model 3 menunjukkan tidak terdapat perubahan terhadap nilai „Δ R<sup>2</sup>“ serta menghasilkan nilai F yang tidak signifikan terhadap variabel komitmen organisasi dimensi normatif (F=.781: p>.05; F=.001: p>.05). Dapatan ini menjelaskan bahawa penambahan variabel interaksi (budaya organisasi dimensi matlamat rasional X Etika kerja Islam dimensi usaha) dan (budaya organisasi dimensi matlamat rasional X Etika kerja Islam dimensi persaingan) tidak menyebabkan peningkatan varians yang terlibat secara signifikan dalam menjelaskan variabel bebas (komitmen normatif). Justeru, dapatan ini tidak membolehkan etika kerja Islam dimensi usaha bertindak sebagai moderator terhadap hubungan antara budaya organisasi dimensi matlamat rasional dengan komitmen organisasi (normatif).

**4.23 Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam (Usaha), (Persaingan) dan (Ketelusan) terhadap hubungan antara Budaya Organisasi (Proses Dalam) dengan Komitmen Organisasi (Afektif)**

Untuk menguji pengaruh moderator etika kerja Islam (usaha), (persaingan) dan (ketelusan) terhadap hubungan antara budaya organisasi (proses dalam) dengan komitmen organisasi (afektif) adalah berdasarkan kepada cadangan yang dikemukakan oleh Baron dan Kenny (1986) telah dianalisis dengan menggunakan kaedah regresi berganda dan dapatanya dapat dijelaskan berdasarkan Jadual 4.49.

Jadual 4.49

*Dapatan Nilai Perubahan R<sup>2</sup> Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam dimensi Usaha, Persaingan dan Ketelusan terhadap hubungan antara Budaya Organisasi dimensi Proses Dalam dengan Komitmen Organisasi Dimensi Afektif*

Model	Variabel Peramal	Dapatan			Perubahan R <sup>2</sup>	Rumusan
		R <sup>2</sup>	Δ R <sup>2</sup>	Δ F		
1	PROSES DALAMAN	.25	.25	132.09**	.00	-
2	EKI(USAHA)	.25	.25	.222		
3	BOPDXEKIUSAHA	.25	.24	.044		
1	PROSES DALAMAN	.25	.25	132.09**	.00	-
2	EKI(PERSAINGAN)	.26	.25	3.82		
3	BOPDXEKISAING	.26	.25	.115		
1	PROSES DALAMAN	.25	.25	132.09**	.00	-
2	EKI(KETULUSAN)	.26	.26	4.96*		
3	BOPDXEKITELUS	.26	.25	.239		

\*\*sig <.01, \*sig <.05

Dapatan dari Jadual 4.49 menunjukkan penambahan variabel interaksi (budaya organisasi dimensi proses dalam X Etika kerja Islam dimensi usaha), (budaya organisasi dimensi proses dalam X Etika kerja Islam dimensi persaingan) dan (budaya organisasi dimensi proses dalam X Etika kerja Islam dimensi ketelusan) ke dalam persamaan regresi Model 3 menunjukkan tidak terdapat perubahan terhadap nilai „Δ R<sup>2</sup>“ serta menghasilkan nilai F yang signifikan terhadap variabel komitmen organisasi dimensi afektif (F=.044: p>.05; F=.115: p>.05 dan F=.239:

$p > .05$ ). Dapatan ini menjelaskan bahawa penambahan variabel interaksi (budaya organisasi dimensi proses dalaman X Etika kerja Islam dimensi usaha), (budaya organisasi dimensi proses dalaman X Etika kerja Islam dimensi persaingan) dan (budaya organisasi dimensi proses dalaman X Etika kerja Islam dimensi ketelusan) tidak menyebabkan peningkatan varians yang terlibat secara signifikan dalam menjelaskan variabel bebas (komitmen afektif). Justeru, dapatan ini tidak membolehkan etika kerja Islam dimensi usaha, persaingan dan ketelusan bertindak sebagai moderator terhadap hubungan antara budaya organisasi dimensi proses dalaman dengan komitmen organisasi (afektif).

Jadual 4.50 menjelaskan rumusan keseluruhan analisis regresi terhadap moderator etika kerja Islam terhadap hubungan antara gaya kepimpinan guru besar, tekanan kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi guru-guru pendidikan Islam.

Jadual 4.50

*Keputusan Analisis Senarai Model Moderasi Etika Kerja Islam*

<b>Variabel Bebas</b>	<b>Variabel Moderasi Etika Kerja Islam</b>	<b>Variabel Bersandar Komitmen Organisasi</b>	<b>Rumusan</b>
Gaya kepimpinan <i>uswatun hasanah</i>	Ketelusan	Afektif	-
Gaya kepimpinan <i>uswatun hasanah</i>	Ketelusan	Berterusan	-
Gaya kepimpinan <i>uswatun hasanah</i>	Ketelusan	Normatif	-
Tekanan Kerja (Pengurusan Masa)	Usaha	Afektif	moderator
Tekanan Kerja (Pengurusan Masa)	Persaingan	Afektif	-
Tekanan Kerja (Pengurusan Masa)	Ketelusan	Afektif	moderator
Tekanan Kerja (Tekanan Kerjaya)	Usaha	Normatif	-

Jadual 4.50 (Sambungan)

Variabel Bebas	Variabel Moderasi Etika Kerja Islam	Variabel Bersandar Komitmen Organisasi	Rumusan
Budaya Organisasi (Sistem Terbuka)	Usaha	Normatif	-
Budaya Organisasi (Matlamat rasional)	Usaha	Berterusan	-
Budaya Organisasi (Matlamat rasional)	Persaingan	Berterusan	-
Budaya Organisasi (Matlamat rasional)	Usaha	Normatif	-
Budaya Organisasi (Matlamat rasional)	Persaingan	Normatif	-
Budaya Organisasi (Proses Dalaman)	Usaha	Afektif	-
Budaya Organisasi (Proses Dalaman)	Persaingan	Afektif	-
Budaya Organisasi (Proses Dalaman)	Ketelusan	Afektif	-

Berdasarkan perbincangan sebelumnya, didapati kesemua hipotesis menolak hipotesis nul kecuali Ho8 dan Ho10 yang menerima hipotesis nul. Jadual 4.51 membentangkan ringkasan keputusan hipotesis yang diuji dalam kajian ini.

Jadual 4.51  
*Keputusan Pengujian Hipotesis*

Hipotesis nul (Ho)	Keputusan
Ho1 Gaya kepimpinan guru besar tidak mempengaruhi secara signifikan dengan komitmen organisasi guru pendidikan Islam.	Ditolak
Ho2 Tekanan kerja tidak mempengaruhi secara signifikan dengan komitmen organisasi guru pendidikan Islam.	Ditolak
Ho3 Budaya organisasi tidak mempengaruhi secara signifikan dengan komitmen organisasi guru pendidikan Islam.	Ditolak
Ho4 Gaya kepimpinan guru besar tidak mempengaruhi secara signifikan dengan etika kerja Islam.	Ditolak
Ho5 Tekanan kerja tidak mempengaruhi secara signifikan dengan etika kerja Islam.	Ditolak
Ho6 Budaya organisasi tidak mempengaruhi secara signifikan dengan etika kerja Islam.	Ditolak
Ho7 Etika kerja Islam tidak mempengaruhi secara signifikan dengan komitmen organisasi guru pendidikan Islam	Ditolak
Ho8 Etika kerja Islam bukan moderator yang signifikan terhadap hubungan antara gaya kepimpinan guru besar dengan komitmen organisasi.	Diterima
Ho9 Etika kerja Islam bukan moderator yang signifikan terhadap hubungan antara tekanan kerja dengan komitmen organisasi.	Ditolak
Ho10 Etika kerja Islam bukan moderator yang signifikan terhadap hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi.	Diterima



#### **4.24 Rumusan**

Secara umumnya, perbincangan mengenai bab ini menekankan mengenai hasil kajian berdasarkan beberapa output analisis statistik menggunakan perisian SPSS Versi 21. Saringan data, ujian kesahan, ujian kebolehpercayaan, statistik deskriptif dan akhirnya keputusan inferensi bagi pengujian hipotesis telah dibincangkan dan dibentangkan. Kesemua dapatan kajian telah dirumuskan melalui jadual yang berbentuk numerik dan juga secara grafik melalui rajah bagi memudahkan pembacaan terhadap ujian yang dijalankan. Dapatan kajian dalam bentuk analisis statistik deskriptif dan inferensi akan dibincangkan secara mendalam dan dirumuskan di dalam bab 5.



## BAB 5

### PERBINCANGAN DAN CADANGAN

#### 5.1 Pengenalan

Bab ini memberi penumpuan kepada perbincangan secara mendalam ke atas hasil kajian yang telah diperolehi melalui analisis ujian statistik deskriptif dan inferensi dengan menggunakan perisian SPSS versi 21. Bab ini juga turut menyentuh tentang implikasi kajian serta cadangan-cadangan kajian berasaskan metodologi Islam pada masa akan datang.

#### 5.2 Ringkasan Kajian

Komitmen organisasi yang tinggi memberi kesan kepada kehidupan kerja guru dan guru-guru melihat sejauh mana mereka percaya bahawa sekolah sebagai sebuah organisasi yang menghargai sumbangan mereka dan mengambil berat terhadap kesejahteraan mereka (Mohd Salimi, 2010). Gaya kepimpinan yang sesuai dan praktikal perlu ditransformasikan bagi meningkatkan komitmen organisasi (Mazelan, 2012). Di samping itu, KPM juga bersetuju untuk mengkaji dan memperbaiki semula melalui strategi mengembalikan semula tugas hakiki guru iaitu mengajar dan menumpukan kepada pembelajaran dan pengajaran kepada murid serta tidak terganggu dengan tugas sampingan (Datu Kishra, 2010). Suasana budaya sekolah meliputi peranan kepemimpinan, situasi tempat kerja, komunikasi, hubungan interpersonal, bebanan kerja dan lain-lain juga turut mempengaruhi guru dalam

tindakan kerjanya serta komitmennya terhadap organisasi (Mazelan, 2012, Mohd Salimi, 2012).

Justeru kajian ini telah menilai semula pengaruh gaya kepimpinan guru besar, tekanan kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi guru-guru pendidikan Islam. Di samping itu, kajian ini juga turut menilai peranan etika kerja Islam sebagai moderator terhadap hubungan antara gaya kepimpinan guru besar, tekanan kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi guru-guru pendidikan Islam. Berdasarkan kepada permasalahan kajian ini, beberapa persoalan kajian telah dibentuk iaitu:

- i. Adakah gaya kepimpinan guru besar mempengaruhi komitmen organisasi guru pendidikan Islam.
- ii. Adakah tekanan kerja mempengaruhi komitmen organisasi guru pendidikan Islam.
- iii. Adakah budaya organisasi mempengaruhi komitmen organisasi guru pendidikan Islam.
- iv. Adakah gaya kepimpinan guru besar mempengaruhi etika kerja Islam.
- v. Adakah tekanan kerja mempengaruhi etika kerja Islam.
- vi. Adakah budaya organisasi mempengaruhi etika kerja Islam.
- vii. Adakah etika kerja Islam mempengaruhi komitmen organisasi guru pendidikan Islam.

viii. Adakah etika kerja Islam memberi kesan sebagai moderator terhadap hubungan di antara gaya kepimpinan guru besar, tekanan kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi guru pendidikan Islam.

Kajian ini telah mengemukakan beberapa model pengurusan Islam yang boleh dilihat melalui hasil karya ilmuan Islam iaitu Imam Al-Ghazali di dalam kitab *Ihya' Ulumuddin* yang menekankan konsep hubungan dengan Allah (*hablun minnallah*), hubungan dengan manusia (*hablun minnas*) dan hubungan dalam diri sendiri (*hablun minnafs*) (Habibah @ Artini, R. & Zaharah, H.,2012). Daripada teori ini, dapat difahami bahawa seseorang pekerja mukmin perlu memastikan hubungan dengan Allah, manusia dan dirinya sentiasa dijaga dan dipelihara dengan baik bagi membentuk profesionalisme guru pendidikan Islam yang konsisten terhadap komitmen organisasi.

Populasi untuk kajian ini melibatkan seramai 4893 guru pendidikan Islam bagi negeri Perlis dan Kedah. Setelah menggunakan formula Slovin, pengkaji telah memperolehi jumlah sampel yang diperlukan dalam kajian ini iaitu seramai 371 guru pendidikan Islam daripada keseluruhan populasi yang terdapat dalam kedua negeri. Persampelan rawak secara kluster berdasarkan daerah dengan membuat cabutan undian telah dilakukan. Sebanyak 60 buah sekolah terlibat dalam kajian ini. Pengkaji telah mengedarkan borang selidik sebanyak 550 set soal selidik kepada semua guru Pendidikan Islam di sekolah yang telah dipilih. 389 set soal selidik yang telah diterima sebagai sebagai sampel kajian ini.

Kaedah yang digunakan dalam kajian ini adalah berbentuk tinjauan menggunakan enam instrumen bagi mendapatkan data. Bagi tujuan tersebut, pengkaji mengagihkan set instrumen kepada bahagian A,B,C,D,E dan F melibat keseluruhan item soalan sebanyak 119. Setiap soalan yang terdapat dalam instrumen adalah berbentuk skala nominal/ordinal dan skala selang (merujuk kepada skala Likert 1 sehingga 5). Bahagian A merujuk kepada demografi responden, bahagian B gaya kepimpinan guru besar, bahagian C tekanan kerja, bahagian D budaya organisasi, bahagian E komitmen organisasi dan bahagian F etika kerja Islam.

Kesemua data telah dianalisa secara statistik menggunakan *Statistical Packages for Social Science* (SPSS) Versi 21. Melalui penggunaan SPSS ini, pengkaji memperolehi kekerapan dan peratusan responden yang terlibat dalam kajian ini secara numerikal dan carta. Taburan kekerapan, peratusan, minimum, maksimum, sisihan piawai, min dalam bentuk deskriptif dan juga analisa melalui ujian inferensi bagi setiap pemboleh ubah digunakan untuk memproses data-data yang diperolehi.

### **5.3 Perbincangan Dapatan Kajian**

Perbincangan akan menjurus kepada dapatan kajian yang telah dianalisa berdasarkan persoalan kajian.

### 5.3.1 Pengaruh Gaya Kepimpinan Guru Besar Terhadap Komitmen Organisasi

Hipotesis Ho 1 menyatakan bahawa gaya kepimpinan guru besar tidak mempengaruhi secara signifikan dengan komitmen organisasi guru pendidikan Islam. Keputusan analisis regresi berhierarki telah menunjukkan gaya kepimpinan guru besar secara signifikan telah menyumbang sebanyak 17 peratus varians perubahan terhadap komitmen afektif dengan nilai koefisien beta ( $\beta=.35$ ,  $p<.05$ ), 5 peratus varians perubahan terhadap komitmen berterusan dengan nilai koefisien beta ( $\beta=.26$ ,  $p<.05$ ) dan 6 peratus varians perubahan terhadap komitmen normatif dengan nilai koefisien beta ( $\beta=.28$ ,  $p<.05$ ). Oleh itu hipotesis Ho 1 yang menyatakan bahawa tidak terdapat pengaruh gaya kepimpinan guru besar yang signifikan terhadap komitmen organisasi ditolak. Ini kerana terdapat satu dimensi gaya kepimpinan guru besar yang mempunyai pengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi. Dimensi tersebut ialah gaya kepimpinan guru besar *uswatun hasanah*. Guru besar perlu memainkan peranan penting dan memberi contoh ikutan yang baik kepada guru-guru bagi meningkatkan komitmen organisasi guru-guru pendidikan Islam.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa gaya kepimpinan guru besar mempunyai pengaruh yang signifikan dengan komitmen organisasi dan ianya selari dengan kajian yang dijalankan oleh Moi et al., (2002) mendapati beberapa petanda yang menunjukkan tahap komitmen organisasi yang tinggi ialah hubungan antara ketua dan pekerja dilihat sentiasa berbincang secara terperinci mengenai sesuatu rancangan bagi mencapai objektif yang ditetapkan, sering bertanya kepada ketua, menerima dan memberi maklumbalas dengan sepatutnya. Justeru bagi mencapai komitmen organisasi yang tinggi, majikan perlu membantu penglibatan nilai pekerja mereka

dalam organisasi. Semakin banyak nilai pekerja yang menjadi sebahagian daripada organisasi, semakin besar kemungkinan mereka untuk terus kekal dengan organisasi (Boon & Arumugam, 2006). Untuk itu, guru besar perlu memimpin dengan baik bagi memastikan komitmen organisasi sentiasa dikekalkan. Komitmen organisasi merujuk kepada kesetiaan, emosi dan dilihat berfungsi di tempat seseorang itu bekerja (Elizur & Koslowsky, 2001). Wright (2009) menyatakan bahawa pemimpin yang berkesan mestilah memiliki kunci berikut iaitu kualiti, kenampakan, keupayaan untuk mendapatkan orang lain untuk mengikuti, komunikasi yang berkesan, kemahiran, orientasi, beroperasi sebagai pemain satu pasukan dan keupayaan untuk menangani perubahan.

### **5.3.2 Pengaruh Tekanan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

Hipotesis Ho 2 menyatakan bahawa tekanan kerja tidak mempengaruhi secara signifikan dengan komitmen organisasi guru pendidikan Islam. Keputusan analisis regresi berhierarki telah menunjukkan kesemua dimensi tekanan kerja secara signifikan telah menyumbang sebanyak 5 peratus varians perubahan terhadap komitmen afektif dengan nilai koefisien beta ( $\beta=.20$ ,  $p<.05$ ), 10 peratus varians perubahan terhadap komitmen berterusan dengan nilai koefisien beta ( $\beta=.15$ ,  $p<.05$ ) dan 14 peratus varians perubahan terhadap komitmen normatif dengan nilai koefisien beta ( $\beta=.22$ ,  $p<.05$ ). Oleh itu hipotesis Ho 2 yang menyatakan bahawa tidak terdapat pengaruh tekanan kerja yang signifikan terhadap komitmen organisasi ditolak. Ini kerana terdapat tiga dimensi tekanan kerja yang mempunyai pengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi. Dimensi tersebut ialah tekanan kerja dimensi pengurusan masa, disiplin dan tekanan kerjaya.

Justeru dapatan kajian ini selari dengan teori yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen (1991) menyatakan bahawa majikan yang dapat memenuhi keperluan pekerja, pekerja merasai keselesaan dalam organisasi secara fizikal dan psikologikal dan organisasi yang menghargai dan memberi sumbangan terhadap perasaan pekerja dapat meningkatkan kecekapan tugas dan komitmen terhadap organisasi (Ab Aziz, 2014; Siti Arni et al., 2016; Khaliq & Ogunsola, 2011). Komitmen afektif selari dengan teori *hygiene/motivator* yang dikemukakan oleh Herzberg (1966). Fredrick Herzberg menjelaskan faktor *motivator* merangkumi pencapaian, pengiktirafan, tanggungjawab, peluang kerjaya dan jenis kerja itu sendiri manakala faktor *hygiene* termasuk polisi dan pentadbiran, penyeliaan, gaji, hubungan individu dan persekitaran tempat kerja. Menurut Herzberg faktor *hygiene* menyebabkan pekerja kurang berpuas hati dengan kerjanya.

Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa komitmen organisasi dipengaruhi oleh jangkaan/ harapan, ganjaran ekuiti dan agihan, kewibawaan organisasi, sokongan organisasi, kejelasan tugas, kebebasan konflik, pertimbangan penyelia sebagaimana yang dikemukakan dalam teori komitmen organisasi. Justeru, dapatan kajian ini mengukuhkan lagi bahawa tekanan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dengan komitmen organisasi melalui penyempurnaan tugas, autonomi, keadilan atau ganjaran berdasarkan prestasi, skop tugas, peluang untuk memajukan diri, peluang ekspresi diri dan penglibatan membuat keputusan di dalam organisasi (Meyer dan Allen, 1991).



### 5.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Hipotesis Ho3 menyatakan bahawa budaya organisasi tidak mempengaruhi secara signifikan dengan komitmen organisasi guru pendidikan Islam. Keputusan analisis regresi berhierarki telah menunjukkan kesemua dimensi budaya organisasi secara signifikan telah menyumbang sebanyak 29 peratus varians perubahan terhadap komitmen afektif dengan nilai koefisien beta ( $\beta=.20$ ,  $p<.05$ ) dimensi hubungan kemanusiaan dan dimensi proses dalaman ( $\beta=.29$ ,  $p<.05$ ), 8 peratus varians perubahan terhadap komitmen berterusan dengan nilai koefisien beta ( $\beta$ ) bagi dimensi hubungan kemanusiaan ( $\beta=.14$ ,  $p<.05$ ) dan dimensi matlamat rasional ( $\beta=.19$ ,  $p<.05$ ), dan 9 peratus varians perubahan terhadap komitmen normatif dengan nilai koefisien beta ( $\beta=.17$ ,  $p<.05$ ) bagi dimensi hubungan kemanusiaan, ( $\beta= -.17$ ,  $p<.05$ ) bagi dimensi sistem terbuka dan ( $\beta=.26$ ,  $p<.05$ ) bagi dimensi matlamat rasional. Oleh itu hipotesis Ho 3 yang menyatakan bahawa tidak terdapat pengaruh budaya organisasi yang signifikan terhadap komitmen organisasi ditolak. Ini kerana terdapat empat dimensi budaya organisasi yang mempunyai pengaruh secara signifikan dan positif/negatif terhadap komitmen organisasi. Dimensi tersebut ialah dimensi hubungan kemanusiaan, dimensi sistem terbuka, dimensi matlamat rasional dan dimensi proses dalaman.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa budaya organisasi juga mempengaruhi komitmen organisasi guru-guru pendidikan Islam. Komitmen organisasi yang rendah selalunya dikaitkan dengan kurangnya faedah atau manfaat yang diperolehi, kurang keyakinan diri, kesukaran mengamalkan budaya, kurangnya hubungan yang baik dan tiada pengiktirafan terhadap kakitangan (Junaida et al., 2011). Justeru, dapatan

menjelaskan bahawa budaya organisasi berperanan sebagai penjelasan kepada perbezaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa keahlian dalam organisasi, merasai kewujudan dalam organisasi, mewujudkan komitmen secara kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemantapan sistem sosial, serta menjadi mekanisme kepada kawalan. Ini boleh membantu membentuk sikap dan tingkah laku para ahli organisasi (Robbins, 2003).

#### **5.3.4 Pengaruh Gaya Kepimpinan Guru Besar terhadap Etika Kerja Islam**

Hipotesis Ho4 menyatakan bahawa gaya kepimpinan guru besar tidak mempengaruhi secara signifikan dengan etika kerja Islam. Keputusan analisis regresi berhierarki telah menunjukkan kesemua dimensi gaya kepimpinan guru besar secara signifikan telah menyumbang sebanyak 6 peratus varians perubahan terhadap usaha dengan nilai koefisien beta ( $\beta=.27, p<.05$ ), 7 peratus varians perubahan terhadap persaingan dengan nilai koefisien beta ( $\beta=.18, p<.05$ ) dan 8 peratus varians perubahan terhadap ketelusan dengan nilai koefisien beta ( $\beta=.15, p<.05$ ). Oleh itu hipotesis Ho 4 yang menyatakan bahawa tidak terdapat pengaruh gaya kepimpinan guru besar yang signifikan terhadap etika kerja Islam ditolak. Ini kerana terdapat dua dimensi gaya kepimpinan guru besar yang mempunyai pengaruh secara signifikan dan positif terhadap etika kerja Islam. Dimensi tersebut ialah gaya kepimpinan guru besar pengaruh ideal dan *uswatun hasanah*.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa gaya kepimpinan guru besar mempengaruhi etika kerja Islam. Ini selari dengan kepimpinan dalam Islam, ianya tidak akan terlepas dari ketokohan Nabi Muhammad SAW. Baginda SAW sebagai utusan Allah

SWT, menjadi teladan yang dicontohi (*uswah hasanah*) bagi ummat dalam pelbagai bidang kehidupan (Ab Aziz, 2014; Hasan al-Banna et al., 2013; Ahmad Ibrahim, 1997). Baginda SAW telah menjadi model pemimpin yang ideal. Di bawah kepemimpinan Rasulullah SAW lahirlah suatu golongan manusia yang tiada tolok bandingnya. Mereka dapat menguasai dunia dan mengubah corak hidup mereka kepada kehidupan mengikut acuan Islam. Keadaan ini berkekalan sehingga lebih seribu tahun selepas kewafatan baginda SAW. Sifat-sifat inilah yang tertera dalam peribadi *khulafa' al-Rasyidin* dan amalan pentadbiran mereka masih menjadi ikutan kepada dunia moden sejak dahulu sehingga kini dan selama-lamanya (Ab Aziz, 2014; Antonio, 2007; Ilhaamie, 2001).

Justeru paradigma gaya kepimpinan yang berorientasikan Islam ini penting untuk difahamkan kepada seluruh warga kerja agar ianya menjadi pegangan dalam menjalankan tugas-tugas pentadbiran. Pegangan yang teguh kepada agama mampu mencetuskan inspirasi kepada warga kerja untuk berusaha bersungguh-sungguh dan amanah. Selain itu, ia juga mampu menjadi benteng kepada warga kerja untuk menahan diri mereka daripada berbuat salah laku dan pecah amanah (Ab Aziz, 2014; Ilhaamie, 2009; Siddiq Fadhil, 2010; Siti Arni et al., 2016).

### **5.3.5 Pengaruh Tekanan Kerja terhadap Etika Kerja Islam**

Hipotesis Ho5 menyatakan bahawa tekanan kerja tidak mempengaruhi secara signifikan dengan etika kerja Islam. Keputusan analisis regresi berhierarki telah menunjukkan kesemua dimensi tekanan kerja secara signifikan telah menyumbang sebanyak 9 peratus varians perubahan terhadap usaha dengan nilai koefisien beta

dimensi pengurusan masa iaitu ( $\beta=.28$ ,  $p<.05$ ) dan dimensi tekanan kerjaya ( $\beta= -.33$ ,  $p<.05$ ), 4 peratus varians perubahan terhadap persaingan dengan nilai koefisien beta dimensi pengurusan masa iaitu ( $\beta=.20$ ,  $p<.05$ ) dan 7 peratus varians perubahan terhadap ketelusan dengan nilai koefisien beta ( $\beta$ ) dimensi pengurusan masa iaitu ( $\beta=.35$ ,  $p<.05$ ). Oleh itu hipotesis Ho 5 yang menyatakan bahawa tidak terdapat pengaruh tekanan kerja yang signifikan terhadap etika kerja Islam ditolak. Ini kerana terdapat dua dimensi tekanan kerja yang mempunyai pengaruh secara signifikan dan positif terhadap etika kerja Islam. Dimensi tersebut ialah tekanan kerja dimensi pengurusan masa dan tekanan kerjaya.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa tekanan kerja mempengaruhi etika kerja Islam. Etika kerja Islam dapat membantu organisasi dalam memastikan prosedur yang dibuat adalah tepat, hasil kerja menepati spesifikasi yang diinginkan, membuat keputusan yang tepat dan konsisten (Nor<sup>^</sup>Azzah Kamri, 2008). Oleh itu, dengan terbentuknya etika kerja sedemikian dapat menghindari sebarang penyelewengan, penyalahgunaan kuasa dan salahlaku moral (Datu Kishra, 2010). Dalam hal ini, Islam telah menyediakan bentuk dan acuan etika berpandukan kepada wahyu dan sunnah nabi Muhammad SAW (Shukri dan Razali, 2001). Ajaran Islam yang lengkap dan menyeluruh membolehkan organisasi dan masyarakat amnya mempraktikkan kod etika Islam secara holistik (Nor<sup>^</sup>Azzah Kamri, 2008).

### 5.3.6 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Etika Kerja Islam

Hipotesis Ho6 menyatakan bahawa budaya organisasi tidak mempengaruhi secara signifikan dengan etika kerja Islam. Keputusan analisis regresi berhierarki telah menunjukkan kesemua dimensi budaya organisasi secara signifikan telah menyumbang sebanyak 14 peratus varians perubahan terhadap usaha dengan nilai koefisien beta dimensi sistem terbuka iaitu ( $\beta=.27$ ,  $p<.05$ ), dimensi matlamat rasional ( $\beta= -.18$ ,  $p<.05$ ) dan dimensi proses dalaman ( $\beta=.27$ ,  $p<.05$ ), 11 peratus varians perubahan terhadap persaingan dengan nilai koefisien beta dimensi matlamat rasional iaitu ( $\beta=.17$ ,  $p<.05$ ) dan dimensi proses dalaman ( $\beta=.21$ ,  $p<.05$ ) dan 17 peratus varians perubahan terhadap ketelusan dengan nilai koefisien beta dimensi proses dalaman ( $\beta=.35$ ,  $p<.05$ ). Oleh itu hipotesis Ho 6 yang menyatakan bahawa tidak terdapat pengaruh budaya organisasi yang signifikan terhadap etika kerja Islam ditolak. Ini kerana terdapat tiga dimensi budaya organisasi yang mempunyai pengaruh secara signifikan dan positif/negatif terhadap etika kerja Islam. Dimensi tersebut ialah dimensi sistem terbuka, dimensi matlamat rasional dan dimensi proses dalaman.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa budaya organisasi mempengaruhi etika kerja Islam. Justeru adalah menjadi keperluan kepada sesebuah organisasi seperti sekolah untuk memiliki pekerja yang komited dalam memenuhi aspirasi misi dan visi organisasi. Dalam usaha organisasi mengenalpasti golongan pekerja yang akan memberikan komitmen yang tinggi terhadap organisasi, kepekaan pihak pentadbir sekolah terhadap pegangan nilai etika kerja seseorang individu adalah sangat penting (Mazelan, 2012). Budaya organisasi di dalam sekolah juga perlu diasaskan kepada

nilai-nilai agama dan moral yang pastinya akan melahirkan individu yang tinggi peribadi dan mewujudkan etika kerja cemerlang. Selain itu, kod etika kerja berperanan sebagai penanda aras kepada pelaksanaan sesuatu tugas dan tanggungjawab serta membuat keputusan yang tepat dalam organisasi. Tingkahlaku yang tidak beretika merosakkan pandangan masyarakat terhadap profesion perguruan (Datu Kishra, 2010).

### **5.3.7 Pengaruh Etika Kerja Islam terhadap Komitmen Organisasi**

Hipotesis Ho7 menyatakan bahawa etika kerja Islam tidak mempengaruhi secara signifikan dengan komitmen organisasi guru pendidikan Islam. Keputusan analisis regresi berhierarki telah menunjukkan kesemua dimensi etika kerja Islam secara signifikan telah menyumbang sebanyak 10 peratus varians perubahan terhadap komitmen afektif dengan nilai koefisien beta dimensi ketelusan iaitu ( $\beta=.21, p<.05$ ), 6 peratus varians perubahan terhadap komitmen berterusan dengan nilai koefisien beta dimensi ketelusan iaitu ( $\beta=.27, p<.05$ ) dan 6 peratus varians perubahan terhadap komitmen normatif dengan nilai koefisien beta dimensi usaha ( $\beta= -.18, p<.05$ ) dan dimensi ketelusan iaitu ( $\beta=.26, p<.05$ ). Oleh itu, hipotesis Ho 6 yang menyatakan bahawa tidak terdapat pengaruh etika kerja Islam yang signifikan terhadap komitmen organisasi ditolak. Ini kerana terdapat dua dimensi etika kerja Islam yang mempunyai pengaruh secara signifikan dan positif/negatif terhadap komitmen organisasi. Dimensi tersebut ialah dimensi usaha dan dimensi ketelusan.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa etika kerja Islam mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasi dan ianya telah menerima banyak perhatian dalam

literatur kajian lepas (Yousef, 2001). Etika kerja Islam yang tinggi meningkatkan kepercayaan bahawa etika bekerja membantu memudahkan sikap pekerja terhadap kerja yang gigih dan juga meningkatkan komitmen organisasi (Yousef, 2001). Malahan, Islam juga mementingkan penambahbaikan berterusan terhadap etika kerja kerana hanya dengan kaedah ini kualiti perkhidmatan pendidikan dapat ditingkatkan untuk menuju ke arah kecemerlangan. Penambahbaikan berterusan ini adalah selari dengan konsep *istiqamah* iaitu melakukan perkara-perkara baik secara berterusan dengan sasaran utamanya untuk menghasilkan *Islah* atau perubahan sebenar berdasarkan model pengurusan Islam (Siti Arni et al., 2016).

### **5.3.8 Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam (Ketelusan) terhadap hubungan antara Gaya Kepimpinan Guru Besar (*uswatun hasanah*) dengan Komitmen Organisasi (Afektif).**

Hipotesis Ho8 menyatakan bahawa etika kerja Islam bukan moderator yang signifikan terhadap hubungan antara gaya kepimpinan guru besar dengan komitmen organisasi. Untuk menguji pengaruh moderator etika kerja Islam (ketelusan) terhadap hubungan antara gaya kepimpinan guru besar (*uswatun hasanah*) dengan komitmen organisasi (afektif) adalah berdasarkan kepada cadangan yang dikemukakan oleh Baron dan Kenny (1986) telah dianalisis dengan menggunakan kaedah regresi berganda dan dapatanya telah menunjukkan bahawa penambahan variabel interaksi (Gaya kepimpinan guru besar *uswatun hasanah* X Etika kerja Islam dimensi ketelusan) ke dalam persamaan regresi Model 3 menunjukkan tidak terdapat perubahan terhadap nilai „ $\Delta R^{2c}$ ” serta menghasilkan nilai F yang tidak signifikan terhadap variabel komitmen organisasi dimensi afektif ( $F=.105$ :  $p>.05$ ). Dapatan ini

menjelaskan bahawa penambahan variabel interaksi (Gaya kepimpinan guru besar *uswatun hasanah* X Etika kerja Islam dimensi ketelusan) tidak menyebabkan peningkatan varians yang terlibat secara signifikan dalam menjelaskan variabel bebas (komitmen afektif). Justeru, dapatan ini tidak membolehkan etika kerja Islam dimensi ketelusan bertindak sebagai moderator terhadap hubungan antara gaya kepimpinan guru besar (*uswatun hasanah*) dengan komitmen organisasi (afektif). Rumusnya, gaya kepimpinan guru besar mempunyai pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi.

### **5.3.9 Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam (Ketelusan) terhadap hubungan antara Gaya Kepimpinan Guru Besar (*uswatun hasanah*) dengan Komitmen Organisasi (Berterusan).**

Pengaruh moderator etika kerja Islam (ketelusan) terhadap hubungan antara gaya kepimpinan guru besar (*uswatun hasanah*) dengan komitmen organisasi (berterusan) adalah berdasarkan kepada cadangan yang dikemukakan oleh Baron dan Kenny (1986) telah dianalisis dengan menggunakan kaedah regresi berganda dan dapatannya telah menunjukkan bahawa penambahan variabel interaksi (Gaya kepimpinan guru besar *uswatun hasanah* X Etika kerja Islam dimensi ketelusan) ke dalam persamaan regresi Model 3 menunjukkan tidak terdapat perubahan terhadap nilai „ $\Delta R^2$ “ serta menghasilkan nilai F yang tidak signifikan terhadap variabel komitmen organisasi dimensi berterusan ( $F=.088$ :  $p>.05$ ). Dapatan ini menjelaskan bahawa penambahan variabel interaksi (Gaya kepimpinan guru besar *uswatun hasanah* X Etika kerja Islam dimensi ketelusan) tidak menyebabkan peningkatan varians yang terlibat secara signifikan dalam menjelaskan variabel bebas (komitmen



berterusan). Justeru, dapatan ini tidak membolehkan etika kerja Islam dimensi ketelusan bertindak sebagai moderator terhadap hubungan antara gaya kepimpinan guru besar (*uswatun hasanah*) dengan komitmen organisasi (berterusan). Rumusnya, gaya kepimpinan guru besar mempunyai pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi.

### **5.3.10 Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam (Ketelusan) terhadap hubungan antara Gaya Kepimpinan Guru Besar (*uswatun hasanah*) dengan Komitmen Organisasi (Normatif).**

Pengaruh moderator etika kerja Islam (ketelusan) terhadap hubungan antara gaya kepimpinan guru besar (*uswatun hasanah*) dengan komitmen organisasi (normatif) adalah berdasarkan kepada cadangan yang dikemukakan oleh Baron dan Kenny (1986) telah dianalisis dengan menggunakan kaedah regresi berganda dan dapatannya telah menunjukkan bahawa penambahan variabel interaksi (Gaya kepimpinan guru besar *uswatun hasanah* X Etika kerja Islam dimensi ketelusan) ke dalam persamaan regresi Model 3 menunjukkan tidak terdapat perubahan terhadap nilai „ $\Delta R^2$ “ serta menghasilkan nilai F yang tidak signifikan terhadap variabel komitmen organisasi dimensi normatif ( $F=.862$ :  $p>.05$ ). Dapatan ini menjelaskan bahawa penambahan variabel interaksi (Gaya kepimpinan guru besar *uswatun hasanah* X Etika kerja Islam dimensi ketelusan) tidak menyebabkan peningkatan varians yang terlibat secara signifikan dalam menjelaskan variabel bebas (komitmen normatif). Justeru, dapatan ini tidak membolehkan etika kerja Islam dimensi ketelusan bertindak sebagai moderator terhadap hubungan antara gaya kepimpinan guru besar (gaya dua) dengan komitmen organisasi (normatif). Rumusnya,  $H_0$

menyatakan bahawa etika kerja Islam bukan moderator yang signifikan terhadap hubungan antara gaya kepimpinan guru besar dengan komitmen organisasi adalah diterima. Rumusannya, gaya kepimpinan guru besar mempunyai pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi.

### **5.3.11 Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam dimensi (Usaha), (Persaingan) dan (Ketelusan) terhadap hubungan antara Tekanan Kerja (Pengurusan Masa) dengan Komitmen Organisasi (Afektif).**

Hipotesis Ho9 menyatakan bahawa etika kerja Islam bukan moderator yang signifikan terhadap hubungan antara tekanan kerja dengan komitmen organisasi. Untuk menguji pengaruh moderator etika kerja Islam (usaha), (persaingan) dan (ketelusan) terhadap hubungan antara tekanan kerja (pengurusan masa) dengan komitmen organisasi (afektif) adalah berdasarkan kepada cadangan yang dikemukakan oleh Baron dan Kenny (1986) telah dianalisis dengan menggunakan kaedah regresi berganda dan dapattannya telah menunjukkan bahawa penambahan variabel interaksi (tekanan kerja dimensi pengurusan masa X Etika kerja Islam dimensi usaha) dan (tekanan kerja dimensi pengurusan masa X Etika kerja Islam dimensi ketelusan) ke dalam persamaan regresi Model 3 menunjukkan terdapat perubahan terhadap nilai „ $\Delta R^2$ ” masing-masing sebanyak 1 peratus serta menghasilkan nilai F yang signifikan terhadap variabel komitmen organisasi dimensi afektif ( $F=5.24$ :  $p<.05$ ;  $F=4.95$ :  $p<.05$ ). Manakala penambahan variabel interaksi (tekanan kerja dimensi pengurusan masa X Etika kerja Islam dimensi persaingan) ke dalam persamaan regresi Model 3 menunjukkan tidak terdapat perubahan terhadap nilai „ $\Delta R^2$ ” serta menghasilkan nilai F yang tidak signifikan terhadap variabel

komitmen organisasi dimensi afektif ( $F=1.96$ ;  $p>.05$ ). Dapatan ini menjelaskan bahawa penambahan variabel interaksi (tekanan kerja dimensi pengurusan masa X Etika kerja Islam dimensi usaha) dan (tekanan kerja dimensi pengurusan masa X Etika kerja Islam dimensi ketelusan) menyebabkan peningkatan varians yang terlibat secara signifikan dalam menjelaskan variabel bebas (komitmen afektif). Justeru, dapatan ini membolehkan etika kerja Islam dimensi usaha dan ketelusan bertindak sebagai moderator terhadap hubungan antara tekanan kerja dimensi pengurusan masa dengan komitmen organisasi (afektif).

Dapatan analisis koefisyen ( $\beta$ ) telah menunjukkan wujudnya nilai koefisyen ( $\beta_2$ ) dan ( $\beta_3$ ) mempunyai tanda yang berbeza dan signifikan terhadap pengaruh moderasi etika kerja Islam dimensi usaha dan juga etika kerja Islam dimensi ketelusan terhadap hubungan antara tekanan kerja dimensi pengurusan masa dengan komitmen organisasi dimensi afektif. Justeru, membolehkan etika kerja Islam dimensi usaha dan ketelusan diklasifikasikan sebagai “*neutralizer*” menurut kriteria yang telah ditetapkan oleh Howell et al. (1986). Dengan itu, dapatan ini menjelaskan bahawa kehadiran etika kerja Islam dimensi usaha dan ketelusan sebagai *neutralizer* akan mengurangkan pengaruh tekanan kerja dimensi pengurusan masa terhadap komitmen organisasi dimensi afektif.

Justeru, hipotesis Ho9 menyatakan bahawa etika kerja Islam bukan moderator yang signifikan terhadap hubungan antara tekanan kerja dengan komitmen organisasi adalah ditolak. Pekerja yang mengamalkan etika kerja Islam mengambil kira ketaatan dan kepatuhan dalam bekerja sebagaimana yang dikehendaki (Yousef, 2001; Lazimah, 2006). Orang Islam dihubungkan (secara mental, emosi dan fizikal) dan

ditumpukan kepada kerja mereka. Pekerja profesional yang mengamalkan Islam menginginkan prinsip-prinsip Islam diamalkan di tempat kerja mereka. Dengan menggunakan prinsip-prinsip Islam di tempat kerja, komitmen organisasi dipengaruhi. Dengan membentuk kerohanian di tempat kerja, beberapa pekerja lebih dihubungkan dengan kerja mereka dan dengan itu mewujudkan hubungan antara kerohanian dan sikap pekerja (Anderson, 2005; Dannhauser, 2007; Fleming, 2004; Junaidah, 2010; Lazimah, 2006).

Sewajarnya umat Islam sentiasa menggunakan ruang waktu bagi tujuan bekerja tanpa meletakkan bebanan kerja pada orang lain dan ianya menjadi etika Islam yang dibentuk dalam organisasi. Ajaran penting dalam etika kerja Islam adalah menekankan soal keadilan dan kemurahan hati di tempat kerja dan pandangan berkaitan aktiviti ekonomi sebagai suatu kewajipan (Yousef, 2000a; Lazimah, 2006). Orang Islam yang beriman dan mengamalkan ajaran Islam dalam kehidupan seharian dilihat lebih komited kepada organisasi mereka dan mungkin lebih berpuas hati dengan kerja mereka (Yousef, 2001; Lazimah, 2006).

Yousef (2001) mendapati hubungan yang positif antara etika kerja Islam dengan komitmen organisasi di Emiriah Arab Bersatu. Etika kerja Islam menganggap pekerjaan sebagai sumber kebebasan dan etika kerja Islam bermakna menggalakkan perkembangan diri, maruah diri, kepuasan dan memenuhi keperluan diri. Kesatuan dan kesaksamaan wujud dalam organisasi melalui acuan etika kerja berdasarkan perspektif Islam (Ab Aziz, 2014; Esposito, 2005; Ilhaamie, 2009; Khaliq & Ogunsola, 2011; Lazimah, 2006). Justeru, etika kerja Islam menempatkan kepentingan yang besar kepada usaha yang gigih, komitmen yang tinggi untuk

bekerja, dedikasi kepada tugas dan amanah yang diberikan dan bekerja kreativiti (Yousef, 2000b). Etika kerja Islam menekankan kepada prinsip pengelakkan terhadap daya saing dan kaedah yang tidak beretika dalam pengumpulan kekayaan dan urusan di tempat kerja (Yousef, 2000b). Konsep etika kerja Islam memberi inspirasi keyakinan di tempat kerja, mengukuhkan kontrak sosial dan memberi tumpuan kepada tanggungjawab terhadap urusan yang menjadi keutamaan bagi mereka (Ali, 2005).

### **5.3.12 Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam dimensi (Usaha) terhadap hubungan antara Tekanan Kerja (Tekanan Kerjaya) dengan Komitmen Organisasi (Normatif).**

Pengaruh moderator etika kerja Islam (usaha) terhadap hubungan antara tekanan kerja (tekanan kerjaya) dengan komitmen organisasi (normatif) adalah berdasarkan kepada cadangan yang dikemukakan oleh Baron dan Kenny (1986) telah dianalisis dengan menggunakan kaedah regresi berganda dan dapatannya telah menunjukkan bahawa penambahan variabel interaksi (tekanan kerja dimensi tekanan kerjaya X Etika kerja Islam dimensi usaha) ke dalam persamaan regresi Model 3 menunjukkan tidak terdapat perubahan terhadap nilai „ $\Delta R^2$ “ serta menghasilkan nilai F yang tidak signifikan terhadap variabel komitmen organisasi dimensi normatif ( $F=.162$ ;  $p>.05$ ). Dapatan ini menjelaskan bahawa penambahan variabel interaksi (tekanan kerja dimensi tekanan kerjaya X Etika kerja Islam dimensi usaha), tidak menyebabkan peningkatan varians yang terlibat secara signifikan dalam menjelaskan variabel bebas (komitmen normatif). Justeru, dapatan ini tidak membolehkan etika kerja Islam dimensi usaha bertindak sebagai moderator terhadap hubungan antara tekanan kerja dimensi pengurusan masa dengan komitmen organisasi (normatif).

### **5.3.13 Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam (Usaha) terhadap hubungan antara Budaya Organisasi (Sistem Terbuka) dengan Komitmen Organisasi (Normatif).**

Hipotesis Ho10 menyatakan bahwa etika kerja Islam bukan moderator yang signifikan terhadap hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi. Untuk menguji pengaruh moderator etika kerja Islam (usaha) terhadap hubungan antara budaya organisasi (sistem terbuka) dengan komitmen organisasi (normatif) adalah berdasarkan kepada cadangan yang dikemukakan oleh Baron dan Kenny (1986) telah dianalisis dengan menggunakan kaedah regresi berganda dan dapatanya telah menunjukkan bahawa penambahan variabel interaksi (budaya organisasi dimensi sistem terbuka X Etika kerja Islam dimensi usaha) ke dalam persamaan regresi Model 3 menunjukkan tidak terdapat perubahan terhadap nilai „ $\Delta R^2$ ” serta menghasilkan nilai F yang tidak signifikan terhadap variabel komitmen organisasi dimensi normatif ( $F=2.25$ ;  $p>.05$ ). Dapatan ini menjelaskan bahawa penambahan variabel interaksi (budaya organisasi dimensi sistem terbuka X Etika kerja Islam dimensi usaha) tidak menyebabkan peningkatan varians yang terlibat secara signifikan dalam menjelaskan variabel bebas (komitmen normatif). Justeru, dapatan ini tidak membolehkan etika kerja Islam dimensi usaha bertindak sebagai moderator terhadap hubungan antara budaya organisasi dimensi sistem terbuka dengan komitmen organisasi (normatif). Rumusannya, budaya organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi.

#### **5.3.14 Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam (Usaha) dan (Persaingan) terhadap hubungan antara Budaya Organisasi (Matlamat Rasional) dengan Komitmen Organisasi (Berterusan).**

Untuk menguji pengaruh moderator etika kerja Islam (usaha) dan (persaingan) terhadap hubungan antara budaya organisasi (matlamat rasional) dengan komitmen organisasi (berterusan) adalah berdasarkan kepada cadangan yang dikemukakan oleh Baron dan Kenny (1986) telah dianalisis dengan menggunakan kaedah regresi berganda dan dapatanya telah menunjukkan bahawa penambahan variabel interaksi (budaya organisasi dimensi matlamat rasional X Etika kerja Islam dimensi usaha) dan (budaya organisasi dimensi matlamat rasional X Etika kerja Islam dimensi persaingan) ke dalam persamaan regresi Model 3 menunjukkan tidak terdapat perubahan terhadap nilai „ $\Delta R^2$ ” serta menghasilkan nilai F yang tidak signifikan terhadap variabel komitmen organisasi dimensi normatif (F=.483:  $p>.05$ ; F=.426:  $p>.05$ ). Dapatan ini menjelaskan bahawa penambahan variabel interaksi (budaya organisasi dimensi matlamat rasional X Etika kerja Islam dimensi usaha) dan (budaya organisasi dimensi matlamat rasional X Etika kerja Islam dimensi persaingan) tidak menyebabkan peningkatan varians yang terlibat secara signifikan dalam menjelaskan variabel bebas (komitmen berterusan). Justeru, dapatan ini tidak membolehkan etika kerja Islam dimensi usaha dan persaingan bertindak sebagai moderator terhadap hubungan antara budaya organisasi dimensi matlamat rasional dengan komitmen organisasi (berterusan). Rumusnya, budaya organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi.

### **5.3.15 Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam (Usaha) dan (Persaingan) terhadap hubungan antara Budaya Organisasi (Matlamat Rasional) dengan Komitmen Organisasi (Normatif).**

Untuk menguji pengaruh moderator etika kerja Islam (usaha) dan (persaingan) terhadap hubungan antara budaya organisasi (matlamat rasional) dengan komitmen organisasi (normatif) adalah berdasarkan kepada cadangan yang dikemukakan oleh Baron dan Kenny (1986) telah dianalisis dengan menggunakan kaedah regresi berganda dan dapatanya telah menunjukkan bahawa penambahan variabel interaksi (budaya organisasi dimensi matlamat rasional X Etika kerja Islam dimensi usaha) dan (budaya organisasi dimensi matlamat rasional X Etika kerja Islam dimensi persaingan) ke dalam persamaan regresi Model 3 menunjukkan tidak terdapat perubahan terhadap nilai „ $\Delta R^2$ “ serta menghasilkan nilai F yang tidak signifikan terhadap variabel komitmen organisasi dimensi normatif ( $F=.781$ ;  $p>.05$ ;  $F=.001$ ;  $p>.05$ ). Dapatan ini menjelaskan bahawa penambahan variabel interaksi (budaya organisasi dimensi matlamat rasional X Etika kerja Islam dimensi usaha) dan (budaya organisasi dimensi matlamat rasional X Etika kerja Islam dimensi persaingan) tidak menyebabkan peningkatan varians yang terlibat secara signifikan dalam menjelaskan variabel bebas (komitmen normatif). Justeru, dapatan ini tidak membolehkan etika kerja Islam dimensi usaha bertindak sebagai moderator terhadap hubungan antara budaya organisasi dimensi matlamat rasional dengan komitmen organisasi (normatif). Rumusnya, budaya organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi.



### **5.3.16 Pengaruh Moderasi Etika Kerja Islam (Usaha), (Persaingan) dan (Ketelusan) terhadap hubungan antara Budaya Organisasi (Proses Dalam) dengan Komitmen Organisasi (Afektif).**

Untuk menguji pengaruh moderator etika kerja Islam (usaha), (persaingan) dan (ketelusan) terhadap hubungan antara budaya organisasi (proses dalam) dengan komitmen organisasi (afektif) adalah berdasarkan kepada cadangan yang dikemukakan oleh Baron dan Kenny (1986) telah dianalisis dengan menggunakan kaedah regresi berganda dan dapatannya telah menunjukkan bahawa penambahan variabel interaksi (budaya organisasi dimensi proses dalam X Etika kerja Islam dimensi usaha), (budaya organisasi dimensi proses dalam X Etika kerja Islam dimensi persaingan) dan (budaya organisasi dimensi proses dalam X Etika kerja Islam dimensi ketelusan) ke dalam persamaan regresi Model 3 menunjukkan tidak terdapat perubahan terhadap nilai „ $\Delta R^2$ “ serta menghasilkan nilai F yang signifikan terhadap variabel komitmen organisasi dimensi afektif ( $F=.044$ :  $p>.05$ ;  $F=.115$ :  $p>.05$  dan  $F=.239$ :  $p>.05$ ). Dapatan ini menjelaskan bahawa penambahan variabel interaksi (budaya organisasi dimensi proses dalam X Etika kerja Islam dimensi usaha), (budaya organisasi dimensi proses dalam X Etika kerja Islam dimensi persaingan) dan (budaya organisasi dimensi proses dalam X Etika kerja Islam dimensi ketelusan) tidak menyebabkan peningkatan varians yang terlibat secara signifikan dalam menjelaskan variabel bebas (komitmen afektif). Justeru, dapatan ini tidak membolehkan etika kerja Islam dimensi usaha, persaingan dan ketelusan bertindak sebagai moderator terhadap hubungan antara budaya organisasi dimensi proses dalam dengan komitmen organisasi (afektif). Rumusnya,  $H_0$  menyatakan bahawa etika kerja Islam bukan moderator yang signifikan terhadap hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi diterima.

Rumusannya, budaya organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi.

## **5.4 Implikasi Dapatan Kajian**

### **5.4.1 Implikasi Kepada Teori**

#### **5.4.1.1 Teori Pengurusan Islam**

Pendekatan yang dituntut dalam Islam ialah kecemerlangan tidak sekadar diukur berdasarkan pencapaian matlamat organisasi sahaja, bahkan kecemerlangan yang sebenar adalah apabila seseorang itu dapat memberi manfaat kepada kecemerlangan ummah di samping merealisasikan matlamat penciptaan manusia itu sendiri iaitu mencapai redha Allah SWT (Khaliq & Ogunsola, 2011). Kecemerlangan ini hanya dapat dicapai sekiranya guru pendidikan Islam berupaya mengasimilasikan antara profesionalisme dengan keperibadian Islam dalam konteks pekerjaan dan dalam kehidupan seharian mereka.

Al-Quran menuntut sebuah masyarakat yang berpusat pada kesatuan dan kesaksamaan, sebuah masyarakat di mana moral dan keadilan sosial pengimbang dan lawan kepada eksploitasi ekonomi dan penindasan bagi yang lemah (Esposito, 2005; Khaliq & Ogunsola, 2011). Al-Quran menggunakan beberapa istilah untuk menggambarkan konsep kebaikan moral atau kebaikan agama dan kebenaran Islam. Contoh yang terdapat dalam al-Quran ialah *al-Khayr* (kebaikan), *al-Birr* (kebaikan), *al-Qist* (ekuiti), *al-Haqq* (kebenaran & hak), *al-Adl* (keadilan), *al-ma'aruf* (diketahui

& disahkan) dan *al-Taqwa* (ketaqwaan) (Sharifah Hayaati, 2007; Khaliq & Ogunsola, 2011).

Komitmen yang tinggi terhadap organisasi dapat memberi sumbangan kepada produktiviti dan keberkesanan organisasi serta merealisasikan matlamat organisasi secara keseluruhannya. Penghayatan konsep tauhid kepada Allah SWT dapat mewujudkan tahap keimanan yang tinggi dalam diri guru pendidikan Islam. Keimanan kepada Allah SWT ini meletakkan diri mereka bahawa matlamat mereka bekerja bukan sekadar untuk mendapat ganjaran kewangan dan memenuhi matlamat organisasi, bahkan lebih daripada itu ialah mendapatkan keredhaan Allah SWT dan kebahagiaan di hari akhirat. Empat prinsip pengabdian dalam Islam adalah kepatuhan kepada tuhan, satu hati terikat, kata-kata yang benar dan amalan yang benar (Angha, 2002; Khaliq & Ogunsola, 2011).

Umat Islam dihubungkan (secara mental, emosi dan fizikal) dan ditumpukan kepada kerja mereka. Pekerja profesional yang mengamalkan Islam menginginkan prinsip-prinsip Islam diamalkan di tempat kerja mereka. Dengan menggunakan prinsip-prinsip Islam di tempat kerja, komitmen organisasi dipengaruhi. Dengan membentuk kerohanian di tempat kerja, beberapa pekerja lebih dihubungkan dengan kerja mereka dan dengan itu mewujudkan hubungan antara kerohanian dan sikap pekerja (Anderson, 2005; Dannhauser, 2007; Fleming, 2004; Khaliq & Ogunsola, 2011).

Mengikut kaedah syarak, Allah SWT dipaparkan Maha Besar daripada segala-galanya dan kehendak syarak menekankan soal keadilan, kejujuran dan memastikan kebajikan sosial pekerja terbela (Beekun & Badawi, 2004; Khaliq & Ogunsola, 2011). Dalam Islam, kerja dianggap sebagai sumber pendapatan dan cara menggalakkan perkembangan peribadi, maruah diri dan kepuasan diri (Yousef, 2001; Khaliq & Ogunsola, 2011). Integriti guru pendidikan Islam terhadap pekerjaan merupakan kesedaran bahawa pekerjaan dan tugas itu merupakan amanah daripada Allah SWT (Khaliq & Ogunsola, 2011). Mereka sentiasa melakukan tugas dengan penuh tanggungjawab, ikhlas, telus dan cekap. Di samping itu, mereka sentiasa berwaspada dan lebih bertanggungjawab terhadap hukum syarak sepanjang melaksanakan tugas kerana merasakan diri sentiasa diawasi dan diperhatikan oleh Allah SWT.

Selain itu, teori pengurusan Islam juga menekankan hubungan melalui nilai yang dipegang bersama, mengutamakan kerjasama dan syura, menjaga kebajikan pekerja dan mengagihkan bidang tugas dengan saksama serta melakukan kawalan pekerja. Dari sudut gerak kerja, teori pengurusan Islam menekankan tentang penyediaan tenaga kerja yang mencukupi dan berkemahiran, memupuk sifat amanah dan keyakinan diri melalui amalan kerohanian dan akhlak, meningkatkan disiplin dari sudut perancangan, pengurusan bagi meningkatkan kesetiaan dan komitmen kepada organisasi.

Justeru teori pengurusan Islam dalam kajian ini memberi sumbangan yang besar dalam mengimbangi masalah ummah khususnya kepada komitmen organisasi guru

pendidikan Islam di samping menghayati dan mengamalkan nilai-nilai Islam yang tinggi. Penekanan dalam teori dan model pengurusan Islam perlu dibincangkan secara lebih luas dan amalannya harus diperkemaskan lagi bagi memastikan matlamat duniawi dan ukhrawi tercapai. Nabi Muhammad SAW menyatakan bahawa baginda akan menjamin syurga di bawah enam keadaan: bercakap jujur, bertindak benar, mempunyai pemikiran mulia, melaksanakan janji, menunaikan tanggungjawab dan tidak menjalankan perbuatan seks yang tidak dibenarkan syarak (Eaton, 2007). Keperibadian Islam yang dimiliki oleh guru pendidikan Islam perlu menjadi anjakan paradigma tauhid kepada mereka untuk bekerja secara profesional dan dalam masa yang sama menjadi penghalang kepada amalan kerja yang tidak beretika (Khaliq & Ogunsola, 2011).

Kajian ini memberi sumbangan dalam memperkukuhkan asas-asas Islam yang dibina melalui konsep *istiqamah*, *ihsan*, adil, *amar ma'ruf nahi mungkar*, *imamah*, amal soleh, akhlak islam, dan meletakkan hukum Islam itu sebagai sumber yang tertinggi dalam kehidupan umat Islam di samping membenarkan teori konvensional yang memenuhi *syariah compliance* dalam urusan berkaitan dengan muamalat Islam iaitu sistem hubungan antara manusia, persekitaran dan juga sistem yang dibina berasaskan kehendak syarak (Ab Aziz, 2014; Beekun & Badawi, 2004; Hasan al-Banna et al., 2013; Ilhaamie, 2009; Khaliq & Ogunsola, 2011). Model pengurusan Islam mengikat manusia dengan amalan yang memenuhi tuntutan syarak dengan meletakkan neraca keadilan pada setiap insan (Khaliq & Ogunsola, 2011).

#### 5.4.1.2 Teori Komitmen Organisasi

Dapatan kajian mendapati bahawa komitmen organisasi dalam kalangan guru pendidikan Islam adalah dipengaruhi oleh gaya kepimpinan guru besar, tekanan kerja dan budaya organisasi di samping etika kerja Islam bertindak sebagai moderator berasaskan kepada teori komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan penanda aras kepada kesetiaan dan keterikatan pekerja terhadap organisasi iaitu identifikasi individu terhadap organisasinya yang diukur berdasarkan kecenderungan individu untuk kekal serta terlibat dengan organisasinya (Dimitriades, 2006; Gundlach, Achrol & Mentzer, 1995; Garbarino & Johnson, 1999; Hennig-Thurau, 2004; Mattila, 2004; Meyer, 1997; Morgan & Hunt, 1994). Justeru, kajian ini melihat kepada keperluan guru pendidikan Islam bagi memastikan tahap komitmen organisasi dapat ditingkatkan.

Dapatan kajian ini membuktikan bahawa komitmen organisasi dipengaruhi oleh budaya organisasi, tekanan kerja dan juga gaya kepimpinan sebagaimana yang dinyatakan oleh Ahmad Ibrahim (1997) bahawa di dalam pengurusan Islam pemimpin bertanggungjawab mengurus secara adil, memelihara hubungan yang baik sesama manusia, melaksanakan pengurusan berasaskan syariat, memakmurkan bumi Allah serta memanfaatkan sumber yang ada sebaik mungkin. Komitmen organisasi yang tinggi memberi kesan kepada kehidupan kerja guru dan guru-guru melihat sejauh mana mereka percaya bahawa sekolah sebagai sebuah organisasi yang menghargai sumbangan mereka dan mengambil berat terhadap kesejahteraan mereka (Mohd Salimi, 2010). Kepercayaan-kepercayaan ini mempunyai konsep dan dilihat sebagai sokongan organisasi. Ianya telah menunjukkan kesan yang kuat dan positif

kepada hasil kerja dalam pelbagai jenis organisasi termasuk pembuatan, teknologi, insurans dan sekolah (Aselage & Eisenberger, 2003; Rhodes & Eisenberger, 2002).

#### **5.4.2 Implikasi Kepada Kementerian Pelajaran Malaysia**

Dapatan kajian memberi panduan kepada pihak pengurusan Kementerian Pelajaran Malaysia untuk mengadakan kursus dan latihan jangka pendek kepada guru besar dalam pengurusan organisasi di Institut Aminuddin Baki. Guru besar diwajibkan menghadiri kursus ini bagi memantapkan lagi kebolehan, keupayaan serta memberi pengetahuan yang lebih mendalam dalam gaya kepimpinan dan urus tadbir yang yang memenuhi *maqasid* (objektif) syariah.

Kajian ini mengesyorkan agar pihak Kementerian Pelajaran Malaysia khususnya Bahagian Pendidikan Islam bersama dengan Jemaah Nazir Persekutuan merangka dan menyediakan satu garisan panduan khusus kepada guru besar mengenai elemen dan nilai-nilai Islam yang praktikal bagi meningkatkan komitmen organisasi dalam kalangan guru khususnya guru pendidikan Islam di negara ini. Hal ini kerana dapatan kajian mendapati bahawa guru besar memainkan peranan yang sangat besar sebagai pemimpin yang ideal dan contoh ikutan (*uswatun hasanah*).

Kajian ini dapat membantu pihak-pihak berwajib seperti Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM), Jabatan-jabatan Pelajaran Negeri (JPN) dan Pejabat Pelajaran Daerah (PPD) untuk membuat proses pemantauan ke sekolah-sekolah terhadap tugas guru besar dan juga guru pendidikan Islam bagi memastikan Falsafah Pendidikan

Islam tercapai. Di samping itu, dapatan kajian ini dapat membantu pihak Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) dan Institut Aminuddin Baki (IAB) dalam membuat pemilihan bakal-bakal guru besar yang lebih berkelayakan, tidak hanya bersandarkan kepada senioriti dan kebolehan IQ tetapi menekankan kepada amalan kepemimpinan berasaskan metodologi dan kefahaman Islam. Maklumat hasil kajian ini menjadi sumber penting kepada KPM, JPN, IAB dan juga PPD untuk memperkukuhkan asas-asas Islam kepada pemimpin-pemimpin sekolah dalam usaha untuk meningkatkan tahap komitmen organisasi guru-guru pendidikan Islam.

Malahan dapatan kajian ini juga dapat membantu pihak KPM mengetahui fenomena-fenomena yang berlaku di sekolah pada masa kini agar tindakan susulan dapat dilaksanakan dengan rapi dan tersusun. Tambahan pula kajian ini menjadi asas kepada pihak KPM dalam menyenaraikan nilai dan amalan Islam yang wujud dalam kalangan pentadbir dan warga guru pendidikan Islam di sekolah agar mereka dapat menjalankan tugas yang berkualiti selaras dengan kehendak Falsafah Pendidikan Islam.

Implikasi kajian ini menunjukkan bahawa gaya kepimpinan guru besar, tekanan kerja dan budaya organisasi mempengaruhi komitmen organisasi guru pendidikan Islam dan etika kerja Islam sebagai moderator. Pentadbir dan guru pendidikan Islam masih memerlukan lebih banyak teknik dan kemahiran bagi meningkatkan komitmen terhadap organisasi, dalam masa yang sama berusaha meningkatkan etika kerja Islam dalam kalangan warga sekolah. Setiap guru perlu mempunyai kepercayaan dalam diri mereka bahawa mereka sebenarnya memberi sumbangan dan perkhidmatan kepada



kumpulan sasaran sama ada pihak sekolah mahupun pelajar dan ibubapa. Guru pendidikan Islam perlu sedar bahawa pekerjaan yang telah dilakukan itu adalah bertujuan untuk memberikan manfaat besar dan kesejahteraan kepada orang lain di mana ianya merupakan salah satu tuntutan agama yang mempunyai nilai yang besar di sisi Allah SWT. Ini kerana keberkesanan sekolah adalah bergantung sepenuhnya kepada komitmen organisasi yang diamanahkan oleh guru pendidikan Islam di sekolah.

### **5.4.3 Implikasi Kepada Praktis**

#### **5.4.3.1 Gaya Kepimpinan Guru Besar**

Gaya kepimpinan guru besar mempunyai kesan dan pengaruh terhadap komitmen organisasi dalam kalangan guru pendidikan Islam dalam kajian ini. Gaya kepimpinan yang berkesan dapat memupuk pekerja ke arah pencapaian matlamat organisasi, penggunaan sumber yang berkesan, meningkatkan kepelbagaian institusi, peningkatan rekod pencapaian, peningkatan hasil pengeluaran, program pembangunan yang berkesan, prestasi pembiayaan yang baik dan menambah baik atau mengekalkan institusi dan kedudukannya (yang kesemuanya merupakan konstruk ketara) (Block, 1993; Glasman & Heck, 1996; Hughes et al., 1999; Rosser et al., 2003; Yukl, 2006).

Gaya kepimpinan yang berkesan turut memberi kesan kepada kepuasan kumpulan bawahan, kesepaduan kumpulan, kadar pusingan ganti pekerja, motivasi peringkat bawahan, komitmen organisasi, kebajikan dan pembangunan pekerja, kebolehan

pengurusan krisis dan pihak-pihak berkepentingan berpuas hati dengan kualiti pendidikan (konstruk tidak ketara) (Carli & Eagly, 1999; Conger, 1992; Fiedler & Chemers, 1974; Lucas & Lovaglia, 1998; Spencer & Spencer, 1993; Yukl, 2006).

Antonio (2007), mengkaji perbandingan antara sifat-sifat dasar pemimpin dengan sifat-sifat dasar Rasulullah SAW. Beliau menyimpulkan bahawa kaedah-kaedah kepimpinan yang dikemukakan oleh para sarjana berkaitan dengan kepemimpinan yang dikaji serta ditemukan pada diri Nabi Muhammad SAW adalah penunjuk visi (*visioner*), berkemahuan yang kuat (*passion*), integriti (*integrity*), amanah (*trust*), rasa ingin tahu (*curiosity*) dan berani (*courage*).

Apabila kita menyelidiki kepimpinan dalam Islam, ianya tidak akan terlepas dari ketokohan Nabi Muhammad SAW. Beliau sebagai utusan Allah SWT, menjadi teladan yang dicontohi (*uswah hasanah*) bagi ummat dalam pelbagai bidang kehidupan termasuklah juga mengenai kepimpinan. Beliau telah menjadi model pemimpin yang ideal (Khaliq & Ogunsola, 2011). Secara ringkasnya kita boleh mendapatkan ketokohan kepimpinan Rasulullah SAW dalam lapan bidang iaitu; i) *Self development* atau *personal leadership*; ii) Perniagaan dan keusahawanan; iii) Kekeluargaan; iv) Kepimpinan keluarga; v) Dakwah, sosial dan politik; vi) Sistem hukum; vii) Pendidikan; viii) Strategi ketenteraan (Antonio, 2007; Khaliq & Ogunsola, 2011).

Menurut As-Suwaider dan Basyarahil (2005) kepemimpinan berteraskan Islam ialah proses menggerakkan manusia menuju matlamat duniawi dan ukhrawi, sesuai dengan nilai-nilai dan syariat Islam. Kepimpinan dalam Islam adalah suatu proses memberi inspirasi dan membimbing pengikut secara sukarela dalam usaha untuk mencapai tujuan yang jelas dan visi bersama (Chowdbury, 2002; Khaliq & Ogunsola, 2011). Justeru, dapatan kajian ini menjelaskan aspek kepimpinan berasaskan metodologi Islam perlu diberi penekanan agar komitmen organisasi sentiasa ditingkatkan.

#### **5.4.3.2 Tekanan Kerja**

Tekanan kerja juga didapati sangat mempengaruhi komitmen organisasi. Tumpuan yang serius perlu diberikan bagi mengekal dan meningkatkan komitmen organisasi dalam kalangan guru pendidikan Islam. Tekanan kerja yang tidak dikawal dengan baik akan mengundang pelbagai masalah sebagaimana yang dikemukakan oleh Kyriacou (2001), di mana beliau mentafsirkan stres guru sebagai pengalaman seseorang guru yang tidak menyenangkan, gangguan emosi negatif seperti marah, bimbang, tertekan, kecewa atau depresi yang terhasil daripada pekerjaan sebagai seorang guru. Guru-guru yang mengalami stres secara berpanjangan dan negatif terhadap dirinya, tanpa sebarang sokongan sosial, akan menunjukkan tingkah laku pasif, enggan menyertai sebarang aktiviti yang dianjurkan, kurang inisiatif, tidak cekap, cuai, bersikap acuh tidak acuh terhadap tugas serta tidak peka terhadap tugas, rakan sekerja dan persekitarannya.

#### **5.4.3.3 Budaya Organisasi**

Dapatan kajian juga mendapati bahawa budaya organisasi sangat mempengaruhi komitmen organisasi. Untuk itu perhatian seharusnya diberikan dalam meningkatkan budaya organisasi yang sihat dan positif demi mengekalkan komitmen organisasi dalam kalangan guru pendidikan Islam. Budaya organisasi dapat memberi kesan negatif apabila hubungan kemanusiaan dan proses dalaman tidak diberi perhatian yang serius oleh semua pihak dan ini selari dengan kajian Calabrese dan Roberts (2001) apabila mendapati bentuk komunikasi tertutup dan corak pentadbiran yang lebih mementingkan kroni akan menyebabkan guru lain merasa bosan dengan sikap pengurusan serta sikap pihak pengurusan tidak mengambilkira “*human factor*” atau perasaan kakitangan. Pengabaian kebajikan guru seperti kurangnya penghargaan menyebabkan guru kurang rasa hormat kepada pemimpin dan sering melakukan kesalahan.

#### **5.4.3.4 Etika Kerja Islam**

Etika kerja dalam Islam seperti kerjasama, berlaku adil, bekerja keras, dedikasi, bekerja secara kreatif perlu diteruskan bagi memantapkan organisasi dan mewujudkan (*biah solehah*) atau persekitaran yang diberkati dan dirahmati tuhan. Hasil daripada kajian ini tentunya memberikan faedah kepada kedua-dua pihak sama ada terhadap guru pendidikan Islam ataupun pihak yang berkepentingan seperti sekolah, Jabatan Pelajaran Negeri, Kementerian Pelajaran Malaysia, murid-murid dan juga ibu bapa bagi memastikan matlamat kecemerlangan sentiasa dikekalkan. Sumbangan kajian ini juga diharap dapat memberi manfaat kepada keberkesanan etika kerja Islam yang bertindak sebagai moderator di samping mengukuhkan lagi

teori Islam terhadap dapatan kajian. Segala pematuhan terhadap tuntutan syariat Islam memberi kesan yang mendalam kepada diri guru, organisasi serta pencapaian matlamat.

#### **5.4.3.5 Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi yang tinggi dapat memberi sumbangan kepada produktiviti dan keberkesanan organisasi serta merealisasikan matlamat organisasi secara keseluruhannya. Morgan dan Hunt (1994) mentakrifkan bahawa komitmen organisasi dan kepercayaan merupakan bahagian utama yang mengarah kepada kecekapan, produktiviti dan keberkesanan. Oleh itu, penting diingati bahawa komitmen organisasi merupakan peringkat tertinggi terhadap kejayaan hubungan jangka panjang (Dwyer, Schuur & Oh, 1987; Moorman et al., 1992; Morgan & Hunt, 1994; Gundlach et al., 1995; Garbarino & Johnson, 1999). Untuk itu, seharusnya tumpuan perlu diberikan kepada usaha untuk meningkatkan komitmen organisasi dalam kalangan guru pendidikan Islam.

Individu yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi tetapi tidak berpuas hati dengan gaji yang diperolehi atau gaya kepimpinan pihak atasan, mereka tidak akan meneruskan penglibatan diri dalam setiap aktiviti organisasi (Porter et al., 1974). Beberapa faktor yang dikaji menunjukkan bahawa kekurangan faedah, kekurangan keyakinan diri, kesukaran mengamalkan budaya, kurangnya hubungan yang baik dan tiada pengiktirafan kepada kakitangan memberi kesan yang rendah terhadap komitmen (Junaida et al., 2011). Untuk itu, seharusnya tumpuan perlu diberikan

kepada usaha untuk meningkat komitmen organisasi dalam kalangan guru pendidikan Islam.

### **5.5 Cadangan Kajian Berasaskan Metodologi Islam**

Beberapa cadangan bagi memantapkan sistem pengurusan dalam sesebuah organisasi agar ia selari dengan panduan Islam sebagaimana yang termaktub dalam kitab suci al-Quran dan hadith Nabi SAW, antaranya ialah setiap pentadbir hendaklah memastikan setiap guru mengikat visi dan misi berasaskan kepada konsep *tawhidi* yang sebenar dan tidak menyimpang daripada ajaran Islam. Bahkan, setiap guru semestinya meyakini tentang keesaan dan kekuasaan Allah SWT serta sunnah Nabi Muhammad SAW sebagai hukum dalam setiap amalan dan tindakan. Kajian yang dicadangkan ialah dengan menilai semula persepsi dan pengetahuan semua guru melalui amalan dan tingkah laku yang selari dengan kehendak Islam.

Selain itu, setiap guru perlu memperbetulkan niat agar segala amalan diterima disisi Allah SWT. Guru juga perlu menjadikan setiap tugas atau kerja yang diberikan adalah amanah dan perintah dari Allah SWT yang menyuruh supaya pekerjaan tersebut dikerjakan dengan sebaik mungkin dan bukan hanya mementingkan ganjaran keduniaan semata-mata. Seluruh kakitangan atasan mahupun bawahan perlu menanam sikap suka melakukan transformasi ke arah yang lebih baik dengan menjadikan nabi Muhammad SAW sebagai *role model* atau ikutan yang baik dan perlu dicontohi dan diikuti oleh umat Islam. Kajian berbentuk pemerhatian terhadap perubahan sikap dan usaha yang ditunjukkan oleh guru perlu dilakukan bagi

memastikan guru sentiasa peka terhadap perubahan diri agar menjadi insan yang terbaik.

Menyemai kesedaran dalam kalangan pentadbir agar sentiasa berfungsi dalam memastikan segala urusan dicapai mengikut kehendak syarak tanpa melakukan kezaliman atau diskriminasi terhadap guru. Di samping itu, guru itu sendiri perlu meningkatkan kerohanian melalui amalan sunnah nabi SAW berdasarkan keperibadian akhlakunya serta disepadukan dengan unsur akal yang waras serta kekuatan fizikal. Justeru itu, dicadangkan kepada pihak Kementerian Pelajaran Malaysia mengambil langkah sewajarnya bagi memupuk keperibadian Islam dan membina tahap profesionalisme yang tinggi dalam kalangan guru bagi meningkatkan komitmen organisasi.

Membudayakan amalan dan nilai Islam iaitu dengan saling menegur antara satu sama lain sama ada pentadbir atau kakitangan bawahan berteraskan konsep *amar ma,ruf* dan *nahi munkar*. Konsep pengurusan Islam sentiasa memastikan perhubungan antara tuhan dan hambaNya dan hubungan sesama manusia tidak dapat dipisahkan. Ini kerana agama Islam dalam amalan pengurusan bukan hanya tertumpu kepada memberi kepuasan pelanggan atau kesenangan hidup di dunia tetapi hakikat tujuannya adalah mencapai keredhaan Allah SWT dalam segala urusan di dunia dan kebahagiaan di hari akhirat. Implikasinya, pentadbir atau kakitangan bawahan akan bersikap adil, berintegriti, akauntabiliti dan amanah melaksanakan kerja. Dicadangkan untuk kajian yang berteraskan Islam perlu dilakukan kepada semua

kakitangan mengikut konsep *tawhidi*, kepemimpinan yang beramanah, *amar ma,ruf* dan *nahi munkar*, konsep keadilan, prinsip pengurusan syura dan lain-lain lagi.

## 5.6 Cadangan Kajian Masa Depan

Dapatan ini juga memberi suatu pandang sisi yang lain bahawa persamaan yang wujud di dalam komitmen organisasi bagi guru pendidikan Islam ialah guru pendidikan Islam merupakan penjawat awam perlu sentiasa memiliki komitmen organisasi yang tinggi dan kajian juga perlu dijalankan bagi guru di sekolah swasta sebagai perbandingan. Perbezaan budaya bagi sekolah-sekolah awam dan swasta, termasuk institusi rendah dan menengah serta kolej-kolej dan universiti-universiti mempunyai kesan kepada organisasi dan pekerja seperti kepuasan kerja, komitmen, keupayaan menyesuaikan diri, prestasi dan pemprosesan maklumat (McCullough, 2001; Payne, Nielsen, & Tyran, 2002; Sambasivan & Johari, 2003; Stoica, 2004).

Selain itu, dicadangkan supaya kajian yang hendak dijalankan menilai semula pelbagai aktiviti, kursus, bengkel dan seumpamanya yang boleh mengubah persepsi guru terhadap organisasi di samping menyemak semula inisiatif yang telah disediakan bagi melihat hubungan komitmen organisasi dengan pemboleh ubah yang lain. Dicapangkan bagi kajian pada masa hadapan menumpukan kepada penilaian terhadap keberkesanan aktiviti, kursus, bengkel yang berteraskan metodologi Islam bagi melihat kepada keberkesanan terhadap komitmen organisasi.



## 5.7 Penutup

Kajian ini memberikan kesedaran kepada kita bahawa Islam menuntut ke atas umat Islam supaya sentiasa patuh kepada kehendak Allah SWT dan juga rasulNya SAW. Amalan kepimpinan, budaya organisasi, tekanan kerja dan etika kerja perlu selari dengan kehendak Islam supaya kesannya akan mempengaruhi komitmen organisasi. Pemahaman dan pendedahan tentang model dan teori pengurusan Islam perlu difahami dengan baik melalui bahan bacaan, kursus-kursus, latihan, pembelajaran dan pengajaran.

Dalam meningkatkan komitmen organisasi guru-guru pendidikan Islam, seharusnya langkah-langkah awal dan bijak perlu diberi perhatian serius agar usaha murni ini dapat direalisasikan. Langkah-langkah awal yang boleh diambil ialah dengan melihat kepada kajian-kajian lepas yang telah dilakukan bagi meningkatkan komitmen organisasi di samping mengambil langkah bijak dengan memilih model yang terbaik dan mengaplikasikannya di dalam organisasi. Kewujudan teori dan model Islam yang semakin meningkat sangat membantu mengenalpasti kaedah terbaik dalam meningkatkan komitmen organisasi. Justeru itu, hasil kajian ini menjadi salah satu sumbangan terhadap khazanah Islam dalam membantu mengenalpasti kaedah terbaik untuk meningkatkan komitmen organisasi guru-guru pendidikan Islam.

## Rujukan

- Aabed, A. (2006). *A study of islamic leadership theory and practice in k-12p islamic schools in michigan*. Ph.D thesis: Department of Educational Leadership and Foundations Brigham Young University.
- Aamir, A., Ullah, M., Habib, M. N., & Shah, F. A. (2010). Teacher stress in Pakistani high schools: A case study of government high schools. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(1), 295–303.
- Ab Azizi, Y. (2014). *Pengurusan Sumber Manusia Daripada Perspektif Islam*. Kuala Lumpur: Pearson Malaysia Sdn Bhd.
- Ab. Halim, T., Ahmad Munawar, I., Amal Hayati M. N., & Mohd Izzuddin M. P. (2013). Penilaian Guru terhadap Pelaksanaan Model-Model Tilawah al-Quran Program j-QAF. *International Journal of Islamic Thought*. Vol. 3:p1-17.
- Abd. Shukor, Noran Fauziah Yaakub & Rosna Awang Hashim (2002). Job Motivation and Performance of Secondary School Teachers. *Malaysian Management Journal*, 6 (1 &2), 17-24.
- Abdul Halim Mohd Naam & Muhammad Azhar Zailani. (2005). Isu-isu Pelaksanaan Program j-QAF di Sekolah Rendah: Daripada Perspektif Kemanusiaan Sejangat. *Prosiding Wacana Pendidikan Islam Sirike 4*. Bangi: Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Abdul Raof, H., Abdul Halim, S., Khairul Amin, M. Z., Wan Norainawati, H. (2011). *al-Lughatul Malayuwiyyah al-Lughatul Arabiah al-lughatul Arabiah al-lughatul malayuwiyyah*. Edisi Kedua. Shah Alam. Oxford Fajar.
- Abdul Shukor Abdullah. (2004). Ucapan tema: Kepimpinan unggul tonggak bidang pendidikan cemerlang. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-12 2004*, hlm. 13-23.
- Abdull Sukor Shaari. (2003). *Hubungan Motivasi, Keupayaan Mengajar Dan Komitmen Kerja Dengan Prestasi Kerja Guru Bahasa Melayu Sekolah Menengah*. Tesis PhD. Universiti Utara Malaysia, Sintok. Kedah.
- Adam, J.S. (1965). *Inequity In Social Exchanges*. *Advances In Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press.
- Adeniyi, S. O., Fakolade, O. A., & Adeyinka, T. (2010). Perceived causes of job stress among special educators in selected special and integrated schools in Nigeria. *New Horizons in Education*, 58(2), 73–82.

- Adera, B., & Bullock, L. M. (2010). Job stressors and teacher job satisfaction in programs serving students with emotional and behavioral disorders. *Emotional and Behavioral Difficulties*, 15(1), 5-14.
- Ahghar, G. (2008). The role of school organizational climate in occupational stress among secondary school teachers in Tehran. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 21(4), 319-329.
- Ahmad Ibrahim, A. S. (1997). *Pengurusan Dalam Islam*. Cet. Ke-2. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Ahmad Mohammad Shariff. (1989). *Leader behavior, organization effectiveness and job satisfaction vocational teachers in Malaysia*. Disertasi PhD. Louisiana State University.
- Ahmad Sukari, M., & Mohd Nizam, S. (2014). Teori kepemimpinan guru dalam pendidikan berasaskan pemikiran al-Ghazali: Satu perbandingan dengan teori kepemimpinan pendidikan barat. *Afkar (Edisi Khas)* p 163-196.
- Ahmad Zikrileh Hj Ismail (2001). *Tahap Komitmen Ahli Terhadap TQM; Kajian Atas Ahli Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta Kementerian Kewangan Malaysia*. Tesis MSc UUM/INTAN.
- Akça, F., & Yaman, B. (2010). The effects of internal-external locus of control variables on burnout levels of teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 3976–3980.
- Akhtar, S. N., Hashmi, M. A., Naqvi, S. I. M. (2010). A comparative study of job satisfaction in public and private school teachers at secondary level. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 2, 4222–4228.
- Aldridge, J. M., Fraser, B. H., & Laugksch, R. C. (2011). Relationships between the school-level and classroom-level environment in secondary schools in South Africa. *South African Journal of Education*, 31(1),127-144.
- Aldridge, J. M., Laugksch, R. C., Seopa, M. A., & Fraser, B. J. (2006). Development and validation of an instrument to monitor the implementation of outcomes-based learning environments in science classrooms in South Africa. *International Journal of Science Education*, 28, 45–70.
- Aldridge, J. M., Laugksch, R., & Fraser, B. H. (2006). School-level environment and outcomes-based education in South Africa. *Learning Environment Research*, 9, 123-147.
- Alexander J. Wearing and Doyle W. Bishop. (1974). The Fiedler Contingency Model and the Functioning of Military Squads. *The Academy of Management Journal*, Vol. 17, No. 3, pp. 450-459.

- Al-Fudail, M., & Mellar, H. (2008). Investigating teacher stress when using technology. *Science Direct*, 51(3), 1103-1110.
- Al-Hamdani, D. (2005). *Pengembangan Kepemimpinan Transformasional Pada Lembaga Pendidikan Islam*. Bandung: Nuansa Aulia.
- Ali, A. J. (1992). The Islamic work ethic in Arabia. *Journal of psychology*, 126, 507-519.
- Ali, A. J. (2005). *Islamic perspectives on management and organization*. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Ali, A.J. & Al Kazemi, A., (2007). Islamic work ethic in Kuwait. *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 14 (2), pp. 93-104.
- Ali, A.J. & Al Owaihan A., (2008). Islamic work ethic: A critical review. *Cross Cultural Management. An International Journal*, Vol. 15 (1), pp. 5-19.
- Ali, A.J. (1987). *The Qur'an: Text, translation, and commentary*. Elmhurst, NY: Tahrike Tarsile Qur'an, Inc.
- Ali, A.J. (2001). The Islamic work ethic in Arabia. *The Journal of Psychology*, Vol. 126 (5), pp. 507-519.
- Ali. A. J. (2009). Islamic Perspektif on Leadership : a model. *Internatinal journal of islamic and middle Eastern Finance and Management*. Vol. 2, Iss. 2, pg: 160.
- Allen, K. E. & Kellom, G. E. (2001). The Role of Spirituality in Student Affairs and Staff Development. *New Directions for Student Services*, 95,47-55.
- Allen,N.J.,& Meyer,J.P.(1990). Testing the „Site-bet theory“ of organizational commitment: Some methodology considerations. *Journal of Applied Psychology*,69(3),373-378.
- Allio, R. J. (2005). Leadership development: Teaching versus learning. *Management Decision*, 43(7/8), 1071-1077.
- Alvesson, M. (1993). *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Amoroso, P.F. (2002). *The impact of principals" transformational leadership behaviors on teacher commitment and teacher job satisfaction*. Unpublished doctoral dissertation, Seton Hall University, South Orange: NJ.
- Amri Daud. (2005). *Kajian Keberkesanan Perlaksanaan Program j-QAF di Dua Buah Sekolah Rintis di Terengganu*. Kertas Projek Sarjana Pendidikan. Universiti Malaya.

- Amstrong, M., Atkinson, A., & Anthony, J. (1995). "A stakeholder approach to strategic performance measurement", *Sloan management review*. New York : Jossey – Bass Publication.
- Anderson, K. P. (2005). A correlational analysis of servant leadership and job satisfaction in a religious educational organization. *Dissertation Abstract International*, 66(01), 239. (UMI No. 3162292).
- Angha, N. (1987). *Peace*. Verdugo City, CA: M. T. O. Publications.
- Angha, N. (2002). *Theory "I" the unlimited vision . . . of leadership*. Riverside, CA: M. T. O. Publications.
- Angle, H.L. & Perry, J.L. (1980). An Empirical Assessment Of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26:14.
- Anshel, M.H. (2000). A conceptual model and implications for coping with stressful events in police work. *Criminal Justice and Behavior*, 3, 375-400.
- Antonio, M. S. (2007). *Muhammad Super Leader Super Manager*. Jakarta: Prophetic Leadership & Management Centre.
- Antoniou, A., Polychroni, F., & Kotroni, C. (2009). Working with students with special education needs in Greece: Teachers' stressors and coping strategies. *International Journal of Special Education*, 24(1), 100-112.
- Arifin Hj. Zainal. (1985). *Pekerja dan pekerjaan. Pendekatan Psikologi Personel*. Petaling Jaya. Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Arikunto. (1996 ). *Prosedur penelitian : suatu pendekatan praktek*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Arman Abdul Razak, Mastura Jaafar, Shardy Abdullah & Shamsiah Muhammad (2009). *Work Environment Factors And Job Performance: The Construction Project Manager's Perspective*. Universiti Sains Malaysia, Penang, Malaysia.
- Armstrong, M. (2001). *A handbook of human resource management practice* (8<sup>th</sup> ed.). London: Kogan Page Limited.
- Aselage, J. & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491-509.
- Ashe Erie. (2003). Structural and Cultural Elements of Governance. *Higher Education Report*, 30(1), p41-49.
- As-Suwaidan, T. M. & Basyarahil, F. U. (2005). *Melahirkan Pemimpin Masa Depan*. Jakarta : Gema Insani Press.

- Atan Long, Ishak Rejab, Abdul Aziz Sultan, Mohd Nor Long, Mohd Sahari Nordin, Nik Ahmad Hisham Ismail, Ratnawati Ashraf & Rosnani Hashim. 1991. Faktor-faktor yang menyumbang kepada peningkatan kemajuan sekolah-sekolah: Kajian kes. *Kertas Kerja Seminar Latihan Mengajar Antara Universiti Kali Ke-7*. Kuala Lumpur, Universiti Islam Antarabangsa Malaysia.
- Atieno, P. O. (2009). An analysis of the strengths and limitation of qualitative and quantitative research paradigms. *Problems of Education in the 21st Century*, 13, 13–18.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B., & Bass, B.M. (1988). *Transformational leadership, charisma and beyond*. In J. G. Hunt, B. R. Balaga, H. P. Dachler, & C. Schriesheim (Eds.), *Emerging Leadership Vistas* (pp. 29-50). Elmsford, N.Y.: Pergamon.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Azlan, B., & Hazalizah, H., (2015). Tekanan kerja dan komitmen untuk meneruskan pengajian dalam program pensiswazahan guru di Perlis. *Prosiding Seminar Kebangsaan Kaunseling, Kesejahteraan dan Pendidikan 2015*. Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Azman, Abbas. (2007). *Hubungan Keafiatan Sekolah. Gelagat kewarganegaraan organisasi dan keberkesanan sekolah*. Tesis PhD Universiti Utara Malaysia.
- Azmi Zakaria. (2004). Isu dan trend kepimpinan pendidikan. *Jurnal Pendidikan*. Institut Aminuddin Baki, 14(02), 29-46.
- Ballet, K., & Kelchtermans, G. (2009). Struggling with workload: Primary teachers' experience of intensification. *Teaching and Teacher Education*, 25(8), 1150–1157.
- Bambino, D. (2002). Critical friends. *Educational Leadership*, 59(6), 25-27.
- Bantai pegawai pantau kelas*. (Harian Metro, 9 Januari 2014).
- Barclay, L. J. (2005). Following in the footsteps of Mary Parker Follett: Exploring how insights from the past can advance organizational justice theory and research. *Management Decision*, 47(5), 740-760.
- Barhem, B., Sidin, S.M., Alsagoff, S.K. (2004). A new model for work stress pattern. *Asian Academy of Management Journal*.9 :53-69.

- Barnes, G., Crowe, E., & Schaefer, B. (2007). *The cost of teacher turnover in five school districts: A pilot study*. Washington, DC: National Commission on Teaching and America's Future.
- 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*, 56(6), 1173-1182.
- Barth, J. J. (2001). *The investigation of relationship between school organizational health, school size and school achievement in areas of reading, mathematics, and language*. Unpublished Doctoral Dissertation. West Virginia University, West Virginia, United State America.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organisation effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA, Sage Publication, Inc.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire (2nd ed.)*. Redwood, CA, Mind Garden, Inc.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B.M., & Avolio, B. (1993). *Transformational leadership: A response to critiques*. In M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-80). San Diego CA: Academic Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bayram, N., Gursakal, S., & Bilgel, N. (2010). Burnout, vigor, and job satisfaction among academic staff. *European Journal of Social Sciences*, 17(1), 41-53.
- Becker, H.S (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal Of Sociology*, 66: 32-40.
- Beehr, T. A & Newman, J. A. (1978). *Job Stress, Employee Health, and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model and Literature Review*.
- Beekun, R. I., & Badawi, J. (2004). *Leadership: An Islamic perspective* (2nd ed.). Beltsville, MD: Amana Publication.
- Beer, M. and Eisenstat, R. (2000). "The silent killers of strategy implementation and learning". *Sloan Management Review*, 41, 29-40.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.

- Berani kerana benar-guru saman pengetua selepas dakwa diri tertekan, dipulau.* (Kosmo, 8 Oktober 2009).
- Berube, B., & Dexter, R. (2006). Supervision, Evaluation and NCLB: Maintaining a Most Highly Qualified Staff. *Catalyst for Change*, 34(2), 11-17.
- Betoret, F. D. (2009). Self-efficacy, school resources, job stressors and burnout among Spanish primary and secondary school teachers: A structural equation approach. *Educational Psychology*, 29(1), 45–68.
- Betoret, F. D., & Artiga, A. G. (2010). Barriers perceived by teachers at work, coping strategies, self-efficacy and burnout. *The Spanish Journal of Psychology*, 13(2), 637–654.
- Block, P. (1993). *Stewardship: Choosing Service over Self Interest*. San Francisco: Berret Koehler.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37, 662-683.
- Bohlander, G., & Snell, S. A. (2010). *Managing human resources* (15th ed.). Ohio: South-Western.
- Bolat, T., Bolat, O. I., & Yuksel, M. (2011). Relationship between role ambiguity and burnout: The mediating effect of organizational culture. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(10), 373–398.
- Boon, O.K., & Arumugam, V., (2006). The influence of corporate culture on Organizational commitment: case study of semiconductor organizations in Malaysia. *Sunway Academic Journal*, Vol. 3, pp. 99–115.
- Bowman, D. H. (2003). Report finds suspension disparities in KY. *Education Week*, 22(25), 6.
- Boyd, D., Grossman, P., Lankford, H., Loeb, S., & Wyckoff, J. (2008). *Who leaves? Teacher attrition and student achievement*. Washington, DC: National Center for Analysis of Longitudinal Data in Education Research.
- Boyd, D., Grossman, P., Lankford, H., Loeb, S., & Wyckoff, J. (2006). How changes in entry requirements alter the teacher workforce and affect student achievement. *Education Finance and Policy*, 1, 176-216.
- Brackett, M., Palomera, R., Mojsa-Kaja, J., Reyes, M., & Salovey, P. (2010). Emotion regulation ability, burnout, and job satisfaction among British secondary school teachers. *Psychology in Schools*, 47(4), 406-417.
- Brewer, A.M. (1996). Developing commitment between managers and employees. *Journal of Managerial Psychology*, 11(4): 24-34.



- Brown, R. B. (2003). Organizational spirituality: The skeptic's version. *Organization; London, 10(2)*, 393-393.
- Buchanan, B (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly, 19*, 533-546.
- Buck, J.M., & Watson, J.L. (2002). Retaining staff employees: The relationship between human resources management strategies and organizational commitment. *Innovative Higher Education, 26(3)*, 175-193.
- Buller, D.B. & Burgoon, J.K. (1996). "Interpersonal Deception Theory", *Communication Theory, Vol. 6*, pp. 203-242.
- Butz, R. (2010). *The relationship between teacher perceptions of principal leadership style and student achievement during a time of leadership change*. Retrieved from [http://accountability.leeschools.net/research\\_projects/pdf/RButzFinalDissertation1-1-11.pdf](http://accountability.leeschools.net/research_projects/pdf/RButzFinalDissertation1-1-11.pdf)
- Calabrese, R. dan Roberts, W. (2001). Ethics for Principals, *Education Digest, 71* (7), 16.
- Calabrese, R. L. (2002). *The leadership assignment: Creating change*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass Inc Pub, New York.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology, 43*. 313-333.
- Canizo, T. L. (2002). *Establishing collaborative structures and relationships: Teacher leaders' experiences*. Arizona: The University of Arizona.
- Caplan, R. D and French R. P (1978). *Organizational Stress and Individual Strain*. New York: J. Marrowi.
- Carli, L.L., & Eagly, A.H. (1999). *Gender effects on social influence and emergent leadership*. In G.N. Powell (Ed.), *Gender and work* (pp. 203-223). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Carmeli, A. (2005). The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behavior. *International Journal of Manpower, 26(2)*, 177-195.
- Catano, V., Francis, L., Haines, T., Kirpalani, H., Shannon, H., Stringer, B., & Lozanski, L. (2010). Occupational stress in Canadian Universities: A national survey. *International Journal of Stress Management, 17(3)*, 232-258.

- Cavanaugh, M.A., Boswell, W.R., Roehling, M.V., & Boudreau, J.W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. Managers. *Journal of Applied Psychology*; 85 (1), 65-74.
- Celep, C., (2000). Teachers and organizational commitment in education. An Publishing, Ankara.
- Celikten, M. (2001). The instructional leadership task of high assistant principals. *Journal of Education Administration*, 36(1), 67-76.
- Chan, L. L. M., Shaffer, M. A., & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: The impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17-35.
- Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human Relations*, 52(10), 1257-1278.
- Chaplain, R. P. (2008). Stress and psychological distress among trainee secondary teachers in England. *Educational Psychology*, 28(2), 195–209.
- Chatman, J., & Flynn, F. J. (2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. *Academy of Management Journal*, 44(5), 956-974.
- Che Mahir Ariffin. (2011). *Influence Of Transformational And Transactional Leadership On Individual Performance In The Malaysian Public Sectors*. Tesis Master. Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah.
- Chen, L.C. (2010). *Multi-Skilling in the Hotel Industry in Taiwan*. Unpublished Phd Thesis. Southern Cross University, Australia.
- Chen, Z. X., Aryee, S., & Lee, C. (2005). Test of a mediation model of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 457-470.
- Cheng, Y., & Ren, L. (2010). Elementary resource room teachers' job stress and job satisfaction in Taoyuan County, Taiwan. *Journal of Intellectual and Developmental Disability*, 35(1), 44-47.
- Chin, J. (2007). Meta-analysis of transformational school leadership effects on school outcomes in Taiwan and the USA. *Asia-Pacific Education Review*, 8(2), 166–177.
- Chowdbury, N. (2002). *Leadership strategies and global unity for thw 21st century: An Islamic perspective*. Paper presented at the IGS-ICOJ International Conference on leadership and unity in Islam, Kobe. Japan: Writers Club Press.
- Christensen, L. B., Johnson, R. B., & Turner, L. A. (2010). *Research methods, design, and analysis* (11th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.

- Chua, Y. P. (2012). *Asas Statistik Pengkajian, Buku 2*. Edisi Kedua. McGraw-Hill Education (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Chua, Y. P. (2014). *Kaedah dan Statistik Pengkajian, Buku 5*. Edisi Kedua. McGraw-Hill Education (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Chuan, C. L. (2006). Sample saiz estimation using Krejcie and Morgan and Cohen Statistical Power Analysis: A Comparison. *Journal Pengkajian IPBL*, 7. 78-86.
- Chung, K. A. 1987. *A comparative study of principals" in Korea work behavior*. Tesis Sarjana Falsafah. University of Utah.
- Cimetta, A. D., D'Agostino, J. V., & Levin, J. R. (2010). Can high school achievement tests serve to select college students? *Educational Measurement: Issues and Practice*, 29(2), 3-12.
- Clunies-Ross, P., Little, E., & Kienhuis, M. (2008). Self-reported and actual use of proactive and reactive classroom management strategies and their relationship with teacher stress and student behaviour. *Educational Psychology*, 28(6), 693-710.
- Coakes, S. J., Steed, L. & Dzidic, P. (2006). *SPSS version 13.0 for windows: Analysis Without Anguish*. Australia: John Wiley and Sons Australia Ltd.
- Coakes, S. J., Steed, L., & Dzidic, P. (2005). *SPSS Version 13.0 for Windows: Analysis Without Anguish*. Milton, Qld: John Wiley & Sons Australia.
- Cochran-Smith, M. (2004). Stayers, leavers, and dreamers: Insights about teacher retention. *Journal of Teacher Education*, 55, 387-392.
- Cole, G. A. (2004). *Management: Theory and practise (6th.ed)*. London: Thomson Maidenhead: McGraw-Hill.
- Collins M. (2000). *Personality and political leadership explored: Richard Nixon and the family assistance plan*, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Conger, J. A. (1992). *Learning to lead: The art of transforming managers into leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conley, R.D. & Woosley, S.A. (2000). Teacher role stress, higher order needs and work outcomes. *Journal of Educational Administration*. vol.28 No 2, 179-201.
- Conrad, C. (2005). *Strategic Organisational Communication In a Global economy*, Thompson Wadworth.
- Cook, A. L. (2008). *Job satisfaction and job performance is the relationship spurious?*. Master Thesis. Texas A&M University.

- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Studies*, 13(3), 245-273.
- Cooke, R. A., & Szumal, J. L. (2000). Using the Organizational Culture Inventory to understand the operating cultures of organizations. In N. M. Ashkanasy & C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 147-162). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Cooper, C.L. and Marshall, J. (1976), "Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 49, pp. 11-28.
- Cooper, C.L., Dewe, P.J. and O'Driscoll, M.P. (2001), *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research and Applications*, Sage Publications, CA.
- Cosner, S., & Peterson, K. (2003). Building a learning community. *Leadership*, 32 (5), 12-15.
- Cote, S. & Miners, C. T. H. (2006). Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence and Job Performance. *Administrative Science Quarterly*, 51, 1-28.
- Coulter, M. A., & Abney, P. C. (2009). Study of burnout in international and country of origin teachers. *International Review of Education*, 55, 105–121.
- Covey, S.R. (1997). *The Seven Habits of Highly Effective People*. New York: Simon dan Schuster.
- Cox, T. (1978). *Stress*. London: MacMillan.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Conway, N. (2005). Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 774-781.
- Creswell, J. W. (2008). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Creswell, J. W., & Garrett, A. L. (2008). The movement of mixed methods research and the role of educators. *South African Journal of Education*, 28, 321–333.
- Curran, P. J., West, S. G., & Finch, G. F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, 1, 16–29.
- Currivan, D.B. (2000). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 9 (4), 495-524.

- Dannhauser, Z. (2007). *Can the positive impact of servant leaders be associated with behaviors paralleling followers' success?* Virginia Beach, VA: Regent University, School of Global Leadership and Entrepreneurship.
- Darling-Hammond, L. (2003). Keeping good teachers: Why it matters what leaders can do. *Educational Leadership*, 60(8), 6-13.
- Darling-Hammond, L. (2006). Constructing 21st century teacher education. *Journal of Teacher Education*, 57, 300-314.
- Datu Kishra Datu Ibrahim. (2010). *Faktor-Faktor Penyumbang Kepada Tekanan Kerja Di Kalangan Guru Sekolah Menengah Teknik Di Sabah*. Unpublished Tesis Master. Universiti Utara Malaysia, Sintok. Kedah.
- David, D. A. (2005). *Strategic management*. Jakarta : Salemba Empat.
- Davidson, K. V. (2009). Challenges contributing to teacher stress and burnout. *Southeastern Teacher Education Journal*, 2(2), 47–56.
- De Nobile, J., & McCormick, J. (2010). Occupational stress of Catholic primary school staff: A study of biographical differences. *International Journal of Educational Management*, 24(6), 492–506.
- Deal, T. E. (1990). Healing our schools: Restoring the heart, dalam A Lieberman (ed), *Schools as collaborative cultures: creating the future now*, London: Falmer Press.
- Deal, T. E. dan Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rite and ritual of corporate life*, Reading, Mass: Addison Wesley.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2000). *The Leadership paradox: Balancing logic and artistry in schools*. San Francisco: Jossey Bass.
- DeCottis, T.A., & Summers, T.P.(1987). A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations*, 40:168-175.
- Deklava, L., Millere, I., & Circenis, K. (2011). Stress coping among nurses in Latvia. *HealthMed*, 5(6), 1468-1473.
- Demertas, Z. (2010). Teachers' job satisfaction levels. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 9, 1069–1073.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Denison, D. R. (2001). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change? In C. L. Cooper & S. Cartwright & P. C. Earley (Eds.),

*The international handbook of organizational culture and climate* (pp. 347-372). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-222.

Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world? *Organisational Dynamics*, 33(1), 98-109.

Denton, E. (2008). *Teacher self-evaluations, teaching self-efficacy, and teacher burnout: An American and West Indian sample* (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database. (Publication No. 3340859)

Deshpande, R., & Farley, J. U. (1999). Corporate culture and market orientation: Comparing Indian and Japanese firms. *Journal of International Marketing*, 7(4), 111-127.

Detert, J., Seashore Louis, K., & Schroeder, R. G. (2001). A Culture Framework for Education: Defining Quality Values and Their Impact in U.S. High Schools. *School Effectiveness and School Improvement*, 12(2), 183-212.

Dickerson, K. (2008). *Stress and self efficacy of special education and general education student teachers during and after the student teaching internship* (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest. UMI Number 3321680.

Dimitriadis, Z. S. (2006). Customer satisfaction, loyalty and commitment in service organizations: some evidence from Greece. *Management Research News*, 29(12), 782-800.

Dobrevva-Martinova, T., Villeneuve, M., Stickland, L., & Matheson, K. (2002). Occupational role stress in the Canadian forces: Its association with individual and organizational well-being. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 34, 111-121.

Dora, M.T., & Abd Kadir, H., (2006). *Mengurus stress, atasi stress daripada memudaratkan*. PTS Professional Sdn. Bhd.

Dowling, M. C. (2007). *A measurement of instructional and transformational leadership of assistant principal: Its relationship to closing the achievement gap*. Unpublished Doctoral Dissertation. University Akron.

Drucker, P. F. (1995). *Mary Parker Follett: Prophet of management*. Boston: Harvard Business School Press.

Dubrin, A. J. (2001). *Leadership: Research Findings, Practices, and Skills, Third Edition*. Boston: Houghton Mifflin Company.

- Duffy, R. D., & Lent, R. W. (2009). Test of social cognitive model of work satisfaction in teachers. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 212-223.
- Dunham, J. (1992). *Stress in Teaching*, 2<sup>nd</sup>. ed. London and New York: Routledge.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationship. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Dyne, V. L., Jehn, K. A., Cummings, A. (2002). Differential Effects of Strain on Two Forms of Work Performance: Individual Employee Sales and Creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 57-74.
- Eagly, A.H., & Carli, L.L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Eaton, C. L. (2007). *The book of hadith: Sayings of the Prophet Muhammad from the Miskat al Masabih*. Watsonville, CA: The Book Foundation.
- Edaham Ismail. (2009). *Peranan Iklim Organisasi dan Ciri Personaliti Terhadap Prestasi Kerja*. Unpublished Master Thesis. Universiti Utara Malaysia, Sintok: Kedah.
- Edmonds, R. 1979. Effective schools for the urban poor. Dlm. Ishak. Apakah yang tertulis dalam khazanah tulisan ilmiah tentang tret, tingkah laku dan tindakan yang diperlukan untuk menjadi seorang pengetua yang berkesan. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan* 14(1): 1-17.
- Ejere, E. I. (2010). Absence from work: A study of teacher absenteeism in selected public primary schools in Uyo, Nigeria. *International Journal of Business and Management*, 5(9), 115–123.
- Elangovan, A.R. (2001). Casual Ordering Of Stress, Satisfaction and Commitment, and Intention to Quit: a structural equations analysis. *Leadership and Organization Development Journal*, 22 (4): 159-165.
- Elizur, D. and Koslowsky, M. (2001), Values and organizational commitment. *International Journal of Manpower*, Vol. 22, pp. 593-9.
- Ensiklopedia Islam. (1998). Jilid 5. Malayasian Encyclopedia Research Center Bhd. Kuala Lumpur, Malaysia.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L. & Liden, R. C. (2004). Work Value Congruence and Intrinsic career Success: The Compensatory Roles of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support. *Personnel Psychology*, 57,305-332.
- Esposito, J. L. (2005). *Islam: The straight path*. New York: Oxford University Press.

- Fantilli, R. D., & McDougal, D. E. (2009). A study of novice teachers: Challenges and supports in the first years. *Teaching and Teacher Education*, 25, 814-825.
- Faridah Karim dan Zubaidah Aman (1998). Implikasi Burnout di Kalangan Guru Terhadap Sistem Pendidikan. *Prosiding Seminar Isu-isu Pendidikan Negara*. November 26 – 27. Malaysia: Universiti Kebangsaan Malaysia, 317-333.
- Faridah Karim dan Zubaidah Aman (1999). Peramal Burnout Di Kalangan Guru, Faktor Latar Belakang, Tekanan Di Peringkat Organisasi Dan Sokongan Sosial. *Jurnal Pendidikan*. (4): 13-23.
- Farneti, R. (2009). *A Mimetic Perspective on Conflict Resolution*. *Polity*. 41(4): 536-558.
- Ferris, D. L., Lian, H., Brown, D. J., Pang F. X. J., dan Keeping L. M. (2010). Self esteem and job performance: The moderating role of self esteem Contingencies. *Personel Psychology*.
- Fiedler, F.E., & Chemers, M.M. (1974). *Leadership and effective management*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.
- Fiedler, Fred E. (1976). *Improving leadership effectiveness the leader match concept*. New York : Wiley.
- Fimian, M, J. (1988). *The Teacher Stress Inventory test manual*. Brandon, VT: Clinical Psychology.
- Fisher, M. P. (2002). *Living religions*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Fleming, K. Y. (2004). Soulful leadership: Leadership characteristics of spiritual leaders contributing to increased meaning in life and work. *Dissertation Abstracts International*, 65(01), 211A. (UMI No. 3120403).
- Follett, M. P. (1924). *Creative experience*. London: Green and Co.
- Forlin, C., Keen, M., & Barrett, E. (2008). The concerns of mainstream teachers: Coping with inclusivity in an Australian context. *International Journal of Disability, Development and education*, 55(3), 251-264.
- Frankenhaeuser, M. (1983). The sympathetic-adrenal and pituitary-adrenal response to challenge: Comparison between the sexes. In T. M. Dembroski, T. H. Schmidt, & G. Blomchen (Eds.), *Biobehavioral bases of coronary heart disease* (pp. 91–105). Basel, Switzerland: Karger.
- Fredericks, J. A., Blumenfeld, P., Friedel, J., & Paris, A. (2005). School engagement. Dalam K. Moore & L. H. Lippman (Eds.), *What Do Children Need to Flourish? Conceptualizing and Measuring Indicators of Positive Development*. New York, NY: Springer.



- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Garbarino, E. & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87.
- Gardner, H. (1995). *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*. New York: Basic Books.
- Gassull, C., Casanova, C., Botey, Q., & Amador, M. (2010). The impact of the reactivity to stress in teachers with voice problems. *Folia Phoniatica et Logopaedia*, 62, 35–39.
- Gay, L. R. (1992). *Educational research competencies for analysis and application*. (4th ed). New York: Macmillan.
- Geijsel, F., Slegers, P., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2003). Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school reform. *Journal of Educational Administration* 41(3), 228-256.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets of creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- George, M. D. (2005). *Personal Characteristics Of Leaders, What works, what matters, what lasts*, Volume IV. <http://www.pkal.org/page.cfm?page=458>.
- Ghobadian, A. & Ashworth, J. (1996). Performance Measurement in Local Government – Concept and Practice, *International Journal of Operations & Production Management*, 14 (5), 35-51.
- Ghobadian, A. & Ashworth, J. (1996). Performance Measurement in Local Government – Concept and Practice, *International Journal of Operations & Production Management*, 14 (5), 35-51.
- Gibson, J. L. (Ed). (1997). *Organisasi* (alih bahasa Nunuk Adiami). Jakarta : Jembatan.
- Glasman. N.S, & Heck, R.H. (1996). *Role-based evaluation of principals: Developing an appraisal system*. In K. Leithwood, J. Chapman, D. Corson, P. Hallinger, & A. Hard (Eds.), *International handbook of educational leadership and administration* (pp. 369-394). Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2004). *Supervision and Instructional leadership a developmental approach.(6th ed.)*. United State America: Pearson.
- Gold, Y. dan Roth, R. A. (1993). *Teachers Managing Stress and Preventing Burnout - The Professional Health Solution*. London: The Falmer Press.
- Goldin, D. S., (2004). *Counting the cost of stress*. New York Times.

- Goodman, E. A., Zammuto, R. F., & Gifford, B. D. (2001). The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of worklife. *Organization Development Journal*, 19(3), 58-68.
- Gordon, J.R.,(1991). *A Diagnostic Approach to Organization Behaviour*. Massachusettes: Ally & Bacon.
- Gratton, L. (2005). Managing integration through cooperation. *Human Resource Management*, 44(2), 151-158.
- Gravetter, F., & Wallnau, L. (2008). *Essentials of statistics for the behavioral sciences* (6th ed.). Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
- Gruenert, S. (2000). Shaping a new school culture. *Contemporary Education*, 71(2), 14-18.
- Gruenert, S. (2005). Correlations of collaborative school cultures with student achievement. *NASSP Bulletin*, 89, 43- 55.Harris, 2002; Lima, 2006).
- Gulick, L., & Urwick, L. (1937). *Papers on the science of administration*. New York: Columbia University.
- Gundlach, G.T., Achrol, R.S., & Mentzer, J. T. (1995). The structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing*, 59(1), 78-92.
- Guru j-QAF tak jujur laksana tanggung jawab?. (Utusan Malaysia, 27 Oktober 2010).
- Guru saman malu 1.5 juta. (Utusan Malaysia, 25 Januari 2010).
- Guru tumbuk guru besar didenda RM 2000. (Bernama, 27 April 2011).
- Haberman, M. (2004). *Teacher burnout in black and white*. Houston, TX: The Haberman Educational Foundation.
- Habibah @ Artini, R. & Zaharah, H. (2012). Profesionalisme Perguruan Pendidikan Islam Berasaskan Riyadhah Ruhiyyah: Satu Analisa Keperluan. *Journal Of Islamic Education*.vol 2. issue1.p 7-24.
- Hair, J. F., Anderson, R.E., Tatham, R.L & Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Parentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Hall, D.T., Schneider, B., & Nugren, H.J. & Mowday.(1982). Personal Factors in Organization Identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-189.

- Hall, D.T., Schneider, B., & Nugren, H.T.(1970). Personal Factors in Organization Identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190.
- Hallinger, P. (2000). *A review of two decades of research on the principalship using the principal instructional management rating scale*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Seattle, WA.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflection on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-352.
- Hallinger, P. (2005). *Instructional leadership: how has the model evolved and what have we learned*. Prepared for the annual meeting of American Educational research Association Montreal Canada, April 2005.
- Hallinger, P., & Murphy, J. F. (1985). Assessing the instructional management behaviors of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217- 247.
- Hancock, C. B., & Scherff, L. (2010). Who will stay and who will leave? Predicting secondary English teacher attrition risk. *Journal of Teacher Education*, 61(4), 328-338.
- Harris, S. F., Prater, M. A., Dyches, T. T. (2009). Job stress of school-based speech-language pathologists. *Communication Disorders*, 30(2), 103-111.
- Harsat Abdul Rahman. 2001. *Proses pengupayaan dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru-guru sekolah menengah daerah pontian, Johor*. Tesis Sarjana. Universiti Teknologi Malaysia.
- Hartsfield, M. K. (2003). The internal dynamics of transformational leadership: Effects of spirituality, emotional intelligence, and self-efficacy. *Dissertation Abstracts International*, 64(05), 2440B. (UMI No. 3090425).
- Hasan al-Banna, M., Ab. Mumin, A. G., & Siti Arni, B. (2013). Sistem Pengurusan Islam yang Berkualiti MenjaminKepuasan Kerja: Suatu Realiti dan Cabaran Masa Hadapan. *Global Journal Al- Thaqaifah*. vol. 3 issue 1 p.67-84.
- Hasan al-Banna, M., Ab. Mumin, A. G., & Siti Arni, B. (2015). The Values of Islamic Quality Management System Based on the Quran and Integration of Scientific Knowledge. *Jurnal Syariah, Jil. 23, Bil. 1* p.25-52.
- Hashim, R., & Mahmood, R. (2011). What is the state of job satisfaction among academic staff at Malaysian universities? *UNITAR Journal*, 7(1), 15-26.
- Hasil kajian beban tugas guru dilaksana*. Berita Harian.30 Ogos 2006.
- Hassan, M. A. (1989). Analisis Perbandingan Antara Pengurusan Barat, Timur Dan Islam. *Seminar Pengurusan dan Pentadbiran Islam*. Universiti Sains Malaysia.

- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Hofstede, G. (1998). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. London: Sage.
- Health and Safety Executive (2001), *Tackling Work-related Stress*, HSE Books, London.
- Heck, R. H. (2009). Teacher effectiveness and student achievement: Investigating a multilevel cross-classified model. *Journal of Educational Administration*, 47(2) 227-249.
- Heck, R., Larson, T., & Marcoulides, G. (1990). Principal instructional leadership and school achievement: Validation of a causal model. *Educational Administration Quarterly*, 26, 94–125.
- Hellriegel, Slocum & Woodman (2001). *Organizational Behaviour*. 9<sup>th</sup> ed. South Western. US.
- Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees: its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 460-478.
- Henson, R. K. (2001). The effects of participation in teacher research on teacher efficacy. *Teaching and Teacher Education*, 17(7), 819-836.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1993). *The power of ethical management*. New York : Norman Vincent Peale Publisher. New York.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: world Publishing.
- Hirsch, E., Emerick, S., Church, K., & Fuller, E. (2007). *Teacher Working Conditions are Student learning Conditions: A report on the 2006 North Carolina Teacher working Conditions Survey*. Center for Teaching Quality.
- Hochwarter, W. A., Kacmar, C, Perrewe, P. L. & Johnson, D. (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 438-455.
- Hong, J. Y. (2010). Pre-service and beginning teachers' professional identity and its relation to dropping out of the profession. *Teacher and Teacher Education*, 26, 1530-1543.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administration Science Quarterly*, 16, 321-339.
- Howell, J. P., Dofman, P. W., & Kerr, S. (1986). Moderator variables in leadership research. *Academy of Management Review*, 11, 88-102.
- Hoy, A. W., and W. K. Hoy. (2009). *Educational leadership: A research-based guide to learning in schools*. Boston, MA: Allyn and Bacon.

- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational administration: Theory, research and practice*. New York: McGraw-Hill. Peters dan Waterman (1982)
- Hsiow., L. H., Liang., C. H. & Kuo., J. S. (2004). Work stress and job performance in the hi-tech industry: a closer view for vocational education. *World Transactions on Engineering and Technology Education*, 3(1). 147-150.
- Huang, S.L., & Fraser, B. J. (2009). Science teachers' perceptions of the school environment: Gender differences. *Journal of Research in Science Teaching*, 46, 404–420.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C, & Curphy, G.J. (1999). *Leadership: Enhancing the lessons of experiences*. Sydney: McGraw-Hill.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C. & Curphy, G.J. (1993). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. Homewood, Boston: Irwin.
- Hunt, J. B., & Carroll, T. G. (2003). *No dream denied: A pledge to America's children*. Washington, DC: National Commission on Teaching and America's Future.
- Hunter, J. E. & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96. 72-98.
- Husein, U. (1998). *Metode riset perilaku organisasi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Husmiati (2003). *Stres kerja dan kelesuan kerja dikalangan pekerja khidmat manusia: Satu kajian kes ke atas pekerja sosial dan pekerja koreksional*. Tesis sarjana Sains Kemasyarakatan. Universiti Sains Malaysia.
- Idrayani, (2012). *Pengaruh Faktor Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Dan Latihan Terhadap Prestasi Kerja*. Tesis PhD. Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah.
- Ilhaamie, A. G. A. (2001). Pengurusan Dari Perspektif Islam. *Jurnal Syariah*, vol 9:2, h 85-102.
- Ilhaamie, A. G. A. (2009). Human capital development and organizational performance: Focus on Islamic perspective. *Jurnal Syariah*, vol 17 no. 2, h 353-372.
- Imam, G. (2004). *Model persamaan struktural: Konsep dan aplikasi dengan program AMOS 16.0*. Semarang, Indonesia: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Institut Aminuddin Baki. (2004). *Buku panduan pelaksanaan program NPQH 2004*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.

- Institut Aminuddin Baki. (2006). *Buku Standard Kompetensi Keperolehan Sekolah Malaysia*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- INTAN (1991). *Nilai dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam*. Kuala Lumpur: INTAN.
- Ismail Mustafa. (2008). *Kepimpinan Pendidikan, Teori Dan Amalan*. Pure Honey Enterprise, Jitra, Kedah.
- J. Barton Cunningham, Ph.D (2000). *Every Thing That You Need To Know*. Management Source Book, Second Edition, Lowell House. Los Angeles.
- Jaafar Muhammad. (1991). *Asas Pengurusan*. Kuala Lumpur: Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Jamal Yunus, (2009). *Hubungan Antara Kepimpinan Transformasi Dan Budaya Organisasi Dengan Organisasi Pembelajaran Di Sekolah Harapan Negara Kategori Sekolah kebangsaan Dan Sekolah Jenis Kebangsaan Luar Bandar*. Tesis PhD. Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah.
- Jamaliah Jaafar (2002). *Hubungan Komunikasi Pengurus-Pekerja dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Pekerja: Satu Kajian Di Jabatan Perangkaan Malaysia*. Tesis MSc UUM/INTAN.
- Jamaludin, M., Tuan Muhammad Zukri, T.S., Rusimah, S., Wan Ibrahim, W.A., Fuziah, S., Azizan, B., Ahmad Shukri, A.H., Norzilla, J., & Nur Farhana, M.N. (2012). *Tekanan kerja dan komitmen organisasi : Satu kajian dalam kalangan kakitangan jabatan belia dan sukan di negeri Kedah*. Koleksi Penyelidikan Universiti Utara Malaysia.
- James, C. dan Connolly, M. (2009). An analysis of the relationship between the organizational culture and the performance of staff work groups in schools and the development of an explanatory model. *Int.J.Leadership in Education*. 12(4): 389–407.
- Jaramillo, F., Nixon, R., Sams, D (2005). The Effect of Law Enforcement Stress on Organizational Commitment. *An International Journal of Police Strategies & Management*, 28 (2): 321-36.
- Jasmi, K. A. (2011). Pendidikan Islam: Cabaran Di Alaf Baru. *Seminar Pendidikan Islam*. Madrasah Idrisiah, Kuala Kangsar, Perak.
- Johnson, B., & Stevens, J. J. (2006). Student achievement and elementary teachers' perceptions of school climate. *Learning Environments Research*, 2, 111-122.
- Johnson, B., Stevens, J. J., & Zvoch, K. (2007). Teachers' perceptions of school climate: A validity study of the revised School Level Environment Survey (SLEQ). *Educational and Psychological Measurement*, 67, 833-844.

- Jong, P.J., & Hartog, D.N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10 (1), 41-64.
- Junaida Ismail, Mahadir Ladisma Awis, & Siti Hajar Mohd Amin. (2011). Employee attitudes vs employee affective commitment. *Global Journal of Human Social Science*, 11(7): 77-79.
- Junaidah, H. (2011). Human resource management practices on organisational commitment. The Islamic perspective. *Personal Review vol 39 No 6*, p 785-799.
- Kamsiah Kamin (2003). *Hubungan Komunikasi Pegawai-Subordinat dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi*. Tesis MSc UUM/INTAN.
- Kamus Dewan (1999). Edisi ke-3. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–307.
- Kartono, K. (2005). *Pemimpin dan kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kawal emosi berdepan karenah pelajar*. Sinar Harian. 29 Januari 2015.
- Keating, C. (1985). *Developmental and individual differences in long-term memory retrieval*: England : Child Development.
- Keinan, G. & Pines, A.M., (2007). Stress and burnout among prison personnel: Sources, outcomes, and intervention strategies. *Criminal Justice And Behavior*. 34: 380-392.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2004). *Buku panduan: dasar, pelaksanaan dan pengurusan kurikulum j-QAF*. Kuala Lumpur: Bahagian Pendidikan Islam Dan Moral.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2005). *Buku panduan j-qaf: pelaksanaan model-model pengajaran dan pembelajaran dan kokurikulum*. Kuala Lumpur: Bahagian Kurikulum Pendidikan Islam dan Moral, Jabatan Pendidikan Islam dan Moral.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2012). *Laporan awal pelan pembangunan pendidikan Malaysia 2013-2015*. Kuala Lumpur.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2015). *Garis panduan pelaksanaan program jqaf*. Kuala Lumpur: Bahagian Kurikulum Pendidikan Islam dan Moral, Jabatan Pendidikan Islam dan Moral.

- Kerlinger, F.N. (1973). *Foundation of behavioral research*. New York: Holt Rinehart and Winston, Inc.
- Kerr, J., & Slocum, J. W. (1987). Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Executive*, 1(2), 99-108.
- Kersaint, G., Lewis, J., Potter, P., & Meisels, G. (2005). Why teachers leave: Factors that influence retention and resignation. *Teaching and Teacher Education*, 23, p 775-794.
- Khairil Annas Jusoh (2009). *Siri kepimpinan: Evolusi kepimpinan 1. Tinjauan teori-teori terpilih*. Kuala Lumpur. Kasturi Jingga Corporation Sdn. Bhd.
- Khaliq, A., Ogunsola, O. K. (2011). An empirical assessment of Islamic leadership principles. *International Journal of Commerce and Management*, vol. 21 No.3, p 291-318.
- Kinjerski, V. M., & Skrypnek, B. J. (2004). Defining spirit at work: Finding common ground. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 26-42.
- Klassen, R. M. (2010). Teacher stress: The mediating role of collective efficacy beliefs. *The Journal of Educational Research*, 103(5), 342–350.
- Klassen, R. M., & Chiu, M. (2010). Effects of teachers' self-efficacy and job satisfaction: Teacher gender, years of experience, and job stress. *Journal of Educational Psychology*, 102(3), 741-756.
- Klassen, R. M., Foster, R. Y., Rajani, S., Bowman, C. (2009). Teaching in the Yukon: Exploring teachers' efficacy beliefs, stress, and job satisfaction in a remote setting. *Journal of Educational Research*, 48, 381–394.
- Klassen, R. M., Usher, E. L., Bong, M. (2010). Teacher's collective efficacy, job satisfaction, and job stress in cross-cultural context. *Journal of Experimental Education*, 78(4), 464-486.
- Klein, A. (2011). Corporate culture: Its value as a resource for competitive advantage. *Journal of Business Strategy*, 32(2), 21-28.
- Klein, A. S., Masi, R. J., & Weidner, C. K. (1995). Organization culture, distribution and amount of control, and perceptions of quality. *Group & Organization Management*, 20(2), 122-148.
- Klenke, K. (2005). Corporate values as multi-level, multi-domain antecedents of leader behaviors. *International Journal of Manpower*, 26(1), 50-66.
- Klusmann, U., Kunter, M., Trautwein, U., Ludtke, O., & Baumert, J. (2008). Teachers' occupational well-being and quality of instruction: The important role of selfregulatory patterns. *Journal of Educational Psychology*, 100(3), 702-715.



- Kokkinos, C. M., & Davazoglou, A. M. (2009). Special education teachers under stress: Evidence from a Greek national study. *Educational Psychology, 29*(4), 407–424.
- Kouzes, J. M., & Posner, G. J. (2004). *The leadership challenge*. San Francisco: Willey-VHC-Verl Publication.
- Kreitner, R., & Kinicki, A (Ed). (2003). *Organizational behavior*. USA: McGraw-Hill International Editions.
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement, 30*, 607-610.
- Krishnakumar, S., & Neck, C. P. (2002). The what, why and how of spirituality in the workplace. *Journal of Managerial Psychology, 17*(3), 153-164.
- Kwantes, C.T. (2001). *Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviors and Withdrawal: A Two-Country Comparison*. University of Detroit Mercy.
- Kyriacou, C. (1987). Teacher stress and burnout: An international review. *Educational Research, 29*, 146–152.
- Kyriacou, C. (2001). *Teacher stress: directions for future research*. *Educational Review, 53* (1) 27-35.
- Kyriacou, C., & Sutcliffe, J. (1978). A model of teacher stress. *Educational Studies, 4*, 1–6.
- Labour Research Department, (2001). *Health, safety and environment committee, stress survey*. Communication Worker Union.
- Lahiry, S. (1994). Building commitment through organizational culture. *Training & Development, 48*(4), 50-52.
- Lam, Y. L. J. (2002). Defining the effects of transformational leadership on organizational learning: A cross-culture comparison. *School Leadership & Management, 22*(4), 439-452.
- Lambert, L. (2002). Leadership redefined: an evocative context for teacher leadership in *Education Leadership*, EBSCO Publishing.
- Lambert, R. G., McCarthy, C., O'Donnell, M., & Wang, C. (2009). Measuring elementary teacher stress and coping in the classroom: Validity evidence for the classroom appraisal of resources and demands. *Psychology in the Schools, 46*(10), 973–988.
- Latham, J., & Vinyard, J. (2005). *Balridge user's guide: Organization diagnosis, design, and transformation*. New York: Wiley.

- Lau, C. M., & Ngo, H. Y. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review*, 13(6), 685-703.
- Lau, C.-M., & Ngo, H.-Y. (1996). One country many cultures: Organizational cultures of firms of different country origins. *International Business Review*, 5(5), 469-486.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Coping and adaptation. In W. D. Gentry (Ed.), *The handbook of behavioral medicine* (pp. 282-325). New York: Guilford.
- Lazimah Ahmad. (2006). *Pengaruh Tekanan Kerja, Etika Kerja Islam Dan Kepuasan Kerja Terhadap Niat Berhenti Kerja*. Kertas Projek Sarjana Sains (Pengurusan). Universiti Utara Malaysia, Sintok: Kedah.
- Lee, H.R. (2000). *An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the lodging industry*. Dissertation, Doctor of Philosophy in Hospitality and Tourism Management, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Lee, K. C. (2009). *Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Prestasi Kerja: Satu Kajian di Pasukan Polis Diraja Malaysia*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia, Sintok.
- Leedy, P. D., & Ormrod, J. E. (2010). *Practical research: Planning and design* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2003). *What we know about successful school leadership*. Philadelphia, PA: Laboratory for Student Success, Temple University.
- Leithwood, K., Seashore-Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. New York: Wallace Foundation. Retrieved September 14, 2007, from <http://www.wallacefoundation.org/WF/KnowledgeCenter/KnowledgeTopics/EducationLeadership/HowLeadershipInfluencesStudentLearning.htm>
- Leithwood, K.A. & Riehl, C. (2003). *What do we already know about successful school leadership?*. Paper prepared for the AERA Division A Task Force on Developing Research in Educational Leadership.
- Leland, C. H., & Murtadha, K. (2011). Cultural discourse on the frontline: Preparing and retaining urban teachers. *Urban Education*, 46, 895-912.
- Lent, R. W., & Brown, S.D. (2006). Integrating person and situation perspectives on work satisfaction: A social-cognitive view. *Journal of Vocational Behavior*, 6, 236-247.

- Leontaridi, R.M., & Ward, M.E. (May, 2002). Work-related stress, quitting intentions and absenteeism. *Discussion Paper*. No. 493.
- Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Lhospital, A. S., & Gregory, A. (2009). Changes in teacher stress through participation in prereferral intervention teams. *Psychology in the Schools*, 46(10).
- Liu, C. (2007). The early employment influences of sales representatives on the development of organizational commitment. *Employee Relations*, 29(1), 5-15.
- Liu, X. S., & Meyer, J. P. (2005). Teachers' perceptions of their jobs: A multilevel analysis of the Teacher Follow-Up Survey for 1994-95. *Teacher College Record*, 107, 985-1003.
- Loeb, S., Darling-Hammond, L., & Luczak, J. (2005). How teaching conditions predict teacher turnover in California schools. *Peabody Journal of Education*, 80, 44-70.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.
- Lokman, M. T. dan Hamidon A. R. (2002). Peranan Etika Dalam Kepimpinan Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia*. Jilid 8, hal 93-103.
- Lucas, J.W., & Lovaglia, M.J. (1998). Leadership status, gender, group size, and emotion in face-to-face groups. *Sociological Perspectives*, 41(3), 617-637.
- Lumpkin, A. (2008). Three keys to success for principals (and their teachers). *Kappa Delta Pi Record*. 45(1), 22-25.
- Lunjew, Rahim M. Sail, & Abu Daud Silong. (1994). Factors associated with employee participation and its relationships with performance and job satisfaction. *Malaysian Management Review*, 29(3), 42-57.
- Lunenburg, F.C., & Ornstein, A.C. (1991). *Educational Administration: Concepts and Practice*. California: Wadsworth Pub. Co.
- Luthans, F (Ed). (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : BPFE - UGM.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill Book Company.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241- 261). San Francisco: Barrett-Koehler.

- Luthans, Fred. (2002). *Organizational Behavior, Ninth Edition*. Singapore: McGraw-Hill International Editions.
- Ma, X. & MacMillan, R. B. (2001). Influences of Workplace Conditions on Teachers' Job Satisfaction. *The Journal of Educational Research*, 93(1), 39-47.
- Macky, K., & Boxall, P. (2008). High-involvement, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 46:38-54.
- MacNeil, A. J. (2005). Culture, climate and school outcomes. *Current issues in school leadership*. Hughes, L. W. (Ed). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associate.
- Mafunisa, M.J., (2000). Positive work ethic: Multi-cultural perspective. *Journal of Public Administration*, Vol. 35 (4), pp. 247-260.
- Mahmood, M. N., Ariffin, M.Y., Kasa, M.D. Ahmad, R. (2000). *Tekanan dan "burnout" dikalangan pegawai pemulihan dan kaunselor dadah. Pengurusan Perkhidmatan Kerja Sosial di Malaysia*. Universiti Utara Malaysia.
- Maholtra N.K. (2007). *Marketing Research: An Applied Orientation*. New Jersey: Pearson Education.
- Major, D. A. (2000). Effective newcomer socialization into high performance organizational cultures. In N. M. Ashkanasy & C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 355-368). Thousand Oaks: Sage Publication.
- Mandler, G. (1982). Stress and thought processes. In L. Goldberger & S. Breznitz (Eds.), *Handbook of stress: Theoretical and clinical aspects* (pp. 88-104). New York, NY: Free Press.
- Mangin, M. (2007). Facilitating elementary principals' support for instructional teacher leadership. *Educational Administration Quarterly*, 43, 319-357.
- Manning, G. & Curtis, k. (2009). *The art of Leadership* ( 3th Ed). New York: McGraw Hill.
- Mansor Abdul Aziz. 2001. *Persepsi pengetua sekolah dan guru penolong terhadap pengupayaan dalam pengurusan di sekolah*. Tesis Sarjana. Universiti Teknologi Malaysia.
- Manthei, R, and Solman, R. (1988). Teacher Stress and Negative Outcomes in Canterbury State Schools. *New Zealand Journal of Educational Studies*.
- Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principals leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370-397.

- Martin, J. (2001). *Organizational behaviour*, (2<sup>nd</sup> ed.). London: Thomson Learning.
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A., (2005). *School Leadership that works: From Research to Results*. Alexandria, VA: ASCD.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99–113.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Maslowski, R. (2001). School culture and school performance: An explorative study into the organizational culture of secondary schools and their effects. *Unpublished doctoral thesis*, University of Twente, Netherland.
- Matthews, G., & Campbell, S. (2009). Sustained performance under overload: Personality and individual differences in stress and coping. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 10(5), 417-442.
- Mattila, A. S. (2004). The impact of service failures on customer loyalty: the moderating role of affective commitment. *International Journal of Service Industry Management*, 15(2), 134-149.
- Maxwell, F. (1995). *The 360 [degree symbol] leader : developing your influence from anywhere in the organization*, Nashville : Nelson Business.
- Mazelan Mohamed. (2012). *Faktor-Faktor Tekanan Dan Kesannya Kepada Guru Sekolah Menengah Kebangsaan: Satu Kajian Di Daerah Machang*. Unpublished Tesis Master. Universiti Utara Malaysia, Sintok. Kedah.
- McCarthy, C. J., Lambert, R. G., Crowe, E. W., & McCarthy, C. J. (2010). Coping, stress, and job satisfaction as predictors of advanced placement statistics teachers' intention to leave the field. *NASSP Bulletin*, 94(4), 306-326.
- McCook, D. (2002). *Organizational perceptions their relationships to job attitude, effort, performance, and organizational, citizenship behaviors*. Unpublished Doctoral Dissertation, University Louisiana State, United State.
- McCullough, C. B. (2001). A Model for Linking Organizational Culture and Performance. *Academy of Human Resource Development, Conference Proceedings*, 2 (1-2), 10-20.
- McDermontt, C. dan O'Connor, M (1994) Reflections on Ethics and Intergrity. *HR Focus* (April, 5)
- McKenzie, E. K. (2009). *Teacher burnout: A laughing matter* (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Database Theses and Dissertations database. (UMI No. 3379726).

- Md Soleh Mat Desa (2004). *Hubungan stail kepimpinan pengetua dengan iklim organisasi. Laporan Penyelidikan Sarjana Pendidikan*. Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak.
- Mede, E. (2009). An analysis of relations among personal variables, perceived self-efficacy, and social support on burnout among Turkish EFL teachers. *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 10(2), 39-52.
- Melchior, M., Caspi, A., Milne, B. J., Danese, A., Poulton, R., & Moffitt, T. (2007). Work stress precipitates depression and anxiety in young, working men and women. *Psychological Medicine*, 37(8), 1119-1129.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitmen to organizations and occupations: Extension and test of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, 1 (1): 61-89.
- Meyer, J.P. and Herscovitch, L. (2001), Commitment in the workplace: towards a general model. *Human Resource Management Review*, Vol. 11, pp. 299-326.
- Midthassel, U. V. (2006). Creating a shared understanding of classroom management. *Educational Management Administration & Leadership*, 34, 365-383.
- Miller, R. T., Murnane, R. J., & Willett, J. B. (2008). Do teacher absences impact student achievement? Longitudinal evidence from one urban school district. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 30(2), 181-200.
- Milliken, F. J., Morrison, E.W., & Hewlin, P. F., (2003). An exploratory study of employee silence : Issues that employees don't communicate upward and why? *Journal of management studies*, 40:6 September, 2003: 1353-76.
- Mills, K. A. (2003). The Culture of the Christian School. *Journal of Education and Christian Belief*, 7(2), 129-142.
- Moe, A., Pazzaglia, F., & Ronconi, L. (2010). When being able is not enough: The combined value of positive affect and self-efficacy for job satisfaction in teaching. *Teaching and Teacher Education*, 26(5), 1145–1153.
- Mohammad, G., & Nor „Azzah, K. (2015). Islamic Personality and Professionalism at Work: A Theoretical Analysis. *Jurnal Syariah Jil 23, Bil 2*, p 255-286.
- Mohd Aderi Che Noh & Rohani Ahmad Tarmizi. (2009). Persepsi pelajar terhadap amalan pengajaran tilawah al-Quran. *Jurnal Pendidikan Malaysia*. Selangor: Universiti Kebangsaan Malaysia.

- Mohd Aderi Che Noh. (2004). *Celik al-Quran di kalangan pelajar Tingkatan 1 di Zon Pudu Kuala Lumpur*. Kertas projek penyelidikan, Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mohd Affandi, H. (1985). Pengurusan, Pentadbiran dan Kepemimpinan dalam Pembinaan Tamadun Manusia. *Seminar Pentadbiran Islam Peringkat Kebangsaan*, UKM, Bangi, Selangor.
- Mohd Affandi, H. (1992). *The Tawhidic Approach in Management and Public Administration: Concepts, Principles and Alternative Model*. National Institute of Public Administration, Malaysia (INTAN) Kuala Lumpur, Malaysia.
- Mohd Alwi Yusoff, Adel M Abdulaziz & Ahmad Kamel Mohamed. (2003). *Keberkesanan Iqra" Sebagai Kaedah Pembelajaran*. Negeri Sembilan: Kolej Universiti Islam Malaysia.
- Mohd Fadzli Abu Bakar, Janet Ho Siew Ching, Irdiana Syeriza Hussein, Nazrah Jamaludin. (2005), *Tekanan Guru Dalam Pendidikan Dan Resolusi Penyelesaiannya*. Seminar Pendidikan, Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd Fauzi, H. & Mohd Khairul Naim, C. N. (2012). Tinjauan kepentingan pembangunan modal Insan di Malaysia. *Jurnal Al-Tamaddun, Bil 7(1)*, p 75-89.
- Mohd Nor Jaafar (2007). Kajian Stres Guru Pelatih Praktikum KPLI j-QAF. *Prosiding Seminar Penyelidikan*. Institusi Perguruan Batu Lintang.
- Mohd Salimi Jusoh. (2010). *Faktor-Faktor Yang Mendorong Stres (Tekanan Kerja) Dalam Kalangan Guru-Guru Sekolah Menengah Daerah Gua Musang, Kelantan*. Unpublished Tesis Master. Universiti Utara Malaysia, Sintok. Kedah.
- Mohd Yusoff Mohd Shariff (2001). *Kajian persepsi guru-guru sekolah menengah terhadap gaya kepimpinan pengetua serta kesan iklim sekolah terhadap persepsi guru di daerah Kangar, Perlis*. Tesis Sarjana Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah.
- Moi A., Boulden, G., Brake, T., Bruce, A., Eaton, J., Holden, R., Johnson, R., Langdon, et al. (2002). *Successful managers Handbook*. London : Dorling Kindersley Ltd.
- Moody, R., & Barrett, J. (2011). Stress levels of school administrators and teachers in November and January. *Academic Leadership, 7(2)*.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research, 29*, 314-29.

- Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The commitment - trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(2), 20-38.
- Moriarty, V., Edmonds, S., Blatchford, P. and Martin, C. (2001), "Teaching young children: perceived satisfaction and stress", *Educational Research*, Vol. 43 No. 1, pp. 33-46.
- Morris, J.D & Sherman, J.D., (1981). Generalizability of an Organizational Commitment Model. *Academy of Management Journal*. 24:512-526.
- Morrison, E.W. & Milliken, F. J. (2003). Speaking Up Remain Silence: The Dynamics of voice and silence in the organizations. *Journal of management studies*, 40:6 September, 2003 1352-1354.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-247.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., and Porter, L.W. (1982). *Employee-Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Muhamad Ruslan Salihin ( 2000). *Kesedaran Etika dan Hubungannya dengan Komitmen Terhadap Organisasi. Kajian kes di kalangan kakitangan Majlis Perbandaran Kelang*. Projek Sarjana Pengurusan Sumber Manusia (Pengurusan Teknologi), Universiti Teknologi Malaysia.
- Muhamad Zaid, I., & Norahida, M. (2015). Islah dan tajdid: Pendekatan pembinaan semula tamadun Islam. *Proceedings of International Conference on Empowering Islamic Civilization in the 21st Century*, Universiti Sultan Zainal Abidin, Malaysia, p 679-690.
- Mukundan, J., & Khandehroo, K. (2010). Burnout among English language teachers in Malaysia. *Contemporary Issues in Education*, 3(1), 71–77.
- Mundia, L. (2010). Brunei trainee teachers' coping strategies for stressful situations. *International Journal of Psychological Studies*, 2(1), 79–88.
- Murid meninggal dipukul guru asrama*. (Utusan Malaysia, 4 April 2011).
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
- Musa Muhammad. 2001. *Prakata Buku Pembangunan Pendidikan 2001-2010*. Kuala Lumpur: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Mustafa Al-Bugha & Muhyiddin Misto. (1998). *Syarah Hadis 40 Imam Nawawi*. Kuala Lumpur: Pustaka Salam Sdn. Bhd.



- Mustafa, D. (1995). *Pengurusan Islam*. Cet. Kedua. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Mustapha, F.H. and Naoum, S. (1997) Factor Influencing the Effectiveness of Construction Site Managers, *International Journal of Project Management*, 16, 1-8.
- Nail, A.H.K. Awamleh.(1996). Organizational Commitment of Civil Service Managers In Jordan: A Field Study. *Journal of Management Development*. 15.
- Nahid, N.A. (2012). Teachers; emotional intelligence, job satisfaction, and organizational commitement. *Journal of Workplace Learning*, vol 24 no. 4, p 256-269.
- Nash, D.A. (2007). On ethics in the profession of dentistry and dental education. *European Journal of Dental Education*, Vol. 11, pp. 64-74.
- National Institute for Occupational Safety and Health (1999). *Proposed national strategies for the prevention of leading work-related diseases and injuries - Psychological disorders*. DHHS [NIOSH], Publication No. 89-13. Washington, DC: U.S. Department of Health and Human Services.
- National Union of Teachers (2008, September). *Teacher stress in context*. Retrieved from the National Union of Teachers website: <http://www.teachers.org.uk/node/8661>
- Nemalan, M. (2010). *Komitmen Organisasi dan Jenis Kepimpinan Terhadap Prestasi Kerja: Satu Kajian di Jabatan Kastam DiRaja Malaysia*. Kertas Projek Master. Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah.
- Neuman, W. L. (2006). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (6th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Neves, J. G., Pitariu, H., Konrad, E., Peiro, J., Gonzalez-Roma, V., & Turnipseed, D. (1999). Organizational culture: The FOCUS questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 551-568.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2009). How Broadly Does Education Contribute To Job Performance? *Personnel Psychology*, 62, 89-134.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and Transactional Leadership Effects on Teacher'' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.
- Noordin Hj. Yahaya & Sharifudin Ismail. (2004). Tingkah laku kepimpinan pengetua dan hubungannya dengan tekanan kerja dan keberkesanan organisasi di

- beberapa buah sekolah terpilih di Negeri Sembilan. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-12 2004*, hlm. 183-195.
- Noornajihan, J., Ab.Halim, T. (2015) Perbezaan kualiti guru pendidikan Islam sekolah menengah kebangsaan berdasarkan jantina, lokasi sekolah dan kekerapan menyertai latihan dalam perkhidmatan. *The online Jurnal Of Islmaic Education*, vol 2 issue 3, p 1-13.
- Nor Hazlin bt Hj. Mohammad. (2004). *Pemimpin dan Hubungannya dengan Komitmen Pekerja: Satu kajian di Cawangan Mekanikal Ibu Pejabat Jabatan Kerja Raya, Kuala Lumpur*. Tesis MSc UUM/INTAN.
- Nor<sup>''</sup>Azzah Kamri (2008). Kefahaman dan Sambutan Terhadap Kod Etika Islam: Pengalaman Tabung Haji, *Jurnal Syariah*, Bil 16, ms 145-162.
- Nor<sup>''</sup>Azzah, K., Siti Fairuz, R., & Azharsyah, I. (2014). Kefahaman dan Sambutan Terhadap Kod Etika Islam: Pengalaman Tabung Haji, *Jurnal Usuluddin*, Bil 40 ms 135-172.
- Noraini Idris, (2013). *Pengkajian Dalam Pendidikan*. Edisi Kedua. McGraw-Hill Education (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Noraini, H. (2001). *Tauhid Sebagai Teras Pembentukan Sistem Pengurusan Islam*. Latihan Ilmiah. Akademi Pengajian Islam Universiti Malaya.
- Noralai, L. & Norhasni, Z. (2010). Tinjauan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi. *Dinamika Sosial Ekonomi*, 6(1): 1-16.
- Northouse, P. (2004). *Leadership theory and practice*. (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Northouse, P.G (2007). *Leadership Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Inc.
- Northwestern National Life Insurance Company. (1991). *Employee burnout: America's newest epidemic*. Minneapolis, MN: Author.
- Nurhelmi bin Hj. Ikhsan. (2008). *Kepimpinan Islam Konsep dan Amalannya, Kertas kerja ini dibentangkan pada Seminar Pengurusan Islam: Penolong Pendaftar Nikah dan Nazir Masjid Daerah Kuala Langat, 3 Mei 2008*. Quality Hotel: Shah Alam.
- Obenchain, A. M., Johnson, W. C, Dion, P. A. (2004). Institutional Types, Organizational Cultures and Innovation in Christian Colleges and Universities. *Christian Higher Education*, 3(1), 15-3.
- Office for National Statistics in Great Britain (2007). *Labour force survey guide— volume 1: Background and methodology*. Retrieved from the Office of

- Ojo, O. (2009). Impact Assessment of Corporate Culture On Employee Job Performance. *Business Intelligence Journal*, 2(2), 388-397.
- O'Reilly, C. A. I., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Orpen, C. (2001). The Effects of Exchange Ideology on the Relationship Between Perceived Organizational Support and Job Performance. *The Journal of Social Psychology*, 134(3), 407-408.
- Ozan, M. B. (2009). A study on primary school teacher burnout levels: The Northern Cyprus case. *Education*, 129(4), 692–703.
- Pallant, J. (2007). *SPSS: Survival manual*. London: McGraw Hill, Open University Press.
- Papastyliaou, A., Kaila, M., & Polychronopoulos, M. (2009). Teachers' burnout, depression, role ambiguity, and conflict. *Social Psychology Education*, 12, 295–314.
- Parasuraman, A., Zeithmal, V. A. & Berry, L. L. (1988). SERQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.
- Pare, G., Tremblay, M., & Lalonde, P. (2001). The impact of human resources practices on IT personnel commitment, citizenship behaviors, and turnover intentions. *ICIS 2000*, 461-466.
- Parker, P. D., & Martin, A. J. (2009). Coping and buoyancy in the workplace: Understanding their effects on teachers' work-related well-being and engagement. *Teaching and Teacher Education*, 25(1), 68–75.
- Payne, B. M., Nielsen, J. F., & Tyran, K. L. (2002). An Investigation of cultural cohesion in a community bank. *International Journal of Human Resource Management*, 13(A), 677-696.
- Payne, R. L. (1979). Demands, supports, constraints, and psychological health. In C. J. Mackay & T. Cox (Eds.), *Responses to stress: Occupational aspects* (pp. 85–105). London, England: International.
- Pbs: Utamakan pelajar, guru.*(Utusan Malaysia, 2 Mac 2014)
- Pei, W., & Gouli, Z. (2007). Survey of occupational stress of secondary and elementary school teachers and the lessons learned. *Chinese Education and Society*, 40(5), 32- 39.

- Pelajar dakwa tangan patah akibat dipukul guru.* (Utusan Malaysia, 7 April 2016).
- Pelajar pukul cikgu.* (Utusan Malaysia, 17 Oktober 2008).
- Peltzer, K., Shisana, O., Zuma, K., Van Wyk, B., & Zungu-Dirwayi, N. (2008). Jobstress, job-satisfaction, and stress-related illnesses among South-African educators. *Stress and Health*, 25(3), 247-257.
- Pengetua salah guna kuasa pindah guru bermasalah.* (Berita Harian, 19 Januari 2010).
- Perlow, L. & Williams, S. (2003). Is silence killing your company? *Harvard Business Review*, May 2003, 52-58.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581. Schneider, 1988).
- Phillips, A., Der, G., & Carroll, D. (2009). Self-reported health and cardiovascular reactions to psychological stress in a large community sample: Cross-sectional and prospective associations. *Psychophysiology*, 46(5), 1020-1027.
- Phillips, S., Sen, D., & McNamee, R. (2007). Prevalence and causes of self-reported work-related stress in head teachers. *Occupational Medicine*, 57(5), 367-376.
- Platsidou, M. (2010). Trait emotional intelligence of Greek special education teachers in relation to burnout and job satisfaction. *School Psychology International*, 1(1) 60–76.
- Platsidou, M., & Agaliotis, I. (2008). Burnout, job satisfaction and instructional assignment-related sources of stress in Greek special education teachers. *International Journal of Disability, Development and Education*, 55(1), 61-76.
- Pool, S. W. (2000). Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives. *The Journal of Management Development*, 19(1), 32-48.
- Pool, S., & Pool, B. (2007). A management development model: Measuring organizational commitment and its impact on job satisfaction among executives in a learning organization. *Journal of Management Development*, 26(4), 353-369.
- Porter, L.W., Steers, R., Mowday, R & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technician. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5): 603-609.
- Porter-Magee, K. (2004.). *Teacher Quality, Controversy, and NCLB*. The Clearing House, 78, 26-29.

- Quatro, S. (2004). New age or age old: Classical management theory and traditional organized religion as underpinnings of the contemporary organizational spirituality movement. *Human Resource Development Review*, 3(3), 228-250.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. *Research in Organizational Change and Development*, 5(1), 115-142.
- Quinn, R., Spreitzer, G. (1997). "The road to empowerment: Seven questions every leader should answer." *Organisational Dynamics*, Vol. 26, No.2, pp. 37-50.
- Rad, A. Z., & Nasir, R. (2010). Burnout and career self-concept among teachers in Mashhad, Iran. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 7, 464–469.
- Raja Muda titah mahukan ramai guru hebat di Perlis.* (Bernama, 27 Januari 2016).
- Ramai guru sakit jiwa.* (Kosmo, 10 Ogos 2014).
- Rasid Muhamad. (2007). *Kepimpinan transformasional: Konsep dan aplikasinya dalam memantapkan pengajaran dan pembelajaran*. Universiti Teknologi MARA Pahang.
- Rayner, C. and Hoel, H. (1997), "Workplace bullying: a concise review of literature", *Journal of Community and Applied Social Psychology*, Vol. 7.
- Rebore, R. (2001). *The Ethics for Educational Leadership*. Heinemann Books.
- Reichers, A.E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*. 10: 465-470.
- Reis, R. S., Hino, A. A. F., & Anez, C. R. R. (2010). Perceived stress scale: Reliability and validity study in Brazil. *Journal of Health Psychology*, 15, 107–114.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rhodes, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Rice, J. K. (2003). *Executive Summary: Introduction: The policy and research context*. In *Teacher Quality: Understanding the Effectiveness of Teacher Attributes*.

- Richardson et al. (1992) *Teacher Perception of Principal Behavior*, A paper presented at the annual meeting of the Mid-South Educational Research Association, Knoxville, Tennessee, November.
- Rioli, L., & Savicki, V. (2010). Coping effectiveness and coping diversity under traumatic stress. *Journal of Stress Management*, 17(2), 97-113.
- Robbins, S. P & Coutler, M. (2006). *Management*. (9th ed.). New Jersey. Prentice-Hall.
- Robbins, S. P (Ed). (2003). *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Prenhalindo.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Rolfe, P. (2011). Transformational leadership theory: What every leader needs to know. *Nurse Leader*, 9(2): 54-57.
- Rose, B. D. (2003). *Typology of organizational commitment*. New Jersey : International, Inc.
- Ross, J. A. & Gray, P. (2006). Transformational leadership and teacher commitment to organizational values: The mediating effects of collective teacher efficacy. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 179-199.
- Rosser, V.J., Johnsrud, J.K., & Heck, R.H. (2003). Academic deans and directors: Assessing their effectiveness from individual and institutional perspectives. *Journal of Higher Education*, 74(1), 1-25.
- Rushami Z. Yussof. (2005). *Pengurusan Kualiti Prinsip dan Pelaksanaan*. UPENA UiTM: Shah Alam.
- Sabariah, B., Saiful, A. L., & Fakhrul Adabi, A. K. (2014). Pelaksanaan kurikulum jqaf oleh guru pelatih Institut Pendidikan Guru Kampus Kent Tuaran, Sabah. *Jurnal Usuluddin Bil 39*, 135-157.
- Salah guna kuasa: guru besar terima hukuman*. (Sinar Harian, 27 Januari 2014).
- Salehi, K., & Golafshani, N. (2010). Using mixed methods in research studies: An opportunity with its challenges. *International Journal of Multiple Research Approaches*, 4(3), 186–191.
- Salmiah Mohamad Amin (2004). Hubungan Antara Kompetensi Pekerja dan Prestasi Kerja di Kalangan Kakitangan Agensi Kerajaan Elektronik. *Unpublished Phd Thesis*. Universiti Utara Malaysia, Sintok: Kedah.
- Salusu, J. (2006). *Pengambilan keputusan strategik untuk organisasi publik*. Jakarta : Prenhalindo.

- Sambasivan, Z. A. R., & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organizational commitment on performance. *Journal of Management Development*, 22(7/8), 708-728.
- Sani Al-Zamakhsyari. (2010). *Gaya dan Konsep Kepimpinan*. <http://materialilmiah.blogspot.com/2010/04/gaya-dan-konsep-kepimpinan.html>
- Santos, S.R. & Cox, K. (2000). Workplace adjustment and intergenerational differences between matures, boomers, and boxers. *Nursing Economics*, 18 (1), 7-13.
- Sapora Sipon. 2005. *Tangani Guru Terbeban*. *Utusan Malaysia*. 11 Julai 2005.
- Sass, D. A., Seal, A. K., & Martin, N. K. (2010). Predicting teacher retention using stress and support variables. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 200–215.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. (2<sup>nd</sup> ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1999). *The corporate culture survival guide: Sense and nonsense about culture change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco, C.A: Jossey-Bass.
- Schwepker Jr., C.H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the sales force. *Journal of Business Research*, 54, 39-52.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill-building approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Sekaran, Uma (2000). *Research Method For Business: A Skilled Building Approach (3rd Edit)*. New York: John Wiley & Sons.
- Seksa jadi guru*. Sinar Harian. 1 April 2010.
- Selye H. (1974). *Stress without distress*. Philadelphia, PA: J.B. Lippincott Co.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Sergiovanni, T.J. (2006). *The principalship: A reflective practice perspective*. New York: Pearson Education, Inc.
- Sergiovanni, TJ. (1992). *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Leadership*. San Francisco: Jossey-Bas.
- Shamsudin Ahmad, Khairuddin Idris & Azahari Ismail. (2009). Dimensi Amalan Etika Profesional. *MALIM Bil*. 10, Universiti Kebangsaan Malaysia, pg 17-38.

- Sharifah Hayaati, I., (2007). Values & ethics towards quality public delivery system of Malaysia: an Islamic perspective. *Jurnal Syariah*, Vol. 15 No. 2, pp. 25-43.
- Sharma, A., Verma, S., Verma, C., & Malhotra, D. (2010). Stress and burnout as predictors of job satisfaction amongst lawyers. *European Journal of Social Sciences*, 14(3), 348–359.
- Sharplin, E., O'Neill, M., & Chapman, A. (2011). Coping strategies for adaptation to new teacher appointments: Intervention for retention. *Teaching and Teacher Education Journal*, 27(1), 136–146.
- Shen, Y. E. (2009). Relationships between self-efficacy, social support and stress coping strategies in Chinese primary and secondary school teachers. *Stress and Health*, 19(2), 129-138.
- Sichel, B. (1993). Ethics Committees and Teacher Ethics. In *"Ethics for Professionals in Education: Perspectives for Preparation and Practice,"* edited by Kenneth Strike dan P. Lance Ternasky. 162-75. New York: Teachers College Press.
- Siddiq Fadhil. (2010). Kepimpinan Transformatif, Berhikmah dan Berintegriti: Perspektif Qur'ani. Makalah, *Seminar Al-Qur'an Peringkat Negeri Pulau Pinang*.
- Sidek, M. N. (2002). *Reka bentuk pengkajian: Falsafah, teori dan praktis*. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Siegrist, J. (2001). Adverse health effects on high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 27-41.
- Siegrist, J., Peter, R., Junge, A., Cremer, P., & Seidel, D. (1990). Low status control, high effort at work and ischemic heart disease: Prospective evidence from blue-collar men. *Social Science and Medicine*, 31, 1127–1134.
- Siggins, J. A. (1993). Job Satisfaction and Performance in a Changing Environment. *Library Trends*, 41(2), 299-315.
- Silins, H.C., Mulford, W.R., & Zarins, S. (2002). Organizational learning and school change. *Educational Administration Quarterly*, 38(5), 613-642.
- Silverthorne, C., (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 (7), pp. 592-599.
- Singh, P., Finn, D. & Goulet, L. (2004). Gender and job attitudes: A re-examination and extension. *Women in Management Review*, 19(7): 345-355.



- Siti Arni, B., Hasan al-Banna, M., Sharifah Hayaati, S. I. & Ilhaamie, A. G. A., (2016). Model Integrasi Faktor Insaniah dalam Pelaksanaan ISO 9000: Analisis dari Perspektif Islam. *Jurnal Usuluddin* 43 (Januari – Jun 2016): 137-170.
- Siti Hawa Hashim. 2000. Managerial activities of a secondary school principal: A case study. Tesis Sarjana. Universiti Malaya.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2007). Dimensions of teacher self-efficacy and relations with strain factors, perceived collective teacher efficacy, and teacher burnout. *Journal of Educational Psychology*, 99(3), 611-625.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2010). Teacher self-efficacy and teacher burnout: A study of relations. *Teaching and Teacher Education*, 26(4), 1059–1069.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Smith, A. L. (2006). *A study of the relationship between school culture and standardized test scores* (Doctoral dissertation, University of Phoenix, Phoenix, United States). Retrieved from <http://ge.tt/7r2PXSl/v/3s>
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). Competence at work: Models for superior performance. New York: Wiley.
- Spillane, J., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership Practice: A distributed perspective . *Educational Researcher*, 30(3), 8-23.
- Starrat, R. J. (1994). *Building an Ethical schools: A Practical Response to the Moral Crisis in Schools*. London: Falmer Press.
- Steers, R. M. (1977). *Antecedents and outcomes of organizational commitment*. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Steers, R.M (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Stevenson, A. and Harper, S. (2006), Workplace Stress and The Student Learning Experience. *Quality Assurance Education*. 4(2), pp 167-178.
- Stewart, J. & Walsh, K. (1992). Change in the Management of Public Services. *Public Administration*, 70(4), 499-518.
- Stodgill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership*. (1st ed). New York: Free Press.
- Stogdil, R. M. (1994). Improving response to supervision, *Training and Development Journal*, 25(9), Sep , 16-22.
- Stogdill, R.M. 1974. *Hand book of leadership and research*. New York: The Free Press: A Division of Mac Millan Publishing Co. Inc.

- Stoica, M. (2004). Organizational Culture and Patterns of Information Processing. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 72,102-120.
- Stoner ,J.A.F, Freeman, R. E, Gilbert, J. R., Daniel, R. (1996). *Manajemen*, Alih Bahasa Alexander Sindoro. Jakarta: PT. Prenhalindo.
- Stres guru membimbangkan akibat banyak perubahan dan bebanan tugas yang keterlaluan.* (Utusan Malaysia, 18 Ogos 2005)
- Stres yang berpunca daripada kerjaya.* (Utusan Malaysia, 24 Januari 2008)
- Sugiono. (2007). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Surat Pekeliling Ikhtisas Bil 13/2004. *Pelaksanaan program j-qaf di sekolah rendah*. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Surat Pekeliling Ikhtisas Bil 1/2014. *Penambahbaikan pentaksiran berasaskan sekolah*. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Surat Siaran Kementerian Pelajaran Malaysia Bil 20/2012. *Pelaksanaan perakuan jawatankuasa khas menangani isu beban tugas guru tahun 2012*. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Suseela, M., Abdul Rahman, I., & Nagappan, C. R. (2010). Teacher profesional experience and performance: impact of the work environment and general welfare in Malaysian secondary schools. *Asia Pacific Education Review*, 11(4), 609-617.
- Suzana, H., Wan Marzuki, W. J., & Maznah, B. (2010). The influence of school climate towards counselor's self-efficacy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5, p.445-448.
- Syaifulradzman Shaifuddin. (2012). *Kajian Tahap Amalan KerjaBeretika Pemeriksa Audit Dalam di Politeknik Malaysia (Kawasan Utara)* . Kertas Projek Sarjana. Universiti Utara Malaysia.
- Syd Abdul Rahman, Syd Zin. (2009). *Kepimpinan dari perspektif Islam: Satu aplikasi terhadap pembangunan belia ke arah modal insan terbilang*. Buletin Institut Penyelidikan Pembangunan Belia Malaysia (2). p. 4.
- Syed Najmuddin, S. H., Ab. Halim, T., Isahak, O.,& Mohd. Sabri, M. (2008). Guru Bahasa Arab Terlatih Di Sekolah: Satu Keperluan Di Malaysia. *Prosiding Wacana Pendidikan Islam Peringkat Kebangsaan Siri Ke 6: Pendidikan Islam Teras Pembangunan Modal Insan*, hlm 555-559.
- Syed Othman al-Habshi & Aidit Ghazali. (1994). *Islamic Value of Management*. Kuala Lumpur. IKIM.

- Syed Othman al-Habshi. (1998). Management Ethics. Dalam Syed Othman al-Habshi et al. (ed). *Islamic Management For Excellence- Revitalising People for the future*. Institut Perkembangan Minda, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Tabachnik, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston: Pearson Education.
- Tan K.A. (1996). *Tekanan Kerja di Kalangan Guru Sekolah Rendah Jenis Kebangsaan Cina dalam Daerah Gombak*. Tesis Sarjana Pendidikan. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Tang, Tak On dan Yeung, Alexander Seeshing (1999). Hong Kong Teachers' Sources of Stress, Burnout, and Job Satisfaction. *International Conference on Teacher Education*. Februari 22 – 24. Hong Kong: Educational Resources Information Center, 1 – 22.
- Tangirala, S. & Ramanunjam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate, *Personal Psychology*; Spring, 61: pp. 37- 68.
- Tangkilisan, N. S. (2005). *Manajemen publik*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Taylor, C. (2004). The power of culture: Turning the soft stuff into business. In C. Barker & R. Coy (Eds.), *The power of culture: Driving today's organization* (pp. 1-35). Sydney: McGraw-Hill.
- Terence R. Mitchell, Anthony Biglan, Gerald R. Oncken and Fred E. Fiedler. (1970). The Contingency Model: Criticism and Suggestions. *The Academy of Management Journal*, Vol. 13, No. 3, pp. 253-267.
- Thoyib, A. (2005). Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja: Pendekatan Konsep, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 1, Maret 2005, h. 60- 73.
- Ting-Toomey, S. (1988). *Intercultural Conflict Style: A Face-Negotiation Theory*. In *Theories in Intercultural Communication*. Young Yun Kim and Gudykunst, W.S. (eds) Beverly Hill, Calif: Sage.
- Travers, C.J. and Cooper, C.L. (1993), "Mental health, job satisfaction and occupational stress among UK teachers", *Work and Stress*, Vol. 7 No. 3, pp. 203-19.
- Trice, H. M. dan Beyer J.M. (1992). *The culture or fowk oranizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Trump, J.L. 1981. The instructional leadership role of the high school principal. *American Secondmy Education* 11: 2-4.

- Tschannen-Moran, M., & McMaster, M. (2009). Sources of self-efficacy: Four professional development formats and their relationship to self-efficacy and implementation of a new teaching strategy. *The Elementary School Journal*, 110(2), 228–245.
- Tyson, O., Roberts, C. M., & Kane, R. (2009). Can implementation of a resilience program for primary school children enhance the mental health of teachers? *Australian Journal of Guidance and Counseling*, 19(2), 116–130.
- Ubaidillah. (2009). *Pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan pada bank syari"ah di kota tasikmalaya: pengujian kondisi spiritualitas sebagai variable intervening*. Masters thesis: Universitas Islam Bandung.
- Unit Perancangan Ekonomi. 2006. *Rancangan Malaysia Kesembilan*. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Malaysia Berhad.
- Van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. M. (2004). Defining, measuring, and comparing organizational cultures. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 570-582.
- Van der Westhuizen, P. C., Mosoge, M. J., Swanepoel, L. H., & Coetsee, L. D. (2005). Organizational culture and academic achievement in secondary schools. *Education and Urban Society*, 38(89), 89-109.
- Van Muijen, J. J., Koopman, P. L., DeWitte, K., DeCock, G., Susanj, Z., Lemoine, C., Bourantas, D., Papalexandris, N., Branyicski, I., Spaltro, E., Jesuino, J., Das
- Veithzal Rivai. (2004). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Edisi Kedua*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Velasquez, M. G. (2002). *Business ethics: Concepts and cases* (5th ed.). New York: Prentice Hall.
- Vescio, V., Ross, D., & Adams, A. (2007). *A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning*. Teaching and Teacher Education, In Press.
- VonVillas, B. (2004) Improving the way we observe classrooms. *School Administrator*, 61 (8), 52-53.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J. & Puraman, P. (2001). Does leadership matter? CEO leader attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44, 134-143.

- Wallace, J., Hunt, J. dan Richards, C. (1999). The relationship between organizational culture, organizational climate and managerial values. *The International Journal of Public Sector Management* 12(7): 548-564.
- Wallach, B. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training & Development Journal*, 37(2), 29-36.
- Walsh, K., & Hale, C. (2004). *Increasing the odds: How good policies can yield better teachers*. National Council on Teacher Quality.
- Wan Mohd.Nor bin Wan Daud. (2003). *Budaya ilmu: Satu penjelasan*. Singapura: Pustaka Nasional.
- Weber, J. R. (1996). Leading the instructional program. In Smith, S.C., Piele, P.K (eds.) *School Leadership: Handbook for Excellence, 3rd. ed., Educational Resources Information Centre, Clearinghouse on Educational Management Eugene, Oregon*, 253-278.
- Wechsler, M., Tiffany-Morales, J., Campbell, A., et al. (2007). *The Status of the Teaching Profession 2007*. Santa Cruz, CA: Center for the Future of Teaching and Learning.
- Weiss, H. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs, and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.
- Wenglinsky, H. (2002). How schools matter: The link between teacher classroom practices and student academic performance. *Education Policy Analysis Archives*, 10 (12).
- White-Smith, K. A. & White, M. A. (2009). High school reform implementation: Principal's perceptions on their leadership role. *Urban Education*, 44, 259-279.
- Wren, D. A. (2004). *The history of management thought* (5th ed.). New York: Wiley.
- Wright, L. (2009). *The universal qualities of effective leadership*. *Security*, 46( 10), 30.
- Xiang, Y. & Jin, F. U. (2006). Relationship between organizational socialization tactics and organizational identification of professionals: Roles of personal work experience and growth need strength. *Journal of American Academy of Business*. 10(1), 200-240.
- Yaakob Daud. (2008). *Budaya sekolah rendah: Hubungannya dengan kepemimpinan, komitmen organisasi dan pencapaian akademik murid*. Tesis PhD. Universiti Sains Malaysia, Pulau Pinang.

- Yousef, D. A. (2000a). The Islamic work ethic as a mediator of the relationship between of control, role conflict and role ambiguity – A study in an Islamic country setting. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4), 283-302.
- Yousef, D. (2001). Islamic work ethic – A moderator between organizational commitment and job satisfaction in a cross-cultural context. *Personnel Review*, 30(2), 152-169.
- Yousef, D. A. (2000b), Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change. *Human Relations*, Vol. 53 (4), pp. 513 – 37.
- Yukl, G. A (2006). *Leadership in organizations. 6th edition*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Yukl, G. A (Ed) . (2002). *Leadership in organization*. New Jersey : Prentice-Hall.
- Yukl. (2005). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta.
- Yuksel, O., (2000). Human resource management. Gazi Publishing, Ankara. House, R. J. (1971). A path–goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321–339.
- Yulk, G. A. (2002). *Leadership in Organization*. (5th ed) New Jersey: Prentice Hall.
- Zafir, M.M., & Fazilah, M.H. (2006). Stres di tempat kerja dan kesannya terhadap keselamatan dan kesihatan pekerjaan. *Malaysian Journal of Community Health*.12: 37-45.
- Zakarija Achmat. (2006). Efektifitas pelatihan pengembangan kepribadian dan kepemimpinan dalam meningkatkan kepercayaan diri mahasiswa baru UMM Tahun 2005/2006, *Humanity*, 1(2): 117-121.
- Zakiyah, J., & Kamarudin, A.G. (2003). *Tekanan dikalangan kakitangan agensi perkhidmatan bantuan: Kes di Jabatan Kebajikan Masyarakat. Pengurusan Perkhidmatan Kerja Sosial di Malaysia*. Universiti Utara Malaysia.
- Zaniah Ahmad. (1998). *Hubungan Antara Komitmen Kepada Organisasi Dengan Ganjaran*. Tesis Sarjana Sains (Pembangunan Manusia) Universiti Putra Malaysia.
- Zhang, Q., & Zhu, W. (2008). Exploring emotion in teaching: Emotional labor, burnout, and job satisfaction in Chinese higher education. *Communication Education*, 57(1), 105-122.

## LAMPIRAN A SOAL SELIDIK KAJIAN



Bilangan  
Responden

Nama Sekolah:  
SK \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## BORANG SOAL SELIDIK

Assalamualaikum w.b.t,

Tuan / Puan yang dihormati,

Terlebih dahulu saya ingin mengucapkan tahniah kerana anda telah terpilih untuk menjadi responden dalam kajian penyelidikan yang saya jalankan peringkat Doktor Falsafah di UUM. Untuk pengetahuan tuan/puan kajian saya bertajuk “Hubungan di antara gaya kepimpinan guru besar, tekanan kerja dan budaya organisasi dan komitmen organisasi pendidikan Islam: Etika kerja Islam sebagai moderator”. Kajian ini dijalankan untuk mendapatkan maklumat secara terperinci bagi mendapatkan dapatan kajian secara empirikal.

Segala maklumat yang diberi akan dirahsiakan dan digunakan untuk tujuan akademik semata-mata. Tiada jawapan yang betul atau salah dalam kajian ini. Oleh itu, tuan/puan boleh memilih jawapan mengikut kesesuaian dan keikhlasan tuan/puan sendiri berdasarkan pengetahuan dan pengalaman yang ada. **Pastikan tuan/puan membaca soalan dengan teliti dan pastikan semua jawapan ditanda tanpa tercicir.** Semua soalan mengandungi enam bahagian iaitu bahagian A, B, C, D, E dan F.

Kejujuran dan keikhlasan tuan/puan untuk menjawab soal selidik ini sangat dihargai. Segala maklumat yang tuan/puan berikan akan menjadi sumber rujukan dan manfaat kepada semua pihak. Jika tuan/puan ada sebarang pertanyaan dan kemusykilan, sila hubungi saya melalui telefon bernombor **017-4333851**. Kerjasama tuan/puan meluangkan masa untuk menjawab soal selidik ini amatlah dihargai dan didahului dengan ucapan terima kasih.

Yang Benar,

ZURAIMY BIN ALI (95308)  
Pelajar PhD Pengurusan Islam,  
Universiti Utara Malaysia.

## BAHAGIAN A: MAKLUMAT DIRI

Bahagian ini adalah merupakan soal selidik mengenai latar belakang responden. Dipohon kerjasama tuan/puan untuk menandakan ( / ) di tempat yang berkenaan dengan ikhlas dan jujur. Segala maklumat yang tuan/puan berikan adalah sulit. Kerjasama dan prihatin tuan/puan, saya ucapkan ribuan terima kasih.

### 1. JANTINA

1	Lelaki	
2	Perempuan	

2. UMUR = \_\_\_\_\_TAHUN

### 3. STATUS PERKAHWINAN

1	Belum berkahwin	
2	Berkahwin	
3	Duda/Janda	

### 4. KELAYAKAN AKADEMIK TERTINGGI

1	SPM	
2	Diploma	
3	Ijazah Pertama	
4	Ijazah Kedua (MASTER)	
5	Ijazah PH.D	

5. PENGALAMAN MENGAJAR = \_\_\_\_\_TAHUN

### 6. JAWATAN

1	Ketua Panitia	
2	Bukan Ketua Panitia	



### BAHAGIAN B: GAYA KEPIMPINAN GURU BESAR

Berikut pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan tingkah laku guru besar di sekolah tuan/puan. Pilih satu jawapan yang paling sesuai dengan **MEMBULATKAN** jawapan anda berdasarkan skala berikut.

1 SANGAT TIDAK BERSETUJU	2 TIDAK BERSETUJU	3 AGAK BERSETUJU	4 BERSETUJU	5 SANGAT BERSETUJU
-----------------------------------	-------------------------	------------------------	----------------	--------------------------

BIL	GAYA KEPIMPINAN					
1	Guru besar menetapkan matlamat sekolah secara bertulis.	1	2	3	4	5
2	Guru besar berusaha menggunakan kelengkapan yang sedia ada bagi memajukan sekolah.	1	2	3	4	5
3	Guru besar memberi perangsang kepada guru-guru untuk mencuba kaedah baru.	1	2	3	4	5
4	Guru besar memberi perangsang kepada guru-guru untuk melaksanakan tugas.	1	2	3	4	5
5	Guru besar mengadakan percambahan fikiran dengan guru-guru.	1	2	3	4	5
6	Guru besar biasanya memberi pertolongan peribadi kepada guru-guru.	1	2	3	4	5
7	Guru besar menitikberatkan kebajikan setiap guru.	1	2	3	4	5
8	Guru besar suka menyelesaikan masalah melalui perbincangan dengan guru yang terlibat.	1	2	3	4	5
9	Guru besar sedia melapangkan masa mendengar rungutan guru.	1	2	3	4	5
10	Guru besar mewujudkan semangat kekitaan dalam kalangan guru.	1	2	3	4	5
11	Guru besar mewujudkan pasukan kerja.	1	2	3	4	5
12	Guru besar memberikan kata-kata semangat kepada guru-guru untuk membuat perubahan.	1	2	3	4	5
13	Guru besar selalu berbincang berkaitan kemajuan sekolah dengan guru-guru.	1	2	3	4	5
14	Guru besar menunjukkan tingkah laku inovatif kepada guru-guru.	1	2	3	4	5
15	Guru besar memberi perangsang kepada guru-guru bagi meningkatkan usaha memajukan sekolah.	1	2	3	4	5
16	Guru besar memecahkan kerenah birokrasi demi kemajuan sekolah.	1	2	3	4	5
17	Guru besar menjelaskan misi dan visi sekolah.	1	2	3	4	5

### BAHAGIAN C: TEKANAN KERJA GURU

Berikut pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan tekanan kerja yang dialami tuan/puan. Pilih satu jawapan yang paling sesuai dengan **MEMBULATKAN** jawapan anda berdasarkan skala berikut.

1 TIDAK KETARA	2 SEDIKIT KETARA	3 SEDERHANA KETARA	4 SANGAT KETARA	5 TERAMAT KETARA
----------------------	------------------------	--------------------------	-----------------------	------------------------

BIL	TEKANAN KERJA					
1	Saya merasakan diri terlampau komited terhadap kerja.	1	2	3	4	5
2	Saya kurang sabar jika orang lain melakukan kerja secara perlahan-lahan.	1	2	3	4	5
3	Saya perlu melakukan banyak kerja dalam satu masa.	1	2	3	4	5

4	Saya mempunyai sedikit masa untuk berehat.	1	2	3	4	5
5	Saya selalu berfikir perkara yang tidak berkaitan dengan kerja semasa bercakap.	1	2	3	4	5
6	Saya rasa kurang selesa membazir masa.	1	2	3	4	5
7	Saya mempunyai masa yang sedikit untuk menyiapkan kerja.	1	2	3	4	5
8	Saya tergesa-gesa semasa bercakap.	1	2	3	4	5
9	Saya mempunyai sedikit masa untuk persiapan mengajar.	1	2	3	4	5
10	Terdapat terlalu banyak kerja yang perlu saya lakukan.	1	2	3	4	5
11	Saya merasai kadar hari persekolahan yang terlalu pantas.	1	2	3	4	5
12	Bilangan murid dan kelas adalah terlalu besar buat saya.	1	2	3	4	5
13	Keutamaan terhadap hal-hal peribadi saya terpaksa diketepikan kerana tuntutan masa.	1	2	3	4	5
14	Terdapat banyak tugas pentadbiran dalam kerja saya.	1	2	3	4	5
15	Saya kurang mempunyai peluang untuk memajukan kerjaya saya.	1	2	3	4	5
16	Saya kurang melakukan kerja dengan pantas seperti yang diinginkan.	1	2	3	4	5
17	Saya perlukan lebih penghargaan dan pengiktirafan pada kerja saya.	1	2	3	4	5
18	Saya menerima gaji yang kurang setimpal dengan kerja yang saya lakukan.	1	2	3	4	5
19	Saya kurang mendapat penghargaan terhadap kerja tambahan yang saya lakukan.	1	2	3	4	5
20	Saya rasa kecewa kerana masalah disiplin dalam kelas.	1	2	3	4	5
21	Saya rasa kecewa kerana perlu memantau tingkah laku murid.	1	2	3	4	5
22	Saya rasa kecewa kerana sesetengah pelajar takut untuk mencuba di dalam kelas (kurang aktif).	1	2	3	4	5
23	Saya rasa kecewa apabila cuba mengajar murid yang kurang bermotivasi.	1	2	3	4	5
24	Saya rasa kecewa apabila kurang memahami masalah disiplin murid.	1	2	3	4	5
25	Saya rasa kecewa apabila bidang kuasa/hak saya kurang dihargai murid/pihak pentadbiran.	1	2	3	4	5
26	Pendapat peribadi saya kurang diketengahkan.	1	2	3	4	5
27	Saya kurang mendapat hak/peluang ke atas keputusan yang dibuat berkaitan kelas/sekolah.	1	2	3	4	5
28	Saya kurang dirangsang secara emosi dan intelektual terhadap kerja saya.	1	2	3	4	5
29	Saya kurang mempunyai peluang untuk peningkatan profesionalisme.	1	2	3	4	5

#### BAHAGIAN D: BUDAYA ORGANISASI (SEKOLAH)

Berikut pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan budaya organisasi di sekolah tuan/puan. Pilih satu jawapan yang paling sesuai dengan **MEMBULATKAN** jawapan anda berdasarkan skala berikut.

1	2	3	4	5
<b>TIDAK PERNAH</b>	<b>SANGAT JARANG- JARANG</b>	<b>JARANG- JARANG</b>	<b>KERAP</b>	<b>SANGAT KERAP</b>

BIL	NILAI-NILAI BUDAYA ORGANISASI (SEKOLAH)					
1	Tolong-menolong: Tolong-menolong dalam melaksanakan tugas.	1	2	3	4	5
2	Kolaboratif: Guru-guru berpakat dalam melaksanakan program sekolah.	1	2	3	4	5
3	Pengiktirafan: Guru-guru diberi pengiktirafan oleh sekolah apabila melaksanakan tugas dengan jayanya.	1	2	3	4	5
4	Penghormatan Profesional: Pengurusan sekolah yakin dengan tindakan guru bagi merealisasikan visi sekolah.	1	2	3	4	5
5	Prihatin: Kebajikan guru sentiasa diambil berat oleh pengurusan sekolah.	1	2	3	4	5
6	Tradisi: Sekolah mengadakan perayaan dan sambutan bermakna untuk warga sekolah.	1	2	3	4	5
7	Sokongan: Pengurusan sekolah memberikan sokongan penuh kepada guru untuk memajukan murid.	1	2	3	4	5

8	Membuat keputusan: Pandangan guru diambil kira sebelum melaksanakan program sekolah.	1	2	3	4	5
9	Keterbukaan: Guru-guru berterus terang semasa bermesyuarat dengan pengurusan sekolah.	1	2	3	4	5
10	Kesepaduan: Guru-guru bersatu hati apabila timbul sebarang masalah di sekolah.	1	2	3	4	5
11	Kepercayaan: Guru-guru saling percaya mempercayai antara satu sama lain.	1	2	3	4	5
12	Tinggi harapan: Guru-guru meletakkan harapan yang tinggi terhadap murid.	1	2	3	4	5
13	Produktiviti: Silibus dihabiskan dalam masa yang ditetapkan.	1	2	3	4	5
14	Efikasi: Guru-guru melaksanakan tugas mengikut kualiti yang ditetapkan.	1	2	3	4	5
15	Matlamat: Matlamat sekolah difahami dengan jelas oleh para guru.	1	2	3	4	5
16	Misi: Guru-guru bekerja selaras dengan misi sekolah	1	2	3	4	5
17	Perancangan: Program sekolah dirancang dengan baik sebelum dilaksanakan.	1	2	3	4	5
18	Mengejar Kejayaan: Guru-guru bekerja kuat demi kecemerlangan murid.	1	2	3	4	5
19	Orientasi Matlamat: Guru-guru bekerja ke arah mencapai matlamat sekolah.	1	2	3	4	5
20	Orientasi Pencapaian: Guru-guru sentiasa bekerja untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.	1	2	3	4	5
21	Kecepatan: Markah ujian selalu dihantar ke Unit Peperiksaan tepat pada masanya.	1	2	3	4	5
22	Penyelarasan: Program-program sekolah diselaras dengan baik.	1	2	3	4	5
23	Konsistensi: Sekolah konsisten dengan sesuatu polisi yang dibuat.	1	2	3	4	5
24	Peraturan: Peraturan sekolah dipatuhi dengan baik oleh guru-guru.	1	2	3	4	5
25	Komunikasi: Arahan tugas diberikan dengan jelas kepada guru.	1	2	3	4	5
26	Maklumat: Semua maklumat yang diperlukan oleh guru diberikan oleh sekolah.	1	2	3	4	5
27	Pemantauan: Pengurusan sekolah selalu memantau pengajaran guru.	1	2	3	4	5
28	Kawalan: Tingkah laku guru dikawal oleh pengurusan sekolah	1	2	3	4	5
29	Nama baik: Guru-guru berusaha menjaga nama baik sekolah.	1	2	3	4	5
30	Kesinambungan: Projek-projek sekolah yang berfaedah kepada murid diteruskan dari semasa ke semasa.	1	2	3	4	5
31	Kestabilan: Sekolah berusaha mempertahankan pencapaian akademik sekolah.	1	2	3	4	5
32	Eksperimen: Guru-guru digalakkan menggunakan teknik-teknik baru dalam pengajaran.	1	2	3	4	5
33	Kemaskini: Pengetahuan guru dalam Pengajaran dan Pembelajaran sentiasa dikemaskini.	1	2	3	4	5
34	Pembaharuan: Sekolah kerap mengadakan pembaharuan untuk penambahbaikan sekolah.	1	2	3	4	5
35	Responsif: Guru-guru responsif dengan apa-apa perubahan yang berkaitan dengan pendidikan.	1	2	3	4	5
36	Fleksibiliti: Sesuatu program sekolah disesuaikan mengikut keadaan.	1	2	3	4	5
37	Kepelbagaian: Guru-guru mempunyai pelbagai cara untuk meningkatkan pencapaian murid.	1	2	3	4	5
38	Ambil risiko: Sekolah berani mengambil risiko demi kemajuan murid.	1	2	3	4	5
39	Keterbukaan: Guru-guru bersikap terbuka dalam menyelesaikan sesuatu masalah.	1	2	3	4	5
40	Tanggungjawab: Guru-guru bertanggungjawab dalam menjalankan tugas.	1	2	3	4	5
41	Sokongan Luar: Pihak sekolah sentiasa berbaik-baik dengan pihak (JPN; PPD; Komuniti).	1	2	3	4	5
42	Kreativiti: Guru-guru kreatif dalam menjalankan tugas.	1	2	3	4	5

### BAHAGIAN E: KOMITMEN ORGANISASI

Berikut pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan komitmen guru terhadap organisasi di sekolah tuan/puan. Pilih satu jawapan yang paling sesuai dengan **MEMBULATKAN** jawapan anda berdasarkan skala berikut.

1	2	3	4	5
<b>KURANG BERSETUJU</b>	<b>AGAK KURANG BERSETUJU</b>	<b>AGAK BERSETUJU</b>	<b>SANGAT BERSETUJU</b>	<b>TERAMAT BERSETUJU</b>

BIL	KOMITMEN ORGANISASI					
1	Saya berbangga sekiranya dapat bertugas di sekolah ini sepanjang kerjaya saya.	1	2	3	4	5
2	Saya berasa seronok apabila dapat berbincang tentang sekolah ini dengan orang luar.	1	2	3	4	5
3	Saya menganggap masalah sekolah ini seperti masalah saya sendiri.	1	2	3	4	5
4	Saya tidak akan rasa terpaut dengan sekolah lain.	1	2	3	4	5
5	Saya berasa sebahagian daripada keluarga sekolah ini.	1	2	3	4	5
6	Hati saya terpaut dengan sekolah ini.	1	2	3	4	5
7	Sekolah ini memberi makna kepada hidup saya.	1	2	3	4	5
8	Saya mempunyai perasaan kekitaan terhadap sekolah ini.	1	2	3	4	5
9	Saya sukar meninggalkan sekolah ini sekarang walaupun saya ingin berbuat demikian.	1	2	3	4	5
10	Kehidupan saya akan terganggu sekiranya saya mengambil keputusan untuk meninggalkan sekolah ini sekarang.	1	2	3	4	5
11	Saya bimbang apa akan berlaku sekiranya saya berhenti kerja tanpa ada pekerjaan lain sebagai ganti.	1	2	3	4	5
12	Meninggalkan sekolah ini sekarang bermakna saya terpaksa menanggung kos yang mahal.	1	2	3	4	5
13	Saya berada di sekolah ini sekarang kerana keperluan serta keinginan.	1	2	3	4	5
14	Saya tidak banyak pilihan yang membolehkan saya berhenti kerja.	1	2	3	4	5
15	Akibat yang serius dengan meninggalkan sekolah ini adalah kemungkinan menghadapi masalah kekurangan pilihan pekerjaan.	1	2	3	4	5
16	Salah satu sebab utama kenapa saya terus bekerja dengan sekolah ini ialah kerana ia memerlukan pengorbanan untuk keluar. Sekolah lain mungkin tidak dapat menandingi faedah yang saya perolehi di sini.	1	2	3	4	5
17	Saya berasa pekerja sekarang terlalu kerap bertukar dari sebuah sekolah kepada sekolah yang lain.	1	2	3	4	5
18	Saya berasa seseorang itu mestilah sentiasa setia kepada sekolahnya.	1	2	3	4	5
19	Pada saya perbuatan melompat dari sebuah sekolah ke sekolah yang lain adalah tidak beretika.	1	2	3	4	5
20	Saya percaya bahawa kesetiaan merupakan unsur penting. Oleh itu saya berasa bertanggungjawab untuk terus kekal di sekolah ini.	1	2	3	4	5
21	Sekiranya saya mendapat tawaran kerja yang lebih baik di tempat lain, saya rasa adalah tidak baik untuk meninggalkan sekolah ini.	1	2	3	4	5
22	Saya diasuh untuk mempercayai pentingnya kesetiaan yang berterusan terhadap sesebuah sekolah.	1	2	3	4	5
23	Adalah lebih baik sekiranya seseorang pekerja itu kekal dengan sebuah sekolah untuk sebahagian besar kerjaya mereka.	1	2	3	4	5
24	Saya berasa bahawa keinginan seseorang untuk mendedikasi dirinya kepada sesebuah sekolah adalah tindakan yang munasabah.	1	2	3	4	5

#### BAHAGIAN F: ETIKA KERJA ISLAM

Berikut pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan etika kerja Islam. Pilih satu jawapan yang paling sesuai berdasarkan persetujuan tuan/puan dengan **MEMBULATKAN** jawapan tuan/puan berdasarkan skala berikut.

1	2	3	4	5
<b>SANGAT TIDAK BERSETUJU</b>	<b>TIDAK BERSETUJU</b>	<b>AGAK BERSETUJU</b>	<b>BERSETUJU</b>	<b>SANGAT BERSETUJU</b>

BIL	ETIKA KERJA ISLAM					
1	Kemalasan adalah tabiat buruk.	1	2	3	4	5
2	Dedikasi terhadap kerjaya adalah sifat yang baik.	1	2	3	4	5

3	Pekerjaan yang baik dapat memberi manfaat kepada diri dan orang lain.	1	2	3	4	5
4	Keadilan dan kemurahan hati di tempat kerja adalah perlu untuk kesejahteraan masyarakat.	1	2	3	4	5
5	Menghasilkan sesuatu yang lebih daripada apa yang diperlukan untuk memenuhi keperluan peribadi akan menyumbangkan kepada keharmonian masyarakat secara keseluruhan.	1	2	3	4	5
6	Seseorang harus bekerja dengan bersungguh-sungguh melebihi tahap keupayaannya.	1	2	3	4	5
7	Pekerjaan bukan hanya sekadar kerja tetapi bermaksud membangunkan potensi diri dan perhubungan sosial.	1	2	3	4	5
8	Kehidupan tidak bererti tanpa bekerja.	1	2	3	4	5
9	Terlalu banyak masa lapang adalah tidak baik untuk masyarakat.	1	2	3	4	5
10	Perhubungan sesama manusia di dalam sesebuah organisasi perlu ditekan dan digalakkan.	1	2	3	4	5
11	Pekerjaan dapat membantu seseorang untuk mengawal keadaan.	1	2	3	4	5
12	Pekerjaan yang kreatif merupakan sumber kebahagiaan dan kejayaan.	1	2	3	4	5
13	Sesiapa yang bekerja lebih cenderung untuk maju dalam kehidupan.	1	2	3	4	5
14	Bekerja dapat membantu seseorang untuk lebih berdikari.	1	2	3	4	5
15	Seseorang yang berjaya ialah mereka yang dapat menyiapkan tugas tepat pada masanya.	1	2	3	4	5
16	Seseorang perlu bekerja keras secara berterusan bagi memastikan beliau dapat memenuhi tanggungjawabnya.	1	2	3	4	5
17	Nilai-nilai kerja bermula daripada niat untuk bekerja bukannya hasil keputusan daripada kerja tersebut.	1	2	3	4	5

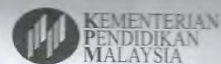


**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

## LAMPIRAN B SURAT KEBENARAN KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA



KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA  
MINISTRY OF EDUCATION MALAYSIA  
BAHAGIAN PERANCANGAN DAN PENYELIDIKAN DASAR PENDIDIKAN  
EDUCATIONAL PLANNING AND RESEARCH DIVISION  
ARAS 1-4, BLOK E8  
KOMPLEKS KERAJAAN PARCEL E  
PUSAT Pentadbiran Kerajaan Persekutuan  
62604 PUTRAJAYA.



Telefon : 03-8884 6591  
Faks : 03-8884 6579

Ruj. Kami : KPMSP.600-3/2/3 Jld 11 (a4)  
Tarikh : 11 Februari 2016

Zuraimy bin Ali  
K.P.:821120095015

75, Tepi Sek. Men. Keb. Syed Saffi  
02700 Simpang Empat  
Perlis

Tuan,

### KELULUSAN UNTUK MENJALANKAN KAJIAN DI SEKOLAH, INSTITUT PENDIDIKAN GURU, JABATAN PENDIDIKAN NEGERI DAN BAHAGIAN DI BAWAH KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA

Perkara di atas adalah di rujuk.

2. Sukacita dimaklumkan bahawa permohonan tuan untuk menjalankan kajian seperti di bawah telah diluluskan.

**" Hubungan di antara Gaya Kepimpinan Guru Besar, Tekanan Kerja Budaya Organisasi dan Komitemen Guru Pendidikan Islam : Etika Kerja Islam Sebagai Moderator "**

3. Kelulusan ini adalah berdasarkan kepada kertas cadangan penyelidikan dan instrumen kajian yang dikemukakan oleh tuan kepada Bahagian ini. Walau bagaimanapun kelulusan ini bergantung kepada kebenaran Jabatan Pendidikan Negeri dan Pengetua / Guru Besar yang berkenaan.

4. Surat kelulusan ini sah digunakan bermula dari **11 Februari 2016 hingga 01 Disember 2016**.

5. Tuan juga mesti menyerahkan senaskhah laporan akhir kajian dalam bentuk *hardcopy* bersama salinan *softcopy* berformat Pdf di dalam CD kepada Bahagian ini. Tuan diingatkan supaya mendapat kebenaran terlebih dahulu daripada Bahagian ini sekiranya sebahagian atau sepenuhnya dapatan kajian tersebut hendak dibentangkan di mana-mana forum, seminar atau diumumkan kepada media massa.

Sekian untuk makluman dan tindakan tuan selanjutnya. Terima kasih.

**"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"**

Saya yang menurut perintah,

**(DR. MAIMUNAH BT MUDA)**

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



LAMPIRAN C SURAT KEBENARAN JABATAN PENDIDIKAN NEGERI PERLIS



جَبَاتِنَا فَبَدْرِيْقِنَا نَكْرِيْقِنَا قَالِيْسِيْنَ  
JABATAN PENDIDIKAN NEGERI PERLIS

JALAN TUN ABDUL RAZAK  
01990 KANGAR  
PERLIS

No. TEL. PEJABAT : 04-973 7777  
PENGARAH : 04-976 3155  
No. FAKS : 04-976 7080  
PERHUBUNGAN : 04-973 7694  
No. FAKS : 04-973 7694  
WEBSITE : www.jpnerlis.gov.my

Rujukan kami : JPPs. UPRO.100-6/15 (34)

Tarikh : 23 Februari 2016  
12 Jamadilawal 1437H

Encik Zuraimy bin Ali,  
NO. 75, Tepi Sek. Men. Keb. Syed Saffi,  
02700 Simpang Empat,  
Perlis

Tuan,

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

Dengan hormatnya saya merujuk perkara di atas.

2. Sukacita dimaklumkan bahawa, Jabatan ini tiada apa-apa halangan bagi Tuan/Puan/Encik/Cik menjalankan "**HUBUNGAN DI ANTARA GAYA KEPIMPINAN GURU BESAR, TEKANAN KERJA BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITEMEN GURU PENDIDIKAN ISLAM : ETIKA KERJA ISLAM SEBAGAI MODERATOR.**"
3. Kelulusan ini adalah berdasarkan kepada apa yang terkandung di dalam kertas cadangan yang tuan kemukakan ke Kementerian Pendidikan Malaysia.
4. Kebenaran ini adalah tertakluk kepada persetujuan Pengetua/Guru Besar sekolah-sekolah berkenaan.
5. **Sehubungan dengan itu, tuan/puan/encik/cik dikehendaki menghantar senaskah penyelidikan ke jabatan ini sebaik sahaja selesai penyelidikan tersebut.**
6. Segala maklumat yang diperolehi dari kajian ini adalah sulit dan tidak boleh dihebahkan kepada mana-mana pihak. **Tuan juga dipohon untuk menghantar sesalinan soalan kajian ke jabatan ini sebelum ianya dilaksanakan di sekolah yang terlibat.**

Kerjasama tuan dalam perkara ini amat dihargai.

Sekian, terima kasih.

**'BERKHIDMAT UNTUK NEGARA'**

Saya yang menurut perintah,

**(HAKIM KHAN BIN MOHD KHAN)**

Ketua Unit Perhubungan dan Pendaftaran,  
b.p. Pengarah Pendidikan Perlis

AKA/zana

(Sila catatkan rujukan Jabatan ini apabila berhubung)



LAMPIRAN D SURAT KEBENARAN JABATAN PENDIDIKAN NEGERI KEDAH



جَابَاتُ پَنْدِيدِیَانِ نَکَرِیْ قَدَاہِ دَارُالْاَمَانِ

JABATAN PENDIDIKAN NEGERI KEDAH DARUL AMAN  
KOMPLEKS PENDIDIKAN, JALAN STADIUM  
05604 ALOR SETAR  
KEDAH DARUL AMAN



NO. TELEFON : 04-740 4000  
NO. FAKS : 04-740 4342  
LAMAM WEB : www.jpn.moe.gov.my/jpnkedah

“ KEDAH AMAN MAKMUR • BERSAMA MEMACU TRANSFORMAS ”

Ruj Kami : JPK03-07/3212Jld17 (1/00)  
Tarikh : 29 Februari 2016

Zuraimy bin Ali  
No. 75, Tepi Sek. Men . Keb . Syed Saffi  
02700 Simpang Empat  
Perlis

Tuan/Puan,

**Kebenaran Untuk Menjalankan Kajian/ Soal Selidik di Jabatan Pendidikan Negeri /  
Pejabat Pendidikan Daerah dan Sekolah – Sekolah di Negeri Kedah Darulaman**

Saya dengan hormatnya diarah merujuk kepada perkara tersebut di atas.

2. Dimaklumkan bahawa permohonan tuan/puan untuk menjalankan kajian yang bertajuk  
“ Hubungan di antara Gaya Kepimpinan Guru Besar, Tekanan Kerja Budaya Organisasi dan  
Komitemen Guru Pendidikan Islam : Etika Kerja Islam Sebagai Moderator ” telah *diluluskan*.
3. Kelulusan ini adalah berdasarkan kepada apa yang terkandung di dalam cadangan penyelidikan  
yang tuan/puan kemukakan ke Kementerian Pendidikan Malaysia. Tuan/Puan dikehendaki  
mengemukakan senaskah laporan akhir kajian setelah selesai kelak dan diingatkan supaya mendapat  
kebenaran terlebih dahulu daripada Jabatan ini sekiranya sebahagian atau sepenuhnya dapatan kajian  
tersebut hendak dibentangkan di mana-mana forum, seminar atau diumumkan kepada media.
4. Kebenaran ini adalah tertakluk kepada persetujuan Pengetua sekolah berkenaan dan adalah **sah  
sehingga 31 Ogos 2016** sahaja.

Sekian, terima kasih.

“SEHATI SEJIWA”  
“ BERKHIDMAT UNTUK NEGARA ”  
“ PENDIDIKAN CEMERLANG KEDAH TERBILANG ”

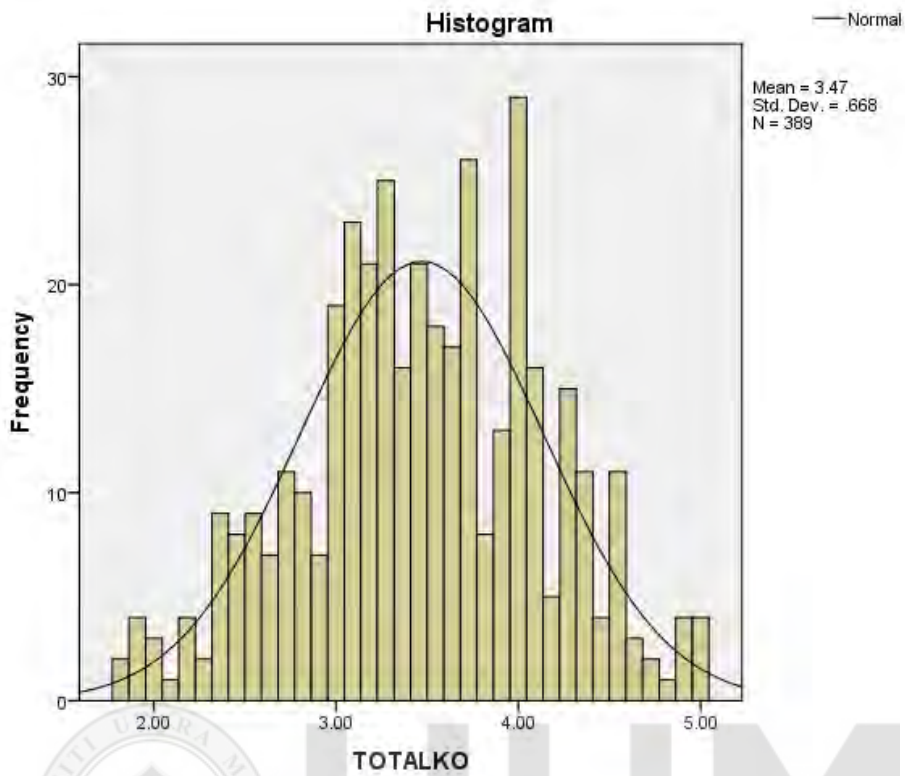
Saya yang menurut perintah,

( **SABRI BIN OSMAN** )  
Penolong Pengarah Kanan ( Ketua Unit )  
Unit Perhubungan dan Pendaftaran  
Sektor Pengurusan Sekolah

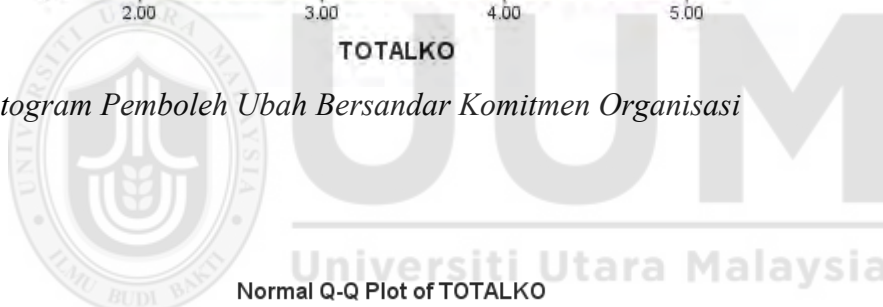




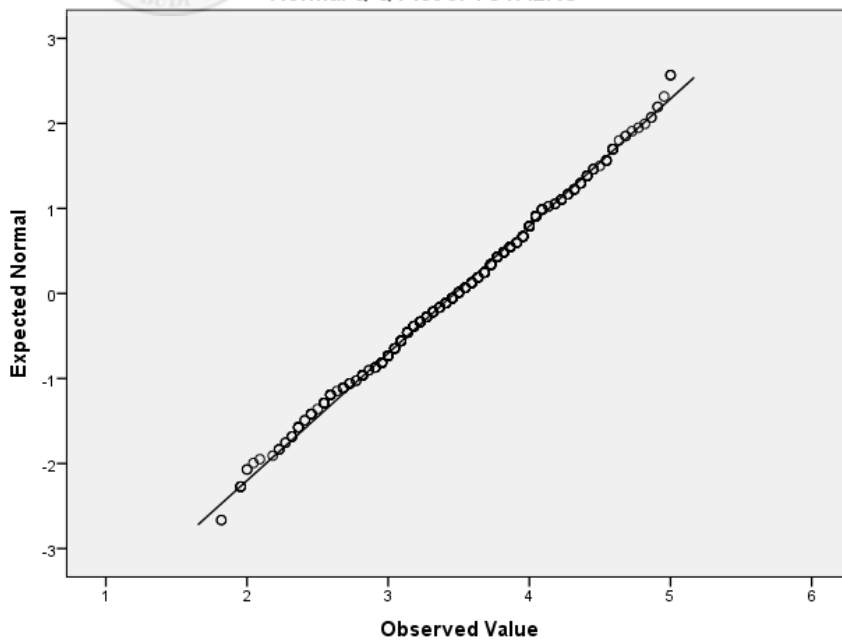
LAMPIRAN E DAPATAN KAJIAN ANALISIS SPSS



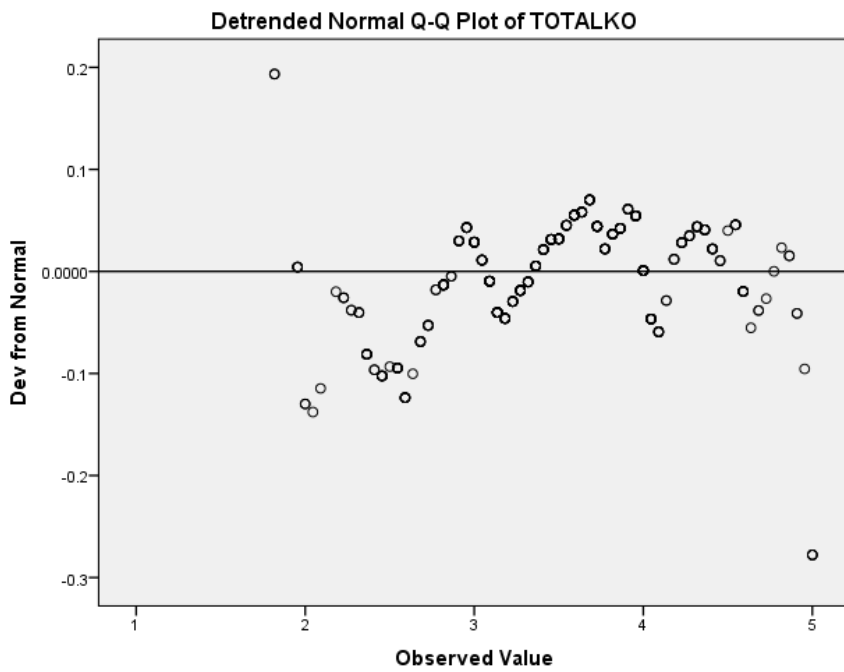
*Histogram Pemboleh Ubah Bersandar Komitmen Organisasi*



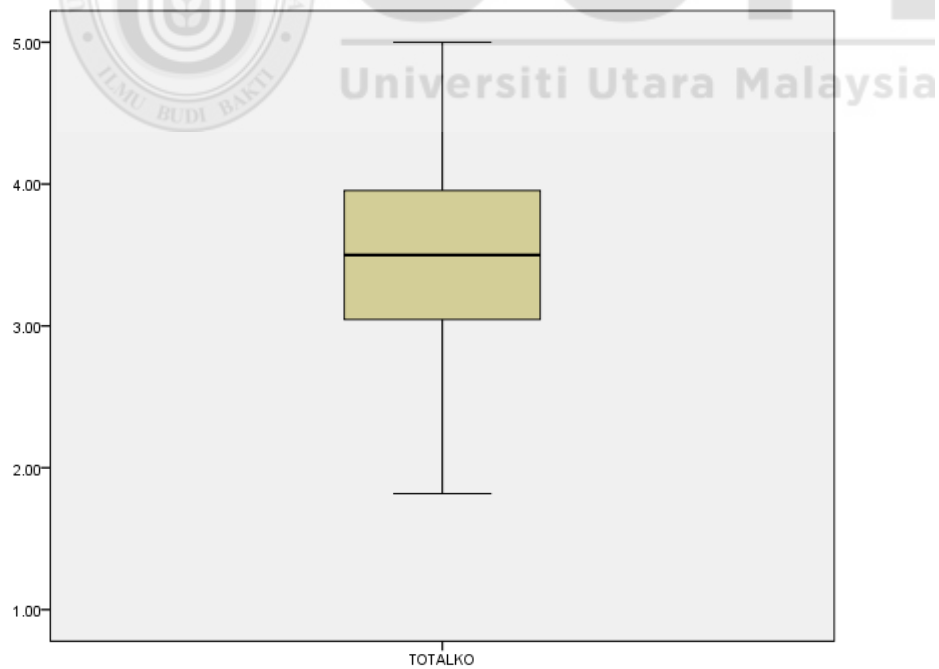
Normal Q-Q Plot of TOTALKO



*Ujian Normaliti Menggunakan Normal Probability Plot (Q-Q Plots)*



*Ujian Normaliti Menggunakan Detrended Normal Plot (Q-Q Plots)*



*Mengesan Data Ekstrem Berdasarkan Boxplot Pada Pemboleh Ubah Bersandar*