

**HUBUNGAN KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL KETUA PANITIA DAN  
KOMITMEN GURU DI SEKOLAH RENDAH**

**Kertas projek ini dikemukakan kepada UUM College of Arts and Sciences  
sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat penganugerahan**

**Ijazah Sarjana Sains  
( Pengurusan Pendidikan )**


**Oleh:**

**Noazli Bin Abu Bakar**

## PENGAKUAN

Saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya.

Tarikh: 17 Mei 2009

Tandatangan:   
Nama: NOAZLI BIN ABU BAKAR  
No. Matrik: 86963



Kolej Sastera dan Sains  
College of Arts and Sciences  
(Universiti Utara Malaysia)

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK**  
(*Certification of Project Paper*)

Saya yang bertandatangan, memperakukan bahawa  
(*I, the undersigned, certify that*)

**NOAZLI BIN ABU BAKAR (NO. MATRIK : 86963)**

Calon untuk Ijazah **Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan)**  
(*candidate for the degree of*)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk  
(*has presented his/her project paper of the following title*)

**HUBUNGAN KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL KETUA PANITIA DAN**

**KOMITMEN GURU DI SEKOLAH RENDAH.**

Seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek  
(*as it appears on the title page and front cover of project paper*)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.

(*that the project paper is acceptable in form and content and that a satisfactory knowledge of the field is covered by the project paper*)

Nama Penyelia : **Dr. Ruzlan Md. Ali**  
(*Name of Supervisor*)

Tandatangan :  
(*Signature*)

Tarikh : **17 Mei 2009**  
(*Date*)

## **KEBENARAN MENGGUNA**

Penyerahan kertas projek ini sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan pengijazahan Universiti Utara Malaysia. Saya bersetuju menjadikan kertas projek ini sebahagian bahan rujukan di perpustakaan. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran untuk membuat salinan keseluruhan atau sebahagian daripadanya bagi tujuan akademik mestilah mendapat kebenaran daripada penyelia saya atau semasa ketiadaan beliau, kebenaran boleh diperolehi daripada Dekan Akademik UUM College of Arts and Sciences (CAS). Sebarang bentuk penyalinan, penerbitan atau penggunaan secara keseluruhan atau sebahagian dari kertas projek ini untuk tujuan komersial adalah tidak dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Penyertaan rujukan kepada penulis dan Universiti Utara Malaysia seharusnya dinyatakan dalam sebarang bentuk rujukan yang terdapat dalam kertas projek ini. Kebenaran untuk penyelidikan atau lain-lain kegunaan sama ada keseluruhan atau sebahagiannya boleh dilakukan dengan menulis kepada:

**Dekan Akademik**

**UUM College of Arts and Sciences**

**Universiti Utara Malaysia**

**06010 Sintok**

**Kedah Darul Aman**

## PENGHARGAAN

Dengan nama Allah Yang Maha Pemurah Lagi Maha Penyayang.

Alhamdulillah, Bersyukur ke hadrat Allah SWT kerana dengan limpah kurnia dan keizinanNya, kajian ini dapat disempurnakan. Selawat dan salam ke atas junjungan besar Muhammad s.a.w dan para sahabat.

Di kesempatan ini saya ingin menyatakan penghargaan dan ucapan jutaan terima kasih kepada Dr. Ruzlan B. Md. Ali, pensyarah UUM College of Arts and Sciences (CAS) serta selaku penyelia projek penyelidikan ini. Beliau sangat membantu saya dalam menyiapkan projek ini, bukan sahaja dari segi idea dan pendapat, malah sokongan dan motivasi walaupun masa terlalu terhad. Terima kasih kepada En. Muhamad Dzahir B. Kasa, pensyarah (CAS) di atas bantuan dan kerjasama yang telah diberikan. Penghargaan juga untuk semua pensyarah dan staf UUM College of Arts and Sciences yang tidak jemu mencurahkan ilmu dan berkongsi pengalaman.

Tidak dilupakan kepada Bahagian Perancangan Dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pelajaran Negeri Perlis, Perpustakaan Sultanah Bahiyah, UUM, Perpustakaan Institut Aminudin Baki, Jitra dan Perpustakaan Negeri Alor Star yang memberi kerjasama dan maklumat untuk menjayakan tesis ini. Seterusnya kepada guru besar dan semua guru di sekolah-sekolah rendah kawasan Tambun Tulang serta sekolah yang terlibat dalam kajian rintis di atas kerjasama melengkapkan borang soal selidik. Saya turut mengucapkan

berbanyak terima kasih kepada semua rakan yang telah membantu secara langsung mahupun tidak langsung bagi membolehkan projek ini disempurnakan.

Setinggi-tinggi penghargaan kepada bonda, Siti Hawa Bt. Yatim, ayahanda, Abu Bakar B. Nayan, isteri Hamimah Bt. Mohd Shah dan anak tercinta Muhammad Nabil, ibu mertua, Mas Bt. Hassan serta semua ahli keluarga yang memberi sokongan dan galakan kepada saya.

Hanya Allah sahaja yang mampu membalasnya. Wassalam.

## ABSTRAK

Kajian ini dijalankan untuk melihat hubungan antara kepimpinan instruksional ketua panitia dengan komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang, Perlis. Dalam konteks ini, kajian dibuat ke atas faktor-faktor seperti jantina dan kelulusan akademik untuk melihat sama ada terdapat perbezaan terhadap pengamalan kepimpinan instruksional ketua panitia dan komitmen guru-guru. Seterusnya melihat sama ada fungsi-fungsi kepimpinan instruksional seperti merangka matlamat, memperjelaskan matlamat, menyelia dan menilai pengajaran, menyelaras kurikulum, memberi sokongan dan membudayakan perkembangan staf oleh ketua panitia mempunyai hubungan dengan komitmen guru. Penyelidikan ini dijalankan melalui pengumpulan data dari soal selidik ke atas 140 orang guru. Untuk tujuan ini penyelidik menggunakan soal selidik yang dikenali sebagai "*Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS)*" untuk melihat tahap pengamalan kepimpinan instruksional ketua panitia dan soal selidik "*Commitment to School Scale (CSS)*" dan "*Organizational Commitment Questionnaires (OCQ)*" untuk melihat komitmen guru. Soal selidik untuk kepimpinan instruksional mengandungi 31 item soalan manakala komitmen guru mengandungi 28 item soalan yang menggunakan lima Skala Likert. Ujian-t tidak bersandar telah digunakan untuk menguji perbezaan. Ujian Pearson r digunakan untuk menguji korelasi. Secara ringkasnya didapati tiada perbezaan yang signifikan antara jantina dan kelulusan akademik responden dengan komitmen guru dan kepimpinan instruksional. Pengkaji mendapati bahawa secara keseluruhan terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan instruksional ketua panitia dengan komitmen guru.

## ABSTRACT

This study is conducted to find the relationship between instructional leadership of the subject panel heads and the teachers' commitment in the primary school in Tambun Tulang Area. The study is focusing on several factors such as gender and academic qualification in ascertain whether there are differences in instructional leadership implemented by the heads of panel against the commitment of the teacher. Further, the study will look into functions of instructional leaderships in terms of drafting and clarifying the objectives, supervise, coordinate and evaluate the teaching of curriculum, support and encouraging staff development by the panels head and its relationship with teachers' commitment. The data of this study is collected through questionnaires on 140 teachers. For this purpose, the questionnaire, based on "Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS), is used to determine the level of instructional leadership of the panel heads. On teachers' commitment, "Commitment to School (CSS) and Organisational Commitment Questionnaires (OCQ)" based-typed questionnaire is being used. Questionnaires on instructional leadership and teachers' commitment consists of 31 and 28 question items respectively, are using Likert Scale format. T-test is used to find difference between gender and academic qualification and instructional leadership of the panel heads. Pearson R test is used to test the correlation between the functions of instructional leadership and the commitment if the teachers. In brief, we found that there are no significant differences between the gender and academic qualification of the respondents towards the commitments of the teachers and the instructional leadership of the panel heads. However, there are significant relationship between instructional leadership head of panels with the teachers' commitment.



## ISI KANDUNGAN

### MUKA SURAT

<b>Pengakuan.....</b>	<b>i</b>
<b>Kebenaran Mengguna.....</b>	<b>ii</b>
<b>Penghargaan.....</b>	<b>iii</b>
<b>Abstrak.....</b>	<b>v</b>
<b>Abstract (Terjemahan).....</b>	<b>vi</b>
<b>Isi Kandungan.....</b>	<b>vii</b>
<b>Senarai jadual.....</b>	<b>x</b>
<b>Senarai rajah.....</b>	<b>xiii</b>

### **BAB SATU : PENGENALAN**

1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Penyataan Masalah.....	3
1.3 Objektif Kajian.....	5
1.3.1 Objektif umum.....	5
1.3.2 Objektif Khusus.....	5
1.4 Soalan Kajian.....	5
1.5 Hipotesis Kajian.....	6
1.6 Kepentingan Kajian.....	8
1.7 Batasan Kajian.....	11
1.8 Definisi Operasional.....	12
1.8.1 Definisi kepimpinan.....	12
1.8.2 Definisi kepimpinan instruksional .....	13
1.8.3 Definisi ketua panitia.....	14
1.8.4 Definisi guru.....	15
1.8.5 Definisi komitmen guru.....	16
1.9 Kerangka Konsep.....	17
1.10 Kesimpulan.....	18

### **BAB DUA : TINJAUAN LITERATUR**

2.1 Pengenalan.....	19
2.2 Konsep Kepimpinan.....	19
2.3 Konsep Kepimpinan Instruksional.....	21
2.4 Konsep Komitmen Guru.....	23
2.5 Teori-Teori Kepimpinan.....	24
2.5.1 Teori perwatakan (traits).....	24
2.5.2 Teori perlakuan atau gelagat.....	24
2.5.3 Teori laluan bermatlamat.....	26

2.5.4 Teori hubungan tingkah laku pengetua dengan pembelajaran pelajar.....	27
2.5.5 Teori interaksi pengetua dengan guru.....	29
2.6 Teori Komitmen .....	30
2.7 Kajian-Kajian Lepas.....	31
2.7.1 Kajian kepemimpinan instruksional pengetua.....	32
2.7.2 Kajian berkaitan gaya kepimpinan dan komitmen.....	40
2.7.3 Kajian komitmen organisasi.....	41
2.8 Kesimpulan.....	42
<b>BAB TIGA : METODOLOGI KAJIAN</b>	
3.1 Pendahuluan.....	43
3.2 Rekabentuk Kajian.....	43
3.3 Populasi dan Persampelan.....	44
3.4 Instrumen Kajian.....	45
3.4.1 Bahagian A- Demografi responden.....	46
3.4.2 Bahagian B- Fungsi-fungsi kepimpinan instruksional ketua panitia.....	46
3.4.3 Bahagian C- Dimensi komitmen guru.....	48
3.5 Kajian Rintis.....	49
3.6 Pengumpulan Data.....	52
3.7 Penganalisaan Data.....	53
3.7.1 Analisis deskriptif.....	54
3.7.2 Analisis inferensi.....	55
3.7.3 Paras signifikan.....	56
3.8 Kesimpulan.....	56
<b>BAB EMPAT: DAPATAN KAJIAN</b>	
4.1 Pendahuluan.....	57
4.2 Statistik Deskriptif Responden Kajian.....	57
4.3 Analisis Statistik Deskriptif Pembolehubah Kajian.....	60
4.4 Analisis Infrensi Pengujian Hipotesis.....	62
4.5 Rumusan Kajian.....	74
<b>BAB LIMA : PERBINCANGAN, RUMUSAN DAN CADANGAN</b>	
5.1 Pengenalan.....	75
5.2 Perbincangan Dapatan Kajian.....	75
5.2.1 Ciri demografi responden.....	75

5.2.2	Persepsi guru lelaki dan perempuan terhadap komitmen.....	76
5.2.3	Persepsi guru lelaki dan perempuan terhadap kepimpinan instruksional ketua panitia.....	77
5.2.4	Kelulusan akademik dengan komitmen guru.....	78
5.2.5	Kelulusan akademik dengan kepimpinan instruksional ketua panitia.....	79
5.2.6	Fungsi merangka matlamat sekolah oleh ketua panitia dengan komitmen guru.....	80
5.2.7	Fungsi memperjelaskan matlamat sekolah oleh ketua panitia dengan komitmen guru.....	82
5.2.8	Fungsi mencerap/menyelia dan menilai pengajaran guru oleh ketua panitia dengan komitmen guru.....	83
5.2.9	Fungsi menyelaraskan kurikulum oleh ketua panitia dengan komitmen guru .....	84
5.2.10	Fungsi memberi sokongan dalam aktiviti Pengajaran/ sentiasa kelihatan oleh ketua Panitia dengan komitmen guru.....	85
5.2.11	Fungsi membudayakan perkembangan staf oleh ketua panitia dengan komitmen guru.....	86
5.2.12	Kepimpinan instruksional oleh ketua Panitia dengan komitmen guru.....	87
5.3	Masalah Kajian.....	88
5.4	Cadangan.....	88
5.5	Cadangan Kajian Lanjutan.....	89
5.6	Penutup.....	90

<b>RUJUKAN.....</b>	<b>92</b>
---------------------	-----------

#### **LAMPIRAN**

Lampiran A: Soal selidik kajian.....	98
Lampiran B: Surat kebenaran Kementerian Pelajaran Malaysia.....	105
Lampiran C: Surat kebenaran Jabatan Pelajaran Negeri Perlis.....	107
Lampiran D: Output statistik kajian.....	109

## SENARAI JADUAL

	<b>Jadual</b>	<b>Halaman</b>
Jadual 3.1	Bilangan Item Mengikut Dimensi Kepimpinan Instruksional	47
Jadual 3.2	Bilangan Item Mengikut Angkubah Komitmen	48
Jadual 3.3	Bilangan dan Peratus Responden Kajian Rintis Berdasarkan Jantina	50
Jadual 3.4	Bilangan dan Peratus Responden Kajian Rintis Berdasarkan Umur	50
Jadual 3.5	Bilangan dan Peratus Responden Kajian Rintis Berdasarkan Kelulusan Akademik	51
Jadual 3.6	Bilangan dan Peratus Responden Kajian Rintis Berdasarkan Pengalaman Mengajar	51
Jadual 3.7	Kebolehpercayaan Item Dalam Soal Selidik Kajian Rintis	52
Jadual 3.8	Tahap Analisis Min dan Skala Tafsir bagi Analisis Dapatan Soal Selidik	54
Jadual 3.9	Kekuatan Nilai Perhubungan Korelasi	56
Jadual 4.1	Bilangan dan Peratus Responden Berdasarkan Jantina	58
Jadual 4.2	Bilangan dan Peratus Responden Berdasarkan Umur	59
Jadual 4.3	Bilangan dan Peratus Responden Berdasarkan Kelulusan Akademik	59

Jadual 4.4	Bilangan dan Peratus Responden Berdasarkan Pengalaman Mengajar	60
Jadual 4.5	Min dan Sisihan Piawai Kepimpinan Instruksional Ketua Panitia	61
Jadual 4.6	Min dan Sisihan Piawai Komitmen Guru	62
Jadual 4.7	Keputusan Ujian-t pada Persepsi Guru Terhadap Komitmen Mengikut Jantina	63
Jadual 4.8	Keputusan Ujian-t pada Persepsi Guru Terhadap Kepimpinan Instruksional Ketua Panitia Mengikut Jantina	64
Jadual 4.9	Keputusan Ujian-t pada Persepsi Guru Terhadap Komitmen Mengikut Kelulusan Akademik	65
Jadual 4.10	Keputusan Ujian-t pada Persepsi Guru Terhadap Kepimpinan Instruksional ketua Panitia Mengikut Kelulusan Akademik	66
Jadual 4.11	Analisis Korelasi antara Fungsi Merangka Matlamat Sekolah dengan Komitmen Guru	67
Jadual 4.12	Analisis Korelasi antara Fungsi Memperjelaskan Matlamat Sekolah dengan Komitmen Guru	68
Jadual 4.13	Analisis Korelasi antara Fungsi Mencerap/Menilai dengan Komitmen Guru	69
Jadual 4.14	Analisis Korelasi antara Fungsi Menyelaras Kurikulum dengan Komitmen Guru	70

	<b>Jadual</b>	<b>Halaman</b>
Jadual 4.15	Analisis Korelasi antara Fungsi Memberi Sokongan dengan Komitmen Guru	71
Jadual 4.16	Analisis Korelasi antara Fungsi Membudayakan Perkembangan Staf dengan Komitmen Guru	72
Jadual 4.17	Analisis Korelasi antara Kepimpinan Instruksional Ketua Panitia dengan Komitmen Guru Sekolah Rendah	73

## SENARAI RAJAH

	<b>Rajah</b>	<b>Halaman</b>
Rajah 1.1	Kerangka Konsep Kajian	18
Rajah 2.1	Teori Hubungan Tingkahlaku Pengetua Dengan Pembelajaran Pelajar	28
Rajah 2.2	Teori Interaksi Pengetua Dengan Guru	29
Rajah 3.1	Pengiraan Kadar pemulangan Responden	45

# BAB 1

## Pengenalan

### 1.1 Pendahuluan

Pengurusan yang berjaya sering dikaitkan dengan corak kepimpinan yang mampu memenuhi matlamat organisasi. Ia biasanya dipimpin oleh pemimpin yang berkaliber yang mendapat perhatian semua pihak. Oleh yang demikian, pemimpin perlu dilihat dalam skop yang lebih luas dan bukan tertumpu pada kegiatan atau pimpinan tertentu sahaja seperti pemimpin politik dan sebagainya ( Baharudin, 2004). Dalam teks ucapan Y. Bhg. Hajah Noor Rezan, Pengarah Bahagian Sekolah dalam ucapannya pada Majlis Penutupan Rasmi Konvensyen Kebangsaan Guru Dalam ICT (2006) telah menyatakan:

*Pihak KPM sendiri telah mengusahakan beberapa langkah ke arah kepimpinan berkesan dengan melaksanakan Perancangan Strategik yang terdapat dalam komponen memperkasakan sekolah dan yang terbaru Kepimpinan Instruksional kepada semua Pengetua dan Guru Besar.*

Pemimpin boleh dimaksudkan sebagai ketua yang dilantik oleh kumpulan, organisasi, pertubuhan atau mana-mana pihak dimana perantukan tersebut berlaku secara rasmi dan tidak rasmi. Beliau menggunakan banyak pengaruh untuk memastikan pengikutnya melakukan sesuatu dengan penuh dedikasi, ikhlas dan dengan penuh nilai komitmen serta kepuasan yang tinggi. Pemimpin dapat



menggunakan kebijaksanaan dan kewibawaannya untuk mempengaruhi pengikutnya supaya melakukan sesuatu perkara dengan rela hati. Mereka juga mempunyai kebebasan untuk memberikan pandangan termasuklah dalam merangka sesuatu strategi terutamanya dalam membuat keputusan jangka panjang dalam organisasi.

Yang Amat Berhormat Dato' Seri Abdullah B. Hj. Ahmad Badawi, Mantan Perdana Menteri Malaysia ke 5 dalam ucapan di Majlis Perdana Perkhidmatan Awam Ke-5 di INTAN telah menyatakan:

*" Bagi mana-mana entiti pun, baik sebuah negara, sebuah organisasi, atau sebuah syarikat, kepimpinan adalah kritikal. Kepimpinan boleh menentukan sama ada satu-satu entiti itu berjaya atau gagal, sama ada berfungsi dengan cemerlang atau dalam serba kekurangan. Kepimpinan yang bijak dapat memberi wawasan dan pemikiran yang strategik kepada sesuatu pertubuhan. Kepimpinan juga dapat memberi inspirasi dan dorongan yang baik kepada kakitangan dan dapat menggembeling seluruh tenaga pertubuhan untuk bergerak pantas ke arah matlamat yang ditetapkan. Pemimpin yang baik akan sendirinya menjadi teladan kepada kakitangannya." (Abdullah, 2004, Teks Ucapan, m.s 12)*

Menyedari akan kepentingan ini, gaya kepimpinan memainkan peranan yang penting bagi menentukan hala tuju sesuatu organisasi. Namun demikian, Steer (1973) dalam menyatakan bahawa komitmen pekerja merupakan penentu utama bagi

keberkesanan organisasi. Oleh itu, kajian ini cuba melihat sejauhmanakah kepimpinan instruksional yang ditunjukkan oleh ketua panitia dengan komitmen guru di sekolah.

## **1.2 Penyataan Masalah**

Tanggungjawab berasaskan kepada piawai memberi satu cabaran baru kepada pemimpin sebagai usaha-usaha menggalakkan guru. Pengetua-pengetua kini mesti memimpin guru-guru untuk menghasilkan keputusan yang standard. Ini memerlukan bukan sahaja berinovasi tetapi satu acuan minda yang berbeza (Elmore;Kate Jamemtz 2002). Ini sering kali bertentangan dan menuntut untuk sesuatu perubahan, pemimpin-pemimpin hendaklah mewujudkan perpaduan dalam usaha-usaha memperbaiki kelemahan yang ada (Jonathan Supovitz & Susan Poglinco, 2001).

Berdasarkan kepada beberapa kenyataan di atas, kepimpinan instruksional adalah sangat penting kerana kepimpinan corak ini dapat menghasilkan pengajaran dan pembelajaran berkesan di kalangan guru dan pelajar yang dapat menghasilkan prestasi akademik yang cemerlang. (Johnson, et al.2004 ).

Kajian-kajian lepas banyak mengkaji kepimpinan instruksional guru besar/ pengetua sahaja. Sebagai contoh, kajian Mohd Nor (2004) tentang Kepimpinan Pengajaran Guru Besar, Komitmen dan Kepuasan Kerja Guru: Satu Kajian Perbandingan dan Hubungan Antara Sekolah Berkesan Dengan Sekolah Kurang Berkesan, Samsor Sahdan (2003) tentang Kepimpinan Pengajaran dan Pelaksanaan Inovasi Kurikulum dan Andi Audryanah (2007) dalam kajiannya tentang

## Kepemimpinan Pengajaran Dan Efikasi Kendiri Pengetua Sekolah Menengah Dan Hubungannya Dengan Pencapaian Akademik Sekolah.

Menurut kenyataan dibawah yang berbunyi;

*Developing meaningful communities around instructional practice is not an easy task. Groups may have a relatively easy time developing comfortable social interactions, but it is more difficult for them to develop sustained communities of practice around instruction. Recent research has shown that organizational restructuring alone does not increase the likelihood that groups will develop communities of instructional practice (Supovitz, 2001).*

Permasalahannya yang timbul sekarang, mengapakah tidak ada seorang pemimpin yang dipertanggungjawabkan melaksanakan tugas sepertimana yang dilaksanakan oleh kepimpinan instruksional. Oleh itu, penyelidik menyedari bahawa selain pengetua dan guru besar, ketua panitia juga bertanggungjawab kepada guru-guru disekolah. Ianya perlu mempunyai satu kepimpinan untuk merealisasikan tugasnya disekolah. Pengetua mempunyai pelbagai tugas disekolah. Satu kajian perlu dilaksanakan terhadap ketua panitia disekolah untuk melihat adakah pengamalan kepimpinan instruksional di sekolah dapat meningkatkan komitmen guru.

### **1.3 Objektif Kajian**

#### **1.3.1 Objektif umum**

Kajian ini dijalankan adalah untuk mengenalpasti faktor-faktor demografi guru-guru sekolah rendah di kawasan pelajaran Tambun Tulang serta melihat kepimpinan instruksional ketua panitia yang mempengaruhi komitmen guru secara keseluruhannya.

#### **1.3.2 Objektif khusus**

1. Mengkaji perbezaan antara jantina terhadap komitmen guru di sekolah kawasan pelajaran Tambun Tulang.
2. Mengkaji perbezaan antara kelulusan akademik terhadap komitmen guru di sekolah kawasan pelajaran Tambun Tulang.
2. Mengenal pasti hubungan di antara kepemimpinan instruksional terhadap komitmen guru di sekolah.

### **1.4 Soalan Kajian**

1. Adakah terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi guru lelaki dan perempuan terhadap komitmen guru sekolah rendah di kawasan Tambun Tulang?
2. Adakah terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi guru lelaki dan perempuan terhadap kepimpinan instruksional ketua panitia sekolah rendah di kawasan Tambun Tulang?

3. Adakah terdapat perbezaan yang signifikan antara kelulusan akademik terhadap komitmen guru sekolah rendah di kawasan Tambun Tulang?
4. Adakah terdapat perbezaan yang signifikan antara kelulusan akademik terhadap kepimpinan instruksional ketua panitia sekolah rendah di kawasan Tambun Tulang?
5. Adakah terdapat hubungan antara fungsi merangka matlamat sekolah oleh ketua panitia dengan komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang?
6. Adakah terdapat hubungan antara fungsi memperjelaskan matlamat sekolah oleh ketua panitia dengan komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang?
7. Adakah terdapat hubungan antara fungsi mencerap /menyelia dan menilai pengajaran guru oleh ketua panitia dan komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang?
8. Adakah terdapat hubungan antara fungsi menyelaras kurikulum oleh ketua panitia dengan komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang?
9. Adakah terdapat hubungan antara fungsi memberi sokongan dalam aktiviti pegajaran / sentiasa kelihatan oleh ketua panitia dengan komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang?
10. Adakah terdapat hubungan antara fungsi membudayakan perkembangan staf oleh ketua panitia dengan komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang?
11. Adakah terdapat hubungan antara kepimpinan instruksional ketua panitia dengan komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang?

### **1.5 Hipotesis Kajian**

H<sub>0</sub>1: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi guru lelaki dan perempuan terhadap komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang

- Ho2: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi guru lelaki dan perempuan terhadap kepimpinan instruksional ketua panitia di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang
- Ho3: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara kelulusan akademik terhadap komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang
- Ho4: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara kelulusan akademik terhadap kepimpinan instruksional ketua panitia di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang.
- Ho5: Tidak terdapat hubungan antara fungsi merangka matlamat sekolah oleh ketua panitia dengan komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang.
- Ho6 : Tidak terdapat hubungan antara fungsi memperjelaskan matlamat sekolah oleh ketua panitia dengan komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang.
- Ho7: Tidak terdapat hubungan antara fungsi mencerap /menyelia dan menilai pengajaran guru oleh ketua panitia dan komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang.
- Ho8: Tidak terdapat hubungan antara fungsi menyelaras kurikulum oleh ketua panitia dengan komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang.
- Ho9: Tidak terdapat hubungan antara fungsi memberi sokongan dalam aktiviti pengajaran / sentiasa kelihatan oleh ketua panitia dengan komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang.

H<sub>0</sub>10: Tidak terdapat hubungan antara fungsi membudayakan perkembangan staf oleh ketua panitia dengan komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang.

H<sub>0</sub>11: Tidak terdapat hubungan antara kepemimpinan instruksional oleh ketua panitia dengan komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang.

## **1. 6 Kepentingan Kajian**

Sistem pendidikan di Malaysia telah mengalami beberapa anjakan paradigma dalam usaha menyampaikan maklumat daripada pengajar kepada pelajar. Pelancaran Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006-2010 menuntut agar semua pihak berganding bahu untuk sama-sama merencanakan teras strategi PIPP ke arah membina negara bangsa; membangunkan modal insan; memperkasakan sekolah kebangsaan; merapatkan jurang pendidikan; memartabatkan profesion keguruan; dan melonjakkan kecemerlangan institusi pendidikan. Sekiranya semua elemen ini berjaya dilaksanakan dengan baik maka sistem pendidikan negara akan menjadi lebih dinamik dan akan melahirkan pelajar-pelajar yang berkualiti dan berketerampilan serta mampu berdiri sama tinggi di peringkat antarabangsa. Sistem pendidikan yang berkonsepkan kerjasama misalnya boleh dijadikan modul pengajaran di kalangan pelajar. Ini penting kerana logiknya, kesedaran bahawa keadaan di luar bilik darjah memerlukan lebih banyak aktiviti kolaboratif yang menggunakan kerja-kerja berpasukan dalam

kehidupan seharian dan juga kesedaran tentang nilai interaksi sosial yang kreatif untuk menjadikan pembelajaran lebih bermakna.

Oleh itu, pemimpin instruksional harus menterjemahkan peranan utama seorang ketua panitia sebagai pemimpin kecemerlangan pembelajaran. Untuk itu, seorang pemimpin bukan sekadar kukuh dan mantap dari segi idea yang konkrit, malah kemahiran teknikalnya. Ia memerlukan satu tafsiran semula terhadap peranan pemimpin iaitu berdasarkan kepemimpinan instruksional yang mengetepikan hambatan-hambatan seperti struktur birokrasi, mencipta semula perhubungan yang lebih berkesan dan memperkembangkan satu kerangka perancangan yang strategik (Sufa'at, 2005). Findley (1992) menegaskan bahawa jika sesebuah sekolah itu diuruskan sebagai sebuah komuniti

pembelajaran yang berjaya ia akan berjaya disebabkan oleh kepemimpinan pengetuanya. Oleh sebab itulah kajian kepemimpinan instruksional ini menjadi penting. Kebanyakan organisasi hari ini, termasuk sekolah menghadapi persekitaran dalaman dan luaran yang berubah dengan pantas. Di samping itu, sekolah juga sering menerima arahan-arahan daripada jabatan dari semasa ke semasa bagi melaksanakan program-program tertentu. Perubahan demi perubahan ini sudah pasti mengundang konflik dan keresahan dalam kalangan staf yang mempunyai sifat sukar untuk berubah. Semangat kepemimpinan instruksional sahaja tidak dapat menyelesaikan konflik dan keresahan ini. Bagi menghadapi situasi-situasi yang mencabar ini, keyakinan seorang ketua panitia ke atas kemampuannya mesti tinggi dalam mengharungi situasi-situasi tersebut. Seorang pemimpin yang mempunyai kepimpinan



instruksional diyakini dapat membawa perubahan di sekolah dengan mempengaruhi komitmen guru ke arah kecemerlangan akademik dan pengurusan sekolah (Sazali *et al.*, 2004). Bersandarkan kepada permasalahan-permasalahan yang dinyatakan terdahulu dan kepentingan kajian yang dinyatakan di atas maka kajian tentang kepemimpinan instruksional ketua panitia dan komitmen guru didapati amat penting dikaji kerana beberapa sebab seperti berikut:

- i. Maklumat mengenai kepemimpinan instruksional amat penting untuk membantu ketua panitia, guru-guru program dan pentadbir pendidikan dalam usaha membimbing, membantu dan mendorong guru-guru meningkatkan prestasi tugas serta komitmen mereka.
- ii. Hasil kajian ini dapat menilai keberkesanan kepemimpinan instruksional ketua panitia dan hubungannya dengan komitmen guru.
- iii. Kajian ini juga dapat menghasilkan maklumat kepada pegawai-pegawai di peringkat kementerian, jabatan dan pihak tertentu dalam menentukan aspek-aspek kepemimpinan instruksional yang perlu diberi keutamaan apabila menyusun kursus-kursus dalam perkhidmatan atau program perkembangan profesional untuk pemimpin instruksional.
- iv. Memberi kesedaran kepada penggubal dan pembuat dasar dalam bidang pendidikan agar lebih peka untuk menyedia dan mempersiapkan tenaga-tenaga profesional yang berwibawa dengan memperbetul spektrum peranan pemimpin sebagai pentadbir organisasi kepada pemimpin instruksional bagi meningkatkan kecemerlangan sekolah dalam bidang pendidikan.

## **1.7 Batasan Kajian**

Kajian ini hanya difokuskan kepada enam fungsi kepemimpinan instruksional manakala komitmen guru dilihat dari empat angkubah. Responden kajian ini hanya membabitkan guru besar, guru-guru kanan dan guru-guru biasa. Sungguhpun begitu, penyelidik menganggap persepsi guru besar dan guru-guru kanan lebih tinggi kebolehpercayaan dan kesahannya daripada guru-guru biasa kerana mereka lebih hampir dengan ketua panitia mata pelajaran dalam hal kepemimpinan. Laporan Ahadi (1990) menyimpulkan bahawa penilaian oleh guru biasa dalam kepemimpinan instruksional boleh dipersoalkan kebolehpercayaan dan kesahannya dalam mengenal pasti peranan ketua panitia yang khusus dengan sumbangannya dalam keberkesanan sekolah. Dapatan kajian ini tidak menggambarkan secara menyeluruh kepemimpinan instruksional dan komitmen guru di negeri terpilih kerana kajian ini hanya melibatkan guru-guru di kawasan pelajaran Tambun Tulang sahaja. Kajian ini juga terbatas kepada 7 buah sekolah. Penyelidik terpaksa membataskan kajian ini dengan mengambil sampel daripada kalangan guru-guru sahaja kerana penyelidik beranggapan bahawa guru lebih prihatin terhadap perkembangan kepemimpinan pengetua berbanding kakitangan sokongan dan pelajar. Di samping itu guru-guru lebih sesuai kerana objektif dan persoalan kajian ini adalah mencakupi semua aspek kepemimpinan termasuklah kepemimpinan intruksional yang melibatkan kalangan guru sahaja dan tidak kepada kakitangan sokongan. Oleh kerana kajian ini hanya menggunakan soal selidik, maka dapatan kajian ini bergantung sepenuhnya kepada

keikhlasan dan kejujuran responden menjawab setiap item yang diberikan dalam soal selidik.

## **1.8 Definisi Operasional**

### **1.8.1 Definisi Kepimpinan**

Kepimpinan ialah perkataan terbitan daripada "pimpin". Pimpin bererti bimbing, pandu atau tunjuk. Memimpin diberi erti sebagai memegang tangan dan membawa berjalan menuju ke sesuatu tempat. Kepimpinan membawa erti "keupayaan memimpin" dan kepemimpinan pula "keupayaan sebagai pemimpin, daya seseorang pemimpin" (*Kamus Dewan* 2005). Kepimpinan merupakan satu subjek yang menarik kepada semua golongan masyarakat. Kepimpinan memberi gambaran individu yang berkuasa dan dinamik, yang memerintah tentera atau mengarah empayar korporat. Sejarah manusia penuh dengan pemimpin tentera, politik, agama dan sosial. Perjuangan pemimpin yang berani dan bijaksana menjadi intipati lagenda dan mitos.

*“ The process of persuasion or example by which an individual or leadership team induces a group to pursue an objective held by the leader or shared by the leader and followers”*

*(Gardner, 1990:1)*

### **1.8.2 Definisi Kepimpinan Instruksional**

Kepimpinan instruksional ialah segala tindakan yang dilakukan oleh pengetua atau oleh pihak-pihak yang diamanahkan, bagi menggalakkan pertumbuhan pengajaran dan pembelajaran di kalangan murid dan guru, yang meliputi tindakan-tindakan seperti menjelaskan tujuan persekolahan, menetapkan matlamat sekolah, menyediakan sumber yang diperlukan supaya berlaku pembelajaran, menyelia dan menilai pengajaran guru, menyelaraskan program pembangunan staf dan mewujudkan hubungan rakan sejawat di kalangan guru.

Berdasarkan Model Kepimpinan Pengajaran Hallinger (1987), kepimpinan instruksional merangkumi beberapa ciri iaitu memantau kemajuan murid, mengawal masa pengajaran, sentiasa kelihatan, memberi gambaran kepada guru, menggalakkan perkembangan profesionalisme guru-guru dan menyediakan insentif untuk murid.

### 1.8.3 Definisi Ketua Panitia

Mohamad Mazni (1998), menghuraikan bahawa guru kanan dan ketua panitia pelajaran adalah satu pasukan yang bertindak sebagai pembantu guru besar dalam pentadbiran dan pengurusan (kurikulum) di sekolah. Bertindak juga sebagai penyelia, disamping mengajar sebilangan waktu pengajaran.

Peranan dan bidang tugas ketua panitia berdasarkan Pusat Perkembangan Kurikulum (PPK) Kementerian Pelajaran Malaysia

1. Melaksanakan tugas pengajaran dan pembelajaran
  - mengajar mengikut opsyen
2. Pemimpin dan pengurus kurikulum
  - merancang, melaksana, menyelia dan menilai pengajaran dan pembelajaran
  - mengurus dan menggerakkan panitia
  - mematuhi sukatan pelajaran
  - melaksanakan huraian sukatan pelajaran
  - melaksanakan perubahan dan inovasi
  - merancang, menyedia dan memastikan penggunaan bahan.
  - mengurus jadual waktu.
  - mengurus bilik-bilik khas
  - melaksanakan pemantauan.

- merancang dan melaksanakan panitia.
- menganalisis peperiksaan.
- mengadakan tindakan susulan iaitu pemulihan dan pengayaan.

### 3. Kemajuan staf.

- membuat analisis keperluan.
- merancang dan melaksanakan program latihan dalaman.
- menilai program yang dilaksanakan.
- memastikan penyertaan guru dalam seminar, bengkel dan kursus.

### 4. Penyediaan bahan.

- menyediakan bahan bantu mengajar dan bahan bantu belajar.
- koleksi pusat sumber sekolah.

#### **1.8.4 Definisi Guru**

Dalam kajian ini, guru merujuk kepada Penolong Kanan Pentadbiran, Penolong Kanan Hal Ehwal Murid (HEM), Penolong Kanan Ko-kurikulum, Ketua Panitia dan Guru-guru. Bidang tugas yang dipertanggungjawabkan kepada mereka ialah mengajar dan menguruskan hal-hal yang berkaitan dengan akademik dan bukan akademik di sekolah.

### 1.8.5 Definisi Komitmen guru

Biasanya sesebuah sekolah yang dikategorikan baik dilihat bila adanya pencapaian yang cemerlang dalam bidang kurikulum yang mengatasi tahap pencapaian umum. Untuk mencapai tahap ini, pembolehubah yang paling penting ialah guru melalui tindakan profesionalnya. Lazimnya guru-guru yang berkesan dalam tindakannya akan dapat menghasilkan pelajar-pelajar yang berpencapaian tinggi dalam bidang akademik Zulkifli (1997). Mereka mendapati bahawa guru-guru ini memperlihatkan tingkah laku seperti:

- a) Menekankan kepada prestasi akademik.
- b) Menghabiskan masa dengan kerja-kerja yang menguntungkan pelajar.
- c) Menggunakan pelbagai alat bantuan mengajar.
- d) Melibatkan semua pelajar dalam sesi perbincangan.
- e) Menggalakkan pelajar-pelajar bekerjasama membuat kerja-kerja akademik.
- f) Cepat mengetahui masalah yang dihadapi oleh pelajar terutama semasa pengajaran.
- g) Memberi pujian kepada kejayaan pelajar.
- h) Memberi maklum balas yang berguna.
- i) Memanggil pelajar dengan nama sebenar.
- j) Menggunakan masa pengajaran dan pembelajaran sebaik-baiknya.
- k) Menggelakkan daripada gangguan pembelajaran.
- l) Memberikan arahan yang jelas kepada pelajar sebelum memulakan kerja-kerja bertulis.

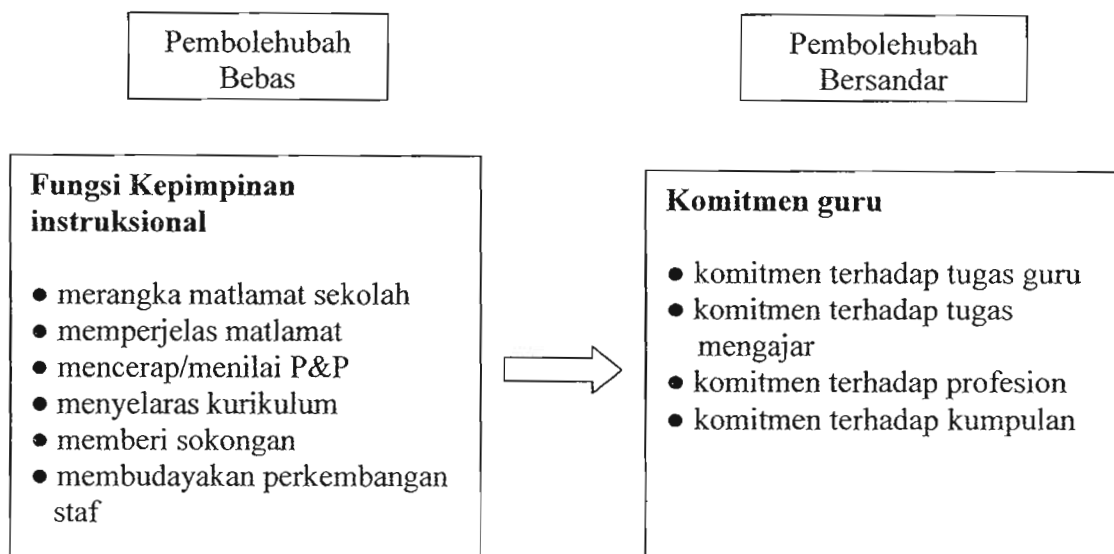
## 1.9 Kerangka konsep

Berdasarkan rekabentuk yang digunakan, penyelidik telah menghasilkan satu kerangka konseptual bagi membantu dalam memahami proses pelaksanaan kajian ini. Menggunakan model Konsep Hallinger dan Murphy (1987), kajian kepemimpinan instruksional ketua panitia dibahagikan kepada tiga dimensi iaitu dimensi pentakrifan misi dan matlamat sekolah, dimensi pengurusan program-program pengajaran dan dimensi pemupukan iklim pengajaran dan pembelajaran. Ketiga-tiga dimensi ini kemudiannya dipecahkan kepada enam fungsi iaitu fungsi merangka matlamat akademik sekolah, fungsi memperjelas matlamat sekolah, fungsi mencerap dan menilai pengajaran guru, fungsi menyelaras kurikulum, fungsi memberi sokongan dalam aktiviti pengajaran/ketampakan, dan fungsi membudayakan perkembangan staf. Berdasarkan kepada model ini, kepimpinan instruksional dilihat berdasarkan kepada komitmen guru di sekolah melalui soalan soal selidik.

Oleh itu, pembolehubah tidak bersandar (bebas) yang terdapat dalam kajian ini adalah dimensi-dimensi kepimpinan instruksional ketua panitia dan pembolehubah bersandar ialah komitmen guru. Kerangka konsep ini diubahsuaikan berasaskan kepada kajian yang telah dijalankan oleh Wong Huey Ling (2007) dan diperjelaskan seperti dalam Rajah 1.1 di bawah:



Rajah 1.1  
*Kerangka Konsep Kajian*



Rajah 1.1: Hubungan Yang Wujud Antara Pembolehubah Bebas Dan Pembolehubah Bersandar

### 1.10 Kesimpulan

Bab ini menjelaskan secara menyeluruh tentang latar belakang kajian yang dijalankan. Pengenalan kepada tajuk ini menerangkan sebahagian kecil soroton kajian mengenai konsep kepimpinan instruksional dan hubungannya dengan komitmen guru. Bab dua akan menerangkan dengan lebih terperinci mengenai tinjauan literatur. Metodologi kajian dalam Bab Tiga akan menerangkan kaedah bagaimana kajian ini dijalankan. Data yang telah dikumpul, dianalisa dan dihuraikan dalam Bab Empat. Bab Lima adalah untuk menjelaskan dapatan kajian secara terperinci dan membincangkan tentang keberkesanan kajian.

## **BAB 2**

### **TINJAUAN LITERATUR**

#### **2.1 Pengenalan**

Kajian literatur dapat menjelaskan kepada pengkaji mengenai kajian-kajian yang telah dijalankan oleh pengkaji-pengkaji terdahulu mengenai hubungan kepimpinan instruksional dan komitmen guru. Bab ini membincangkan tentang tinjauan literatur berkenaan dengan teori dan konsep yang berkaitan dengan kajian ini. Hasil-hasil kajian pengkaji terdahulu akan digunakan untuk dijadikan sebagai panduan dan rujukan dalam memahami topik yang dibincangkan dengan lebih mendalam.

#### **2.2 Konsep Kepemimpinan**

Menurut Andi Audryanah (2007) telah mengkategorikan konsep kepemimpinan kepada empat perkara iaitu kepemimpinan yang mempunyai tugas, kepemimpinan yang berpengaruh, kepemimpinan yang berkesan dan kepemimpinan yang positif. Menurut beliau, keempat-empat kepemimpinan ini perlu ada dalam diri seseorang pemimpin. Mengikut Bennet (1995), kepemimpinan memberikan arah kepada kerja orang lain, membantu mereka melihat apa yang ada dalam keadaan tertentu dan bagaimana ia harus dicapai. Dean (1985) menyatakan bahawa bagi kebanyakan organisasi hari ini kepemimpinan bukan lagi menjadi kepunyaan seseorang individu itu semata-mata dan dengan mengamalkan gaya autokratik, tetapi

ia lebih kepada aktiviti memimpin secara berkumpulan. Kualiti-kualiti peribadi individu yang ada dalam pasukan tersebut adalah lengkap-melengkapi antara satu sama lain dengan beberapa tanggungjawab didelegasikan atau dikongsi bersama. Corak kepemimpinan ini masih menjadikan orang atasan sebagai ketua keseluruhan tetapi jikalau ketua melaksanakan kepemimpinan, ia akan disokong oleh rakan-rakan yang lebih *senior*. Dengan itu dapat mengurangkan beban tekanan ke atas individu dengan berkongsi tugas-tugas kepemimpinan. Kesimpulannya, pemimpin menurut perspektif barat menyebutkan bahawa fungsi pemimpin adalah mempengaruhi para pengikut untuk mencapai matlamat.

Kepemimpinan ialah tingkah laku individu dalam menerajui sebuah kumpulan untuk melaksanakan sesuatu aktiviti dengan menggunakan kaedah komunikasi yang berkesan dengan orang bawahan. Kepemimpinan menurut perspektif Islam adalah berdasarkan garis dan lunas yang telah diamanahkan oleh Allah s.w.t.. Semua matlamat kepemimpinan mestilah tunduk dan patuh kepada perintah Islam dalam semua keadaan. Pengaruh keindividuan pemimpin Islam tidak wujud kerana pemimpin dan pengikut tertakluk kepada aqidah dan perintah yang sama. Mereka akan mempengaruhi antara satu sama lain. Di sekolah, kepemimpinan adalah satu aspek tingkah laku pengetua. Jawatan pengetua diberi pengiktirafan dan status berwibawa sebagai ketua sekolah serta mempunyai kuasa atas segala aspek pengurusan sekolah. Sergiovanni (1996) mendefinisikan kepemimpinan sekolah sebagai individu yang berubah mengikut tugas mengarah dan menyelaras aktiviti kumpulan untuk mencapai atau mengubah matlamat. Hussein (1993) menyatakan bahawa pengetua

bertanggungjawab dalam banyak hal berkaitan dengan institusi sekolah. Ini termasuklah usaha-usaha mencapai dasar pendidikan sekolah, mengurus dan mentadbir hal-hal akademik dan bukan akademik, kurikulum dan ko-kurikulum, kebajikan warga sekolah dan juga mewujudkan iklim dan budaya yang kondusif bagi proses pengajaran-pembelajaran. Secara amnya, kepemimpinan sekolah bolehlah dikatakan sebagai satu usaha, proses dan kemampuan dan tingkah laku seseorang dalam mempengaruhi kakitangannya di dalam organisasinya untuk melaksanakan tugas ke arah pencapaian matlamat dan dasar pendidikan.

### **2.3 Konsep kepemimpinan Instruksional**

Konsep kepimpinan instruksional telah dikaji secara meluas dalam tahun 1980-an dan 1990-an (Hallinger & Taraseina, 2001). Kajian penyelidikan terhadap pengetua yang dibuat oleh Hallinger (1992) telah melahirkan bagaimana peranan pengetua pada 30 tahun yang lepas telah berubah daripada pengurus perancangan pada era 1960-an hingga 1970-an, bertukar kepada pemimpin instruksional pada tahun 1980-an dan pemimpin transformasi pada tahun 1990-an. Aliran pemikiran kepemimpinan instruksional telah wujud 20 tahun yang lepas di bawah penyelidikan fakulti pentadbiran. Konsep kepemimpinan instruksional sering kali dikaji menggunakan "*Principals Instructional Management Rating Scale*" (PIMRS). Apakah yang dimaksudkan dengan kepemimpinan instruksional? DeBevoise(1984) mendefinisikan kepemimpinan instruksional sebagai meliputi semua tindakan yang

diambil oleh pengetua atau wakilnya bagi mempertingkatkan perkembangan pembelajaran murid-murid. Greenfield (1987) menyatakan kepemimpinan instruksional ialah tindakan-tindakan yang diambil oleh pengetua dengan niat untuk mempertingkatkan keadaan pembelajaran di sekolahnya. Sebelum ini, Bossert *et al.* (1982) membina satu kerangka pengurusan pengajaran untuk mewujudkan organisasi yang berfokus kepada pengajaran dan pembelajaran kerana fungsi utama sekolah ialah pengajaran dengan matlamat utamanya untuk menggalakkan murid-muridnya belajar. Di samping itu, pengetua juga perlu mewujudkan iklim sekolah yang boleh menggalakkan murid-murid belajar (Bossert *et al.*, 1982). Wellisch (1978) menegaskan ada empat perbezaan antara kepemimpinan sekolah yang berkesan dengan kepemimpinan sekolah tidak berkesan. Menurut Wellisch (1978), pemimpin di sekolah berkesan adalah (i) mempunyai kepakaran yang jelas terhadap peranannya dalam kepemimpinan instruksional dan matlamat yang ingin dicapai, (ii) selalu menilai kembali kemajuan guru dan berusaha untuk memperbaikinya supaya dapat menghasilkan pencapaian akademik yang baik dalam kalangan pelajarannya, (iii) mengambil tanggungjawab yang lebih dalam membuat keputusan berhubung dengan pengajaran, (iv) memilih dengan teliti perkara-perkara yang berkaitan dengan pengajaran dan perancangan program pendidikan dengan bantuan guru-gurunya untuk kejayaan sekolahnya. Menurut Peterson (1987), terdapat enam ciri utama kepemimpinan instruksional, iaitu (a) membuat penyeliaan pengajaran guru dan memberikan maklumat berkaitan dengannya, (b) membuat pemerhatian ke atas kemajuan pembelajaran murid dengan membuat tinjauan dan kajian ke atas keputusan

ujian-ujian bersama guru-guru, (c) menyelaraskan program-program pengajaran dengan bantuan guru-guru, (d) memupuk perkembangan staf dengan menyediakan sumber dan peluang-peluang peningkatan keprofesionalan guru, (e) memberitahu guru-guru tanggungjawab mereka dalam mempertingkatkan pencapaian murid dan (f) mengadakan perbincangan dengan guru-guru berhubung dengan pengajaran dan pembelajaran melalui perbincangan secara individu atau mesyuarat guru-guru.

## **2.4 Konsep Komitmen Guru**

Mengatur tugas dengan cara yang berkesan bergantung kepada kualiti situasi kerja. Konsep situasi kerja adalah mengenai keberkesanan, persekitaran, iklim, ideologi organisasi, bidang ekologi dan maklumat organisasi (Patimah, 2002). Satu dari konsep yang menentukan minat kakitangan dalam persekitaran pekerjaan ialah tahap komitmen organisasi. Adalah jelas bahawa interaksi antara guru di sekolah, komunikasi antara guru dan pelajar, kualiti prosedur dan kefahaman guru mengenai profesion mereka memberi kesan kepada tahap komitmen guru. Komitmen ialah pertalian tahap tinggi terhadap sesuatu atau seseorang dalam usaha sosial. Komitmen terhadap kerja dan komitmen terhadap organisasi ialah dua konsep komitmen yang berbeza walaupun berkaitan antara satu sama lain. Dengan beberapa kekurangan (Becker, 1960 dalam Tyree, 1996), konsep komitmen berfokus kepada organisasi atau pekerjaan yang berkaitan secara langsung antara keterikatan individu dengan tujuan dan aktiviti formal organisasi.

## **2.5 Teori-Teori Kepimpinan**

### **2.5.1 Teori Perwatakan (traits)**

Teori ini juga dikenali sebagai teori sifat dan sikap kerana kedua-dua perkara tersebut melambangkan perwatakan seseorang. Teori menekankan bahawa seseorang itu boleh menjadi pemimpin jika memiliki kehebatan fizikal, mental, emosi, peribadi, ketrampilan, kepandaian dan karisma. Tiga perwatakan berikut dapat dikaitkan dengan keberkesanan kepimpinan seseorang iaitu personaliti, motivasi dan kemahiran. Mengikut Yukl (1994), personaliti adalah kecenderungan seseorang untuk berkelakuan secara tertentu. Kajian Bass (1985), menunjukkan bahawa sikap atau perwatakan seperti kemampuan menghadapi tekanan, keyakinan diri, dan kestabilan emosi dikaitkan dengan keberkesanan dan kemajuan seseorang pengurus. Motivasi pula adalah set kuasa tenaga yang wujud dalam diri individu yang mencetuskan sesuatu perlakuan berhubung dengan tugasnya. Kemahiran bermaksud kebolehan seseorang melakukan sesuatu dengan cara yang berkesan.

### **2.5.2 Teori Perlakuan atau Gelagat (Kajian Universiti Iowa)**

Dalam kajian ini, kepimpinan diklasifikasikan kepada tiga kategori berdasarkan tingkah laku seseorang pemimpin.

i. Kepimpinan Autokratik

Pemimpin berkuasa penuh dan mengamalkan arahan mutlak. Dalam konteks ini kakitangan tiada kebebasan bersuara. Mereka dikawal oleh pemimpin dan tidak diberi peluang yang terbuka untuk mengemukakan pendapat.

ii. Kepimpinan Demokratik

Pemimpin menggalakkan penyertaan ahli dalam berbincang dan membuat keputusan. Seseorang pemimpin itu lebih bertolak ansur, terbuka dan senang didampingi.

iii. Kepimpinan Bebas (*Laissez faire*)

Pemimpin memberi kebebasan penuh kepada kakitangan untuk membuat keputusan. Kebebasan yang keterlaluan ini menyebabkan kakitangan sering kali menghadapi masalah apabila terpaksa membuat keputusan sendiri. Suasana begini biasanya menimbulkan ketegangan dan kesannya merugikan organisasi.



### 2.5.3 Teori Laluan Bermatlamat

Mengikut teori ini, sekiranya pemimpin memberi penjelasan yang secukupnya tentang matlamat yang hendak dicapai kepada pekerja dan menetapkan ganjaran tertentu bagi pencapaian cemerlang maka kepimpinannya menjadi lebih berkesan. House (1971), memperjelaskan teorinya;

*The motivational function of the leader consists of increasing personal payoffs to subordinates for work-goal attainment and making the path to those payoffs easier to travel by clarifying it, reducing roadblocks and pitfalls, and increasing the personal satisfaction en route (hal. 324)*

Empat tingkah laku pemimpin dalam Teori Laluan –Matlamat House

#### i. Kepimpinan mengarah

Pemimpin memainkan peranan menerangkan kepada pekerja apa yang dikehendaki daripada mereka, memberi arahan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, menetapkan piawai kerja, peraturan dan menyelaras aktiviti.

#### ii. Kepimpinan Menyokong

Pemimpin menyokong menganggap dirinya sebagai rakan sekerja, memberi pertimbangan kepada kemahuan, keselesaan, status dan maruah serta mewujudkan suasana kerja yang mesra dan menyeronokkan.

### iii. Kepimpinan Penyertaan

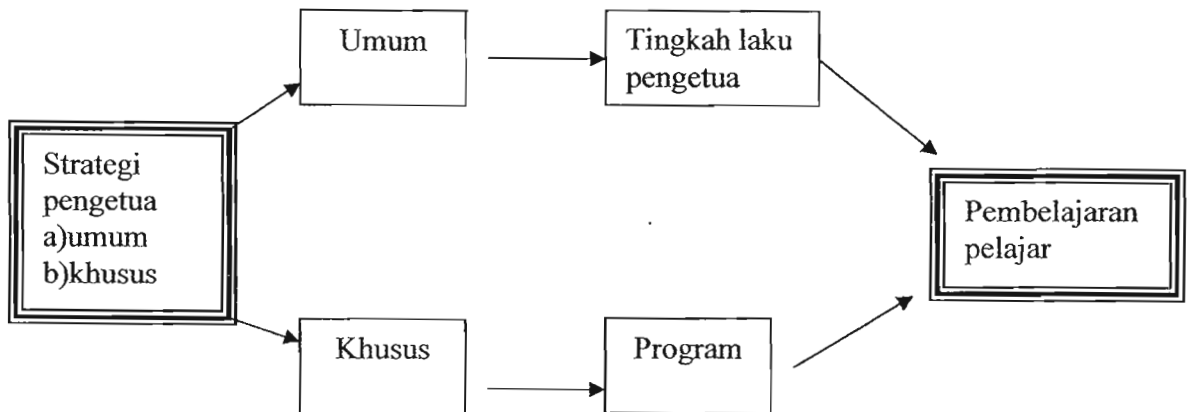
Pemimpin sentiasa melibatkan pengikutnya dalam perbincangan, bertanya pendapat dan kerap kali menggunakan idea pengikut dalam membuat keputusan.

### iv. Kepimpinan Berorientasikan Pencapaian

Pemimpin yang berorientasikan pencapaian menetapkan matlamat yang mencabar untuk kakitangan, menyarankan kecemerlangan dalam prestasi kerja, dan menunjukkan keyakinan terhadap kebolehan kakitangan untuk mencapai prestasi cemerlang

## **2.5.4 Teori Hubungan Tingkah Laku Pengetua Dengan Pembelajaran Pelajar Leithwood dan Montgomery (1986).**

Teori ini menekankan tingkah laku yang ditunjukkan oleh pengetua dalam hubungannya dengan pengurusan sekolah. Mengikut teori ini, terdapat dua jenis strategi yang biasa dilakukan oleh pengetua iaitu strategi umum dan strategi khusus. Teori Hubungan Tingkah Laku Pengetua dengan Pembelajaran Pelajar oleh Leithwood dan Montgomery (1986) digambarkan melalui Rajah 2.1.



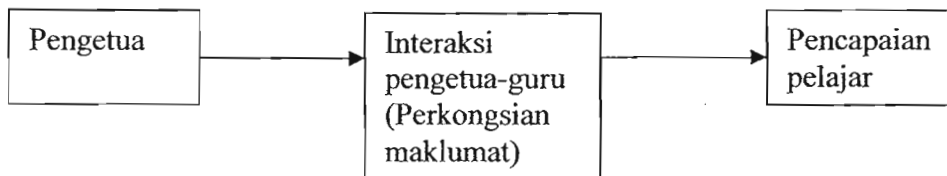
**Rajah 2.1 : Teori Hubungan Tingkah laku Pengetua dengan Pembelajaran Pelajar**

Sumber : Leithwood dan Montgomery (1986)

Strategi umum termasuklah tingkah laku pengetua yang berkaitan dengan kakitangan, kepemimpinannya, komunikasi dalam sekolah, komunikasi antara sekolah dan komuniti dan penyelesaian hal-hal rutin. Strategi khusus pula adalah yang berkaitan dengan program. Ini termasuklah aspek-aspek matlamat sekolah, matlamat program pelaksanaan dan kawalan program, penyeliaan dan penilaian kakitangan, penyediaan sumber sokongan dan hubungan secara langsung dengan pelajar. Kedua-dua strategi ini merupakan dimensi yang boleh dikaji untuk melihat keberkesanan sekolah. Leithwood dan Montgomery (1986) menggunakan dimensi ini untuk melihat keberkesanan pengetua dalam kajian mereka. Mereka mendapati pengetua yang berkesan dapat memainkan peranan yang penting dalam mengurangkan kesan negatif terhadap pembelajaran pelajar.

### 2.5.5 Teori Interaksi Pengetua dengan Guru Glasman (1986)

Mengikuti Teori Interaksi Pengetua Dengan Guru Glasman (1986), pengetua boleh mempengaruhi prestasi pelajar melalui interaksi dengan guru. Melalui interaksi ini, mereka berkongsi maklumat mengenai pencapaian pelajar dan menggunakan maklumat tersebut untuk perbincangan seterusnya. Perbincangan pengetua dengan guru bertujuan (i) memperincikan lagi matlamat pendidikan untuk dijadikan sebagai program pendidikan, (ii) menilai program pendidikan yang tertentu, (iii) menilai guru, dan (iv) menyelesaikan masalah pengajaran dan pembelajaran. Mengikuti model ini pencapaian pelajar dijadikan sebagai mekanisme untuk pengetua berinteraksi secara profesional dengan guru. Teori Interaksi Pengetua dengan Guru Glasman (1986) digambarkan melalui Rajah 2.2



**Rajah 2.2: Teori Interaksi Pengetua Dengan Guru**

Sumber : Glasman (1986)

## 2.6 Teori komitmen

Oliver (2006) telah menurunkan suatu model komitmen yang menghubungkan ciri-ciri organisasi dan individu. Dalam model ini, beliau menyatakan jangkaan individu terhadap kerja disatukan dengan keadaan persekitaran kerja bagi menghasilkan persepsi. Bagaimana persepsi ini mencetuskan sikap serta perlakuan adalah bergantung kepada nilai-nilai individu serta persekitaran. Sebagai contohnya amalan penyeliaan, ganjaran gaji dan sebagainya. Sikap serta perlakuan ini akan menjadi pendorong kepada cara kerja individu dalam satu bentuk sosialisasi, perubahan sikap dan persekitaran kerja yang baik dalam membentuk norma serta nilai kumpulan. Steer dan Porter (1973) telah mengemukakan konsep komitmen terhadap organisasi bagi seseorang individu. Mengikut teori ini, terdapat dua proses yang amat mempengaruhi penyertaan individu dalam sesebuah organisasi. Pertama sekali ialah kemahuan individu itu sendiri dalam menyertai organisasi. Biasanya kemahuan individu ini ada kaitan yang rapat dengan matlamat peribadi (Dunnette dan Kirchner, 1965). Antara perkara yang diutamakan dalam memenuhi matlamat peribadi ini termasuklah ganjaran gaji, pangkat, kuasa serta penghormatan, dapat memenuhi kehendak keluarga dan sebagainya. Faktor yang kedua ialah kehendak organisasi untuk menerima seseorang itu. Mengikut kehendak organisasi, biasanya individu yang berketrampilan serta mempunyai nilai intrinsik yang bersesuaian dengan kehendak organisasi. Antara ciri-ciri yang bersesuaian dengan organisasi termasuklah

berkewibawaan, berkemahiran serta berkemampuan yang tinggi untuk memikul tanggungjawab merealisasikan objektif organisasi (Steer dan Porter, 1973).

Menurut Mohd. Roodzi (1997) , komitmen dinyatakan sebagai satu proses dimana kepentingan individu membawa kepada corak perlakuan sosialnya yang melibatkan nilai, manfaat yang boleh didapati termasuk juga perasaan keperluan individu tersebut. Seterusnya Kanter (1994) membahagikan komitmen kepada tiga jenis iaitu komitmen berterusan, komitmen kepaduan dan komitmen kawalan.

Ghemawat (1991), pula berpendapat iaitu komitmen merupakan faktor utama yang membawa kepada perbezaan prestasi organisasi. Hal ini disokong oleh Dessler (2007) yang menyatakan bahawa era persekitaran yang sering berubah-ubah, pengurus yang berjaya mengurus perubahan dalam organisasi adalah pengurus yang mampu memperolehi komitmen kakitangan bawahannya.

## **2.7 Kajian-kajian Lepas**

Memandangkan contoh-contoh kajian lepas tentang kepimpinan instruksional ketua panitia masih belum ada, maka penyelidik meninjau tentang kajian-kajian lepas tentang kepimpinan instruksional terhadap pengetua. Walau bagaimanapun, fungsi-fungsi kepimpinan instruksional lebih diutamakan untuk melihat sejauhmana peranannya disekolah. Namun fokus kajian tentang ketua panitia akan kita bincangkan dalam bab ini.

### **2.7.1 Tinjauan kajian kepemimpinan instruksional pengetua**

Andi Audryanah (2007) dalam kajiannya *Kepemimpinan Pengajaran Dan Efikasi Kendiri Pengetua Sekolah Menengah Dan Hubungannya Dengan Pencapaian Akademik Sekolah*. Kajian ini bertujuan untuk meneroka manifestasi terhadap efikasi sendiri dalam memainkan peranan kepemimpinan pengajaran pengetua di sekolah selaras dengan pengaruhnya terhadap pencapaian sekolah. Dua instrumen secara tinjauan telah digunakan untuk mengumpul data bagi kajian ini; pertama, "*Principal Instruction Management Rating Scale*" (PIMRS) dan kedua, "*Principals' Sense of Efficacy Scale*" (PSES). Dapatan daripada kajian rintis menunjukkan pekali kebolehpercayaan alpha Cronbach ialah masing-masing 0.99 dan 0.98. Seramai 276 orang guru telah dipilih untuk kajian ini. Kesemua borang soal selidik lengkap telah dipulangkan yang didapati amat berguna dan boleh dikemukakan untuk analisis statistik dengan menggunakan perisian "*Statistical Package for Social Science*" (SPSS), versi 13.0. Persepsi guru-guru terhadap pengetua-pengetua mereka menunjukkan tahap efikasi sendiri yang tinggi selari dengan memberikan penekanan yang kuat terhadap kepemimpinan pengajaran dalam melaksanakan fungsi kepengetuaan.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa persepsi guru-guru lelaki terhadap kepemimpinan pengajaran pengetua adalah lebih tinggi berbanding guru-guru perempuan. Walau bagaimanapun, persepsi guru-guru terhadap efikasi sendiri yang ditunjukkan oleh pengetua-pengetua mereka adalah lebih kurang sama. Keputusan ujian-t juga menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan terhadap kepemimpinan

pengajaran dan efikasi sendiri di antara pengetua lelaki dan perempuan di mana kepemimpinan pengajaran dan efikasi sendiri pengetua perempuan adalah lebih tinggi. Kedua-dua pemboleh ubah, kepemimpinan pengajaran dan efikasi sendiri, menunjukkan hubungan positif yang rendah dengan pencapaian sekolah. Walaupun demikian, apabila diadakan korelasi antara satu sama lain, kepemimpinan pengajaran dan efikasi sendiri mempunyai hubung kait yang sangat kuat iaitu  $r = 0.83$ .

Enueme dan Egwunye (2008), dalam kajian mereka tentang kepimpinan pengajaran pengetua-pengetua peranan-peranan dan kesan pada guru prestasi kerja : satu kajian kes sekolah-sekolah menengah di Asaba Metropolis, Delta, Nigeria. Kajian ini dijalankan di semua sekolah-sekolah menengah milik kerajaan di Asaba Metropolis di negeri Delta. Seramai 240 orang guru dipilih secara rambang daripada sekolah tersebut sebagai sampel soalan. Soal selidik yang bertajuk kepimpinan oleh pengetua-pengetua (QILEP) yang telah direka bentuk oleh tenaga penyelidik dan telah disahkan oleh pakar-pakar dalam pentadbiran pendidikan. Antara fokus yang diberikan dalam kajian mereka ialah apa yang dilakukan oleh pengetua-pengetua dalam membantu dan menggalakkan guru-guru mereka dalam pengajaran bilik darjah dan kedua ialah apa yang dilakukan oleh pengetua-pengetua untuk menggalakkan perkembangan profesional guru-guru. Keputusan-keputusan itu menunjukkan bahawa pengetua-pengetua itu memainkan peranan memimpin pengajaran pada tahap tinggi dan peranan-peranan ini meningkatkan prestasi kerja guru-guru. Hasil daripada analisis dua soalan penyelidikan menunjukkan bahawa pengetua-pengetua menasihati guru-guru apabila perlu, mengekalkan pengajaran dan pengajian di sekolah dan pernah



mendemonstrasikan pengetahuan isu-isu kurikulum dalam kawasan tertakluk. Hasilnya pengetua-pengetua di Asaba Metropolis adalah pemimpin-pemimpin yang bagus dalam pengajaran mereka seiring dengan kemahiran diperlukan untuk mengajar. Sergiovani(1996) menyatakan pengetahuan itu kira-kira mengajar dan pengajian dan keupayaan untuk berkongsi wawasan dengan guru adalah satu faktor utama. Sachs(1995) menyenarai persekitaran kondusif seperti satu syarat untuk mempertingkatkan prestasi guru.

Obi (2002) mencadangkan pengetua-pengetua memberi perhatian terhadap program untuk peningkatan kakitangan bagi menjadikan mereka lebih lebih berilmu. Ini mungkin dianggap berpunca daripada fakta bahawa pengetua-pengetua itu mungkin tidak perlu mempunyai peruntukan kewangan untuk mengelolakan / taja program pada mereka. Hasil daripada analisis bagi hipotesis nol menunjukkan nilai  $r$  ialah 0.33 yang adalah lebih besar daripada nilai kritikal  $r$  iaitu .1946. Ini menunjukkan bahawa terdapat perhubungan antara pengetua-pengetua kepimpinan pengajaran dan prestasi kerja guru. Ia disokong oleh kajian Sergiovanni (1996) dan kajian Ogobodo dan Ekpo (2005).

Peter dan Rijeng (2000), pula telah menjalankan kajian tentang Peranan Kepemimpinan Instruksional Pengetua Sekolah Menengah di Sarawak, Malaysia. Kajian ini telah menggunakan 97 orang pengetua sebagai sampel dan dapatan kajian ini jelas menunjukkan bahawa pengetua-pengetua di Sarawak mempunyai kesedaran yang tinggi mengenai tugas dan tanggungjawab mereka sebagai pemimpin instruksional. Tahap amalan kepemimpinan instruksional juga dianggap amat tinggi

seperti yang diperoleh oleh Munira (2000) melalui kajiannya terhadap pengetua di enam buah sekolah menengah sekitar Kuala Lumpur. Dapatannya menunjukkan bahawa 89.1 peratus pengetua menjalankan fungsi mereka sebagai pemimpin instruksional iaitu 23.4 peratus pengetua cenderung ke arah amat kerap dan 65.7 peratus dikategorikan sebagai kerap. Shafari (2001), dalam kajiannya bertujuan untuk mengenal pasti tahap amalan kepemimpinan instruksional pengetua mengikut persepsi pengetua dan guru sekolah menengah di Kuala Pilah. Responden pengetua sebanyak 23 orang manakala responden guru sebanyak 384 orang. Dapatan kajian menunjukkan persepsi pengetua terhadap amalan kepemimpinan instruksionalnya adalah pada tahap relatif keaktifan (min = 4.23) manakala persepsi guru berada di tahap sederhana (min = 3.86). Hasil kajian juga menunjukkan terdapat perkaitan yang signifikan antara pembolehubah bangsa terhadap amalan kepemimpinan instruksional pengetua berdasarkan persepsi guru. Sebaliknya tidak terdapat hubungan yang signifikan pada faktor jantina, umur dan tempoh perkhidmatan. Short dan Spenser (1990) telah menggunakan alat kajian yang direka oleh Hallinger dan Murphy (1985) dalam kajian mereka mengenai hubungan persepsi guru terhadap kepemimpinan instruksional dengan persepsi pelajar terhadap pembolehubah-pembolehubah iklim bilik darjah yang menghasilkan dapatan yang berkesan. Mereka mendapati kepemimpinan pengajaran pengetua yang berkesan menurut persepsi guru mempunyai hubungan positif dengan pengajaran guru dalam bilik darjah. Dalam kajian mereka lima pembolehubah iklim bilik darjah ialah orientasi tugas oleh guru, sokongan guru kepada usaha pelajar, penglibatan pelajar dalam aktiviti-aktiviti pembelajaran, kerja sama

antara pelajar dan persaingan pelajar untuk kejayaan. Didapati pembolehubah-pembolehubah tersebut mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kepemimpinan instruksional pengetua. Penemuan-penemuan kajian Hallinger dan Murphy (1987 & 1985) menunjukkan bahawa pengetua yang mempunyai kepemimpinan instruksional yang berkesan menurut persepsi guru-gurunya sentiasa melibatkan diri mereka dalam penyeliaan pengajaran dan pengurusan kurikulum. Basset, Crame dan Walker (1974) dalam dapatan mereka menunjukkan kebanyakan pengetua berperanan sebagai pemimpin instruksional pada tahap yang kurang memberangsangkan. Analisis telah dijalankan secara peratusan dengan menggunakan petunjuk seperti yang diutarakan oleh Hallinger dan Murphy (1985). Didapati empat petunjuk peranan kepemimpinan instruksional dilaksanakan secara aktif oleh pengetua. Petunjuk-petunjuk tersebut ialah menjelaskan matlamat sekolah (81.8 peratus), menggalakkan peningkatan profesional (78.8 peratus), menyelaras kurikulum (75.8 peratus) dan merangka matlamat sekolah (72.7 peratus). Petunjuk-petunjuk lain menunjukkan tahap pelaksanaan pada tahap 30 hingga 60 peratus.

Nasirah (2000), juga telah menjalankan kajian mengenai Kepemimpinan Pengajaran: Ke Arah Kecemerlangan Pencapaian Akademik Di Sekolah Menengah Daerah Gombak. Di antara dapatan daripada kajian beliau ialah guru-guru menganggap pengetua kurang aktif dalam menjelaskan matlamat sekolah, mengurus kurikulum dan pengajaran, serta menggalakkan iklim pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Hallinger dan Murphy (1985 & 1987) mendapati kepemimpinan instruksional pengetua mempengaruhi pencapaian pelajar melalui dua dimensi, iaitu dimensi

teknologi dan dimensi iklim. Dimensi teknologi adalah berhubung dengan fungsi-fungsi dan aktiviti yang berkaitan dengan pengajaran. Manakala dimensi iklim pula adalah berkaitan dengan aspek pengurusan sekolah. Tingkah laku kepemimpinan positif pengetua dalam kedua-dua dimensi ini akan dapat meningkatkan prestasi pelajar-pelajar. Hallinger dan Murphy (1987) menyokong pendapat Duke (1987) bahawa tidak ada satu tingkah laku kepemimpinan instruksional yang terbaik. Oleh itu pengetua perlu mengamalkan tingkah laku kepemimpinan yang berbeza mengikut latar belakang sosio ekonomi pelajar-pelajar mereka. Kemudiannya Hallinger dan Murphy (1987), merumuskan sebelas fungsi kepemimpinan instruksional seseorang pengetua iaitu; penyelarasan kurikulum, pengukuhan usaha guru, penjagaan waktu pengajaran, penentuan matlamat sekolah, pengawasan kemajuan pelajar, sokongan dalam aktiviti pengajaran, pencerapan dan penilaian pengajaran, pemberian insentif untuk pembelajaran, penguatkuasaan dasar akademik pelajar, penyebaran matlamat-matlamat sekolah, dan penggalakan perkembangan profesional.

Jefri (2004) pula telah menjalankan kajian terhadap kekerapan pelaksanaan fungsi-fungsi kepemimpinan instruksional dan tahap kepuasan guru terhadap pelaksanaan fungsi-fungsi kepemimpinan instruksional. Kajian dibuat ke atas lima orang pengetua dan lima orang guru besar di sekolah-sekolah daerah Sandakan, Sabah dan melibatkan seramai 269 responden daripada kalangan guru. Dapatan kajian menunjukkan bahawa pengetua/guru besar telah melakukan fungsi-fungsi kepemimpinan instruksional dengan kekerapan pada tahap sederhana tetapi mempunyai tahap kepuasan guru-guru yang tinggi. Fungsi penguatkuasaan dasar

akademik paling banyak diberi perhatian. Manakala dari sudut dimensi, pemupukan iklim pengajaran dan pembelajaran berada pada pelaksanaan yang tertinggi. Secara perbandingan pengetua mencapai prestasi lebih baik daripada guru besar dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan instruksional. Kajian juga menunjukkan terdapat hubungan positif yang tinggi antara kekerapan pelaksanaan fungsi-fungsi kepemimpinan dengan kepuasan guru.

Mohd Nor (2004) telah membuat kajian tentang Kepimpinan Pengajaran Guru besar, Komitmen dan Kepuasan kerja Guru: Satu Perbandingan dan Hubungan Antara Sekolah berkesan Dengan Sekolah Kurang Berkesan. Kajian dilakukan terhadap 800 orang guru daripada 78 buah sekolah luar bandar di negeri Kedah, Perlis dan Pulau Pinang. Daripada kajiannya, dapatan kajian menunjukkan bahawa wujudnya hubungan yang signifikan antara pembolehubah tingkah laku kepimpinan pengajaran guru besar dengan komitmen guru di sekolah berkesan. Manakala tidak terdapat hubungan yang signifikan antara tingkah laku kepimpinan pengajaran guru besar dengan komitmen kerja guru di sekolah kurang berkesan. Keputusan yang diperolehi ini menunjukkan bahawa tingkah laku kepimpinan guru besar yang tinggi atau berkesan boleh mempengaruhi komitmen kerja guru.

Shahrom (1999) telah membuat kajian terhadap persepsi guru-guru terhadap kepemimpinan instruksional pengetua di sebuah sekolah menengah daerah Kulai. Hasil penyelidikan menunjukkan pengetua mereka telah memainkan peranan dalam hampir keseluruhan aspek kepemimpinan instruksional. Tidak terdapat perbezaan persepsi antara guru yang berlainan jantina dan yang berbeza tempoh perkhidmatan.

Abdullah (2001) pula telah menjalankan kajian terhadap enam buah sekolah menengah daerah Temerloh dan Bera. Alat kajian diubahsuai dari PIMRS oleh Hallinger dan Murphy (1987). Kajian secara keseluruhan telah menunjukkan persepsi guru terhadap amalan kepemimpinan pengajaran dikalangan pengetua-pengetua yang dikaji adalah kerap (min = 2.8 dan sisihan piawai = 0.42). Fungsi penguatkuasaan dasar akademik telah dipersepsikan sebagai min tertinggi dan fungsi sokongan dalam aktiviti pengajaran sebagai min yang paling rendah. Manakala persepsi guru terhadap penyeliaan pengetua secara keseluruhan adalah memuaskan (min = 3.6 dan sisihan piawai = 0.50). Amalan tingkah laku kepemimpinan instruksional bagi sekolah berprestasi tinggi dan rendah adalah sama kecuali dalam aspek menyelia, menilai pengajaran dan fungsi mengawal pengajaran. Kajian juga menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan instruksional pengetua dengan prestasi akademik pelajar.

Rohana (2002) telah mengkaji tiga dimensi kepemimpinan instruksional pengetua yang dikemukakan oleh Hallinger dan Murphy (1985). Dalam kajiannya secara kuantitatif berbentuk tinjauan pada sebuah sekolah di daerah Pontian, mendapati pengetua kerap menjelaskan dimensi visi atau matlamat sekolah, tetapi jarang-jarang menguruskan dimensi kurikulum dan pengajaran guru. Sekiranya ketiga-tiga dimensi ini disusun atur mengikut keutamaan dalam amalan pengetua sebagai pemimpin instruksional, maka didapati bahawa kedudukannya ialah yang pertama menggalakkan iklim pengajaran dan pembelajaran di sekolah, diikuti oleh

menjelaskan visi atau matlamat sekolah, dan akhir sekali mengurus kurikulum dan pengajaran guru.

### **2.7.2 Kajian berkaitan gaya kepimpinan dan komitmen**

Ghiselli, Haire, dan Porter (1966) mengkaji lebih 300 orang pengurus ( di peringkat pengurusan pertengahan) yang mewakili sembilan puluh jenis perniagaan yang berlainan di Amerika Syarikat. Beliau menemui korelasi yang bermakna di antara keberkesanan kepimpinan dengan sifat kepandaian, kematangan, kebolehan menyelia, inisiatif dan keyakinan diri dalam cara mengendalikan kerja.

Melalui kajian Likert (1967) pula ke atas pegawai di Universiti Michigan mendapati gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pekerja tersebut adalah berpusatkan kepada pekerja. Mereka dikatakan mempunyai sikap bertolak ansur dengan pekerja-pekerja demi mempertingkatkan produktiviti. Di samping itu, mereka juga sentiasa memberi pandangan dan maklumat yang jelas kepada pekerja berhubung dengan keperluan dalam menjalankan sesuatu tugas dalam organisasi.

Mottaz (1985), telah melaporkan satu perhubungan yang kuat antara ganjaran dengan komitmen. Ganjaran kerja yang diteliti oleh beliau adalah faedah-faedah instrinsik dan ekstrinsik yang diterima oleh pekerja. Antaranya ialah peluang yang disediakan oleh pihak majikan untuk meningkatkan kepuasan kerja, pendapatan, faedah sampingan dan kepuasan yang diperolehi hasil daripada interaksi bersama rakan-rakan sekerja. Mottaz melihat komitmen sebagai satu konsep memberi dan menerima.

### 2.7.3 Kajian komitmen organisasi

Komitmen organisasi dilihat kukuh apabila budaya organisasi menekankan orientasi normatif. Patimah (2002), menekankan bahawa komitmen dibentuk oleh norma, nilai, kepercayaan dan elemen lain dalam budaya organisasi. Kajian ada mencadangkan pekerja yang komited menyumbang kepada organisasi dengan cara yang lebih positif dari pekerja yang kurang komited. Komitmen kakitangan memang mempunyai definisi yang berbeza dari definisi pihak pengurusan terutama yang berkaitan dengan kualiti, orientasi pengorbanan dan kesediaan untuk berkongsi maklumat. Shaw dan Reyes (1992) mendapati pengalaman, jantina dan umur mempunyai hubungan dengan komitmen dalam mengkaji autonomi di sekolah awam. Reyes (1992) merumuskan bahawa guru akan lebih komited di sekolah kecil dari sekolah besar dan wanita lebih komited dari lelaki. Komitmen akan meningkat mengikut umur dan menurun mengikut pendidikan. Beberapa kajian telah mencadangkan umur (Hrebiniak dan Alutto, 1972; Lawler, 1973; Mowday et al., 1982; Steers, 1977) mempunyai kesan yang signifikan ke atas komitmen organisasi. Dari segi tahap pendidikan dan komitmen organisasi, didapati tahap pendidikan mempunyai korelasi negatif dengan komitmen organisasi. (Patimah, 2002).



## **2.8 Kesimpulan**

Daripada apa yang dibincangkan dalam bab ini jelaslah kepentingan kepemimpinan instruksional seorang pemimpin dalam menentukan pencapaian akademik sekolah. Jika dilihat tinjauan hasil dapatan kajian lalu tentang kepemimpinan instruksional ini terbukti bahawa banyak usaha telah dilakukan untuk meningkatkan pencapaian akademik sekolah. Kajian terhadap kepemimpinan instruksional pengetua dan guru besar telah banyak dibuat manakala bagi ketua panitia pula tidak banyak lagi kajian mengenainya. Justeru, kajian perlulah diteruskan menyedari akan kepentingan kepemimpinan instruksional ketua panitia dan komitmen guru.

## **BAB 3**

### **METODOLOGI KAJIAN**

#### **3.1 Pendahuluan**

Bab ini akan membincangkan metodologi kajian yang digunakan dalam kajian ini. Huraian akan meliputi rekabentuk kajian, populasi dan persampelan kajian, instrumen kajian, kajian rintis, pengumpulan data, analisa data dan kesimpulan.

#### **3.2 Rekabentuk Kajian**

Kajian ini menggunakan kaedah pengumpulan data secara kuantitatif yang menyelidik hubungan kepimpinan instruksional ketua panitia dan komitmen guru. Menurut Patton (1990), data kuantitatif adalah piawai, mudah dianalisis, sistematik dan mudah diproses dalam masa yang singkat. Data diperolehi melalui soal selidik yang di edar kepada responden yang terdiri daripada guru-guru dari sekolah yang terpilih dalam negeri Perlis. Menurut Sekaran (1992), soal selidik adalah instrumen pengumpulan data yang cekap kerana banyak data dapat dikumpulkan dalam masa yang singkat.

### 3.3 Populasi dan Persampelan

Populasi kajian terdiri daripada guru-guru yang mengajar di sekolah rendah dari kawasan pelajaran Tambun Tulang. Sekolah-sekolah dalam kawasan ini dipilih sebagai populasi kajian kerana penyelidikan seperti ini belum pernah dijalankan di kawasan pelajaran ini. Bilangan sekolah yang telah dilibatkan dalam kajian ini adalah sebanyak 7 buah di mana populasi guru-gurunya adalah seramai 181 orang guru. Sumber diperolehi dari maklumat yang diberikan oleh pihak sekolah masing-masing. Persampelan merupakan strategi penyelidikan di mana penyelidik boleh mendapatkan maklumat mengenai sesuatu populasi daripada sebilangan individu yang menganggotai populasi tersebut (Mohd. Majid, 2000). Berdasarkan Krejcie dan Morgan (1970), saiz sampel yang diperlukan ialah 123 orang. Namun demikian, memandangkan populasinya yang kecil, maka penyelidik telah mengambil semua populasi sebagai sampel. Soal selidik telah diserahkan sendiri oleh penyelidik pada setiap sekolah yang terlibat pada 10 Mac 2009 dan proses pemulangan pada 13 Mac 2009. Daripada 181 soal selidik yang di edar, penyelidik hanya menerima pulangan sebanyak 140 soal selidik. Mengikut Johnson dan Christensen (2004), sekiranya kadar respon pemulangan sebanyak 70% dan ke atas daripada jumlah set soalan yang diberikan maka secara lazimnya boleh diterima pakai.

Rajah 3.1:

*Pengiraan Kadar Pemulangan Respon*

$$\text{Kadar Pemulangan} = \frac{\text{Jumlah yang diterima}}{\text{Jumlah yang sebenar}}$$

Bagi kajian ini, peratus kadar pemulangan ialah 77%. Dalam kajian ini, responden yang dipilih secara rawak telah memenuhi kriteria (a) guru terlatih dan (b) telah bekerja di bawah ketua panitia berkenaan sekurang-kurangnya selama satu tahun. Ini untuk memastikan ketua panitia tersebut mengamalkan fungsi-fungsi kepimpinan instruksional di sekolah atau tidak. Keputusan kajian ini juga bergantung kepada kejujuran dan keikhlasan responden dalam menjawab soal selidik yang diberikan.

### **3.4 Instrumen Kajian**

Menurut Mohd. Najib (2001), instrumen berbentuk soal selidik mudah ditadbir setelah dibina dengan baik dan data senang diproses untuk dianalisis. Ia juga dapat membantu menjimatkan masa, tenaga dan kos (Mohd. Shaffie, 1995). Instrumen kajian berbentuk soal selidik ini dibahagikan kepada tiga bahagian utama. Bahagian A adalah berkaitan dengan demografi responden (guru). Bahagian B adalah item-item yang berkaitan kekerapan ketua panitia melakukan kepemimpinan instruksional yang dipersepsikan oleh guru-guru. Bahagian C adalah item-item yang menilai komitmen guru yang juga dipersepsikan oleh guru-guru.

#### **3.4.1 Bahagian A – Demografi responden (guru)**

Bahagian ini bertujuan untuk mendapatkan jantina responden (guru) yang bertujuan mengenal pasti latar belakang mereka untuk menjawab soalan berkaitan.

#### **3.4.2 Bahagian B – Fungsi-fungsi kepemimpinan instruksional ketua panitia**

Bagi mengukur tingkah laku kepemimpinan instruksional ketua panitia, penelitian dan pengkajian beberapa soal selidik telah dilakukan (Mohd. Rosli, 2000; Abdullah, 2001; Shafari, 2001; Jefri, 2004; Baharom, 2004 dan Andi Audryanah, 2007) yang berdasarkan kepada soal selidik *Principal Instructional Management Rating Scale* (PIMRS). Soal selidik PIMRS didapati yang paling menepati tujuan penyelidikan yang telah dibina oleh Hallinger dan Murphy (1987). PIMRS telah mula disahkan pada 1985 dan seterusnya diguna pakai lebih daripada 150 kajian (Hallinger & Taraseina, 2001). Walau bagaimanapun untuk ketepatan kajian, beberapa pemurnian dilakukan dengan mengambil kira aspek tugas dan peranan ketua panitia itu sendiri. Rangka kerja PIMRS telah dibahagikan kepada tiga dimensi yang mengkategorikan peranan kepemimpinan instruksional bagi seorang pemimpin. Tiga dimensi tersebut adalah D1 – dimensi mengenal pasti misi sekolah, D2 – dimensi mengurus program kurikulum dan D3 – dimensi memupuk iklim pembelajaran yang baik disekolah. Tiga dimensi ini seterusnya dipecahkan kepada subskala konstruk kepemimpinan instruksional yang spesifik (fungsi), bagi mewakili ukuran yang lebih tepat tentang kelakuan pemimpin. Soal selidik pendekatan PIMRS dalam kajian ini mangandungi 30 item yang dibahagikan kepada enam fungsi, iaitu (i) F1 – fungsi merangka matlamat

sekolah, (ii) F2 – fungsi memperjelas matlamat sekolah, (iii) F3 – fungsi mencerap/menyelia dan menilai pengajaran guru, (iv) F4 – fungsi menyelaras kurikulum, (v) F5 – fungsi memberi sokongan dalam aktiviti pengajaran, (vi) F6 – fungsi membudayakan perkembangan staf. Pembahagian soalan tersebut dijelaskan pada jadual di bawah.

Jadual 3.1

*Bilangan Item mengikut Dimensi Kepimpinan Instruksional*

Fungsi	Bilangan item	Nombor item
1. Merangka matlamat sekolah	5	5-9
2. Memperjelas matlamat sekolah	5	10-14
3. mencerap/menilai P&P	5	15-19
4. Menyelaras kurikulum	5	20-24
5. Memberi sokongan	6	25-30
6. Membudayakan perkembangan staf	5	31-35
Jumlah	31	

Responden diminta memilih tingkah laku yang dinyatakan oleh ketua panitia dalam fungsi kepemimpinan instruksionalnya. Item-item yang dikemukakan menggunakan skala pemeringkatan lima mata. Skala pengukuran menggunakan pemberat secara meningkat. Responden bertindakbalas dengan menentukan sejauh manakah ketua panitia memainkan peranan pada setiap pernyataan fungsi kepemimpinan instruksional yang dinyatakan dengan menanda salah satu daripada lima pilihan seperti yang dinyatakan berikut.

1. Tidak pernah (TP)
2. Jarang-jarang (JJ)
3. Sekali-sekala (SS)
4. Kerap kali (KK)
5. Sentiasa (S)

### 3.4.3 Bahagian C- Dimensi komitmen guru

Dalam mengkaji tentang komitmen guru, soal selidik dibina sebanyak 28 item yang merangkumi empat angkubah seperti komitmen terhadap tugas guru (sekolah) (9 item), komitmen terhadap tugas mengajar (7 item), komitmen terhadap profesion keguruan (6 item), dan komitmen terhadap kumpulan kerja (6 item). Soal selidik ini dibina berdasarkan Commitment to School Scale (CSS) dan Organizational Commitment Questionnaires (OCQ) yang disesuaikan dengan organisasi pendidikan oleh Mowday et al, (1979) dalam Patimah (2002). Pembahagian soalan tersebut dijelaskan pada jadual di bawah.

Jadual 3.2  
*Bilangan Item mengikut angkubah komitmen*

Angkubah	Bilangan item	Nombor item
1. Komitmen terhadap tugas guru	9	36-44
2. Komitmen terhadap tugas mengajar	7	45-51
3. Komitmen terhadap profesion	6	52-57
4. Komitmen terhadap kumpulan	6	58-63
Jumlah	28	

### 3.5 Kajian Rintis

Penyelidik telah melakukan kajian rintis pada 23 Februari 2009 untuk menguji kesahan dan kebolehpercayaan soal selidik tersebut. Untuk tujuan ini, penyelidik memilih 30 orang guru dari sekolah kawasan pelajaran Kuala Perlis untuk terlibat dalam kajian rintis ini. Dalam kajian ini, objektif kajian rintis adalah untuk memastikan kesahan dan kebolehpercayaan item-item dari segi ketepatan, kesesuaian istilah dan struktur ayat supaya tidak timbul kekeliruan dan salah tafsir. Selain itu, penyelidik ingin menguji sama ada item-item yang dikemukakan itu adalah berkaitan dengan pengetahuan dan pengalaman guru. Penyelidik juga ingin mengetahui jangka masa yang digunakan oleh responden untuk menjawab semua item dalam soal selidik. Responden diminta menjawab semua item dan seterusnya memberi ulasan dan pandangan mereka terhadap soal selidik tersebut. Pandangan dan ulasan mereka dijadikan panduan dalam memperbaiki soal selidik kajian ini. Borang soal selidik yang telah diisi lengkap oleh responden telah dianalisis dengan menggunakan *Statistical Package For The Social Sciences Version 12.0*.

Sebanyak 30 orang responden telah mengambil bahagian dalam kajian rintis ini. Analisis ini adalah untuk menentukan alpha cronbach bagi fungsi kepimpinan instruksional dan komitmen guru. Dalam kajian ini, sebanyak 31 soalan tentang fungsi kepimpinan instruksional ketua panitia dan 28 soalan tentang komitmen guru. Di samping itu, terdapat empat faktor demografi iaitu jantina, umur, kelulusan akademik dan pengalaman mengajar turut dikemukakan.



Jadual 3.3

*Bilangan Dan Peratus Responden Kajian Rintis Berdasarkan Jantina*

Jantina	Bilangan	Peratus (%)
Lelaki	6	20
Perempuan	24	80
Jumlah	30	100

Jadual 3.3 di atas menunjukkan bilangan dan peratus responden kajian rintis berdasarkan jantina. Daripada 30 responden yang mengambil bahagian, 6 orang atau 20% terdiri daripada responden lelaki manakala 24 orang atau 80% adalah responden perempuan.

Jadual 3.4

*Bilangan Dan Peratus Responden Berdasarkan Umur*

Umur	Bilangan	Peratus (%)
Kurang dari 30 tahun	6	20
30 hingga 40 tahun	11	36.7
40 tahun ke atas	13	43.3
Jumlah	30	100

Jadual 3.4 di atas menunjukkan bilangan dan peratus berdasarkan umur. Dari segi umur pula, 6 atau 20% berumur kurang dari 30 tahun, 11 orang atau 36.7% berumur antara 30 hingga 40 tahun dan 13 orang atau 43.3% berumur 40 tahun ke atas.

Jadual 3.5  
*Bilangan dan Peratus Responden mengikut Kelulusan Akademik*

Akademik	Bilangan	Peratus (%)
Bukan siswazah	18	60
Siswazah	12	40
Jumlah	30	100

Jadual 3.5 di atas menunjukkan bilangan dan peratus responden mengikut kelulusan akademik. Bagi kelulusan akademik seramai 18 orang atau 60% responden terdiri daripada guru bukan siswazah manakala selebihnya iaitu 12 orang atau 40% responden ialah guru siswazah.

Jadual 3.6  
*Bilangan dan Peratus Responden mengikut Pengalaman Mengajar*

Umur	Bilangan	Peratus (%)
Kurang dari 5 tahun	6	20
5 hingga 10 tahun	5	16.7
10 tahun ke atas	19	63.3
Jumlah	30	100

Jadual 3.6 di atas menunjukkan bilangan dan peratus responden mengikut pengalaman mengajar. Analisis bagi pengalaman mengajar menunjukkan seramai 6 orang atau 20% responden berkhidmat kurang dari 5 tahun, 5 orang atau 16.7% responden berkhidmat antara 5 hingga 10 tahun dan 19 orang atau 63.3% berkhidmat 10 tahun

ke atas. Nilai alpha sangat penting untuk menentukan tahap kebolehpercayaan soalan. Dapatan analisis menunjukkan keseluruhan nilai-nilai alpha untuk semua item dalam soal selidik adalah seperti berikut:

Jadual 3.7  
*Kebolehpercayaan Item Dalam Soal Selidik Kajian Rintis*

<b>Bil.</b>	<b>Pembolehubah</b>	<b>Nilai Alpha Cronbach</b>
1.	Kepimpinan instruksional	0.936
2.	Komitmen guru	0.870

Menurut Mohd. Majid (2000), nilai kebolehpercayaan yang sesuai digunakan dalam penyelidikan bagi sesuatu alat ukur ialah yang mempunyai nilai yang lebih daripada 0.60. Oleh kerana nilai alpha yang diperolehi adalah melebihi 0.60 maka ia sesuai digunakan bagi tujuan kajian ini. Mengikut Uma Sakaran (1992) jika nilai Alpha melebihi 0.8 adalah dianggap terbaik.

### **3.6 Pengumpulan Data**

Bagi melicinkan perjalanan pengumpulan data, penyelidik terlebih dahulu telah memohon surat pengenalan diri (kebenaran daripada Bidang Pengajian Pendidikan, UUM Kolej Sastera dan Sains). Surat pengenalan tersebut bersama-sama dengan borang permohonan dan kertas cadangan untuk melakukan penyelidikan dihantar kepada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan (EPRD), Kementerian Pelajaran

Malaysia untuk mendapat surat kelulusan. Surat kelulusan daripada BPPDP bersama-sama dengan surat kebenaran dari Bidang Pengajian Pendidikan Kolej Sastera dan Sains Universiti Utara Malaysia kemudiannya dimajukan kepada Pengarah Pelajaran Negeri Perlis (JPNP) untuk mendapat kebenaran menjalankan penyelidikan disekolah-sekolah rendah kawasan pelajaran Tambun Tulang. Semua guru besar yang terlibat telah dihubungi terlebih dahulu untuk melicinkan proses pengumpulan data. Semua soal selidik telah dihantar sendiri ke sekolah-sekolah berkenaan untuk diagihkan kepada responden melalui guru besar atau penolong kanan. Responden telah diberi tempoh empat hari untuk menjawab soalan-soalan yang dikemukakan. Selepas empat hari, soal selidik telah dikutip semula oleh penyelidik melalui guru besar atau penolong kanan sekolah berkenaan.

### **3.7 Penganalisaan Data**

Data akan dikumpulkan dan dianalisa dengan menggunakan perisian *Statistical Packages for Social Science* (SPSS) versi 12.0. Dari perisian inilah diperolehi kekerapan, analisis statistik seperti min, sisihan piawai, peratusan, korelasi, ujian-t, regresi dan analisis faktor. Kajian ini bertujuan untuk menguji hubungan signifikan dalam peringkat pembolehubah bebas terhadap pembolehubah bersandar dan perbezaan signifikan dalam peringkat pembolehubah bebas terhadap pembolehubah bersandar.

### 3.7.1 Analisis Deskriptif

Untuk menentukan tahap kepemimpinan instruksional ketua panitia dan komitmen guru, taburan nilai min yang diperolehi telah dikategorikan kembali mengikut tiga tahap iaitu tinggi, sederhana dan rendah. Julat skor min yang diperolehi mengambil nilai antara 1.00 hingga 5.00. Bagi tujuan menganalisis, julat nilai maksima dan nilai minima ini telah dibahagi kepada tiga. Skor-skor yang diperolehi adalah min antara 1.00 hingga 2.33 sebagai tahap rendah, min 2.34 hingga 3.66 sebagai tahap sederhana dan min 3.67 sehingga 5.00 sebagai tahap tinggi. Ini ditunjukkan seperti dalam Jadual 3.8. Tahap analisis min seperti ini pernah juga digunakan dalam kajian yang dibuat oleh Andi Audryanah (2007).

Jadual 3.8  
*Tahap Analisis Min dan Skala Tafsir Bagi Analisis Dapatan Soal Selidik*

Skor min	Tahap persetujuan
1.00 – 2.33	Rendah
2.34 – 3.66	Sederhana
3.66 – 5.00	Tinggi

### 3.7.2 Analisis Inferensi

Analisis Min dan Ujian-t digunakan untuk melihat perbezaan antara dua kumpulan. Contohnya perbezaan di antara persepsi guru lelaki dan guru perempuan terhadap kepemimpinan instruksional dan komitmen guru. Analisis Ujian-t juga digunakan untuk menguji Hipotesis nol ( $H_0$ ). Aras signifikan yang digunakan ialah pada aras keyakinan  $p \leq 0.05$ . Ujian Korelasi Pearson pula digunakan untuk melihat hubungan atau perkaitan antara dua pembolehubah. Ujian ini hanya menerangkan kekuatan hubungan dan juga sama ada ia signifikan atau tidak. Sebagai contoh untuk mengenal pasti hubungan antara tahap kepemimpinan instruksional dan komitmen guru. Aras signifikan yang digunakan ialah pada aras keyakinan  $p \leq 0.05$ . Bagi kajian ini, kekuatan korelasi di antara dua pembolehubah ditetapkan berdasarkan kepada klasifikasi kekuatan korelasi yang dibentuk oleh Iran Herman (1995) seperti Jadual 3.9 :

Jadual 3.9  
*Kekuatan Nilai perhubungan Korelasi.*

Nilai r	Kekuatan korelasi
1.0 dan lebih	Perhubungan yang sempurna
0.70 hingga 0.99	Perhubungan yang sangat tinggi
0.50 hingga 0.69	Perhubungan yang tinggi
0.30 hingga 0.49	Perhubungan yang sederhana
0.10 hingga 0.29	Perhubungan yang rendah
0.01 hingga 0.09	Perhubungan yang lemah

### 3.7.3 Paras Signifikan

Nilai P yang sama atau kurang daripada 0.05 adalah digunakan sebagai nilai tara untuk ujian-t dan 0.01 digunakan untuk ujian korelasi pearson dalam kajian ini. Ini juga bererti had signifikan 0.05 dan 0.01 ditentukan sebagai had kritikal untuk pengujian hipotesis.

### 3.8 Kesimpulan

Secara keseluruhannya, bab ini menghuraikan pendekatan, reka bentuk kajian serta alat ukur yang diuji keesahan dan kebolehpercayaannya melalui satu kajian rintis. Selain itu, juga dihuraikan kaedah pengumpulan data dan kaedah analisis data yang digunakan. Analisis dan dapatan kajian akan diterangkan dalam Bab 4.

## **BAB 4**

### **DAPATAN KAJIAN**

#### **4.1 Pendahuluan**

Bab ini akan membicarakan dapatan daripada kajian yang telah dijalankan. Huraian hasil kajian merangkumi profil responden, analisis pembolehubah kajian dan pengujian hipotesis. Laporan profil responden dan analisis pembolehubah kajian dijelaskan dengan menggunakan statistik deskriptif. Statistik deskriptif adalah merangkumi kekerapan bilangan dan peratusan responden yang terlibat. Manakala analisis statistik pembolehubah kajian dijelaskan menggunakan min dan sisihan piawai. Analisis statistik inferensi digunakan untuk menguji hipotesis. Pengujian hipotesis kajian ini adalah untuk melihat perbezaan dan perhubungan antara pembolehubah kajian. Ujian-t sampel tidak bersandar dan korelasi pearson digunakan untuk menguji hipotesis kajian. Akhir sekali, bab ini merumuskan keseluruhan matlamat kajian.

#### **4.2 Statistik Deskriptif Responden Kajian**

Sebanyak 181 borang soal selidik telah diedarkan kepada semua populasi di tujuh buah sekolah di kawasan pelajaran Tambun Tulang. Daripada jumlah itu, sebanyak 140 responden atau 77% telah mengembalikan soal selidik berkenaan.



Faktor demografi pertama ialah jantina responden. Daripada jumlah 140 responden yang memulangkan borang soal selidik didapati bilangan responden lelaki berjumlah 54 orang atau 38.6%. Responden perempuan pula sebanyak 86 orang atau 61.4%. Jadual 4.1 menunjukkan bilangan dan peratus responden berdasarkan jantina.

Jadual 4.1  
*Bilangan dan Peratus Responden Berdasarkan Jantina*

Jantina	Bilangan	Peratus
Lelaki	54	38.6
Perempuan	86	61.4
Jumlah	140	100

Faktor demografi kedua ialah umur responden. Ia dibahagikan kepada 3 kategori iaitu kurang dari 30 tahun, 30 tahun hingga 40 tahun dan 40 tahun ke atas. Berdasarkan Jadual 4.2 di bawah, kumpulan umur yang paling banyak terlibat ialah 30 tahun hingga 40 tahun iaitu sebanyak 68 orang atau 48.6%. Seterusnya diikuti oleh kumpulan umur 40 tahun ke atas iaitu sebanyak 47 orang atau 33.6% dan kumpulan umur kurang dari 30 tahun sebanyak 25 orang atau 17.9%. Taburan ini menunjukkan bahawa guru-guru di kawasan pelajaran Tambun Tulang majoritinya berada dalam kumpulan umur sekitar 30 tahun hingga 40 tahun.

Jadual 4.2  
*Bilangan dan Peratus Responden Berdasarkan Umur*

Umur	Bilangan	Peratus
Kurang dari 30 tahun	25	17.9
30 tahun hingga 40 tahun	68	48.6
40 tahun ke atas	47	33.6
Jumlah	140	100

Faktor demografi ketiga ialah kelulusan akademik. Faktor ini hanya diklasifikasikan kepada guru yang bukan siswazah dan guru siswazah. Dalam jadual 4.3 berikut, responden yang mempunyai kelulusan akademik bukan siswazah seramai 89 orang atau 63.6% manakala kelulusan akademik siswazah ialah 51 orang atau 36.4%. Taburan ini menunjukkan bahawa pada masa kini, guru-guru sekolah rendah di kawasan pelajaran Tambun Tulang mempunyai bilangan guru siswazah yang agak ramai.

Jadual 4.3  
*Bilangan dan Peratus Responden Berdasarkan Kelulusan Akademik*

Kelulusan Akademik	Bilangan	Peratus
Bukan Siswazah	89	63.6
Siswazah	51	36.4
Jumlah	140	100

Faktor demografi keempat ialah pengalaman mengajar. Faktor ini diklasifikasikan kepada 3 peringkat iaitu kurang dari 5 tahun, 5 tahun hingga 10 tahun dan 10 tahun ke atas. Dalam jadual 4.4 di bawah, responden yang mempunyai pengalaman mengajar kurang dari 5 tahun ialah 28 orang atau 20%. Seterusnya responden yang mempunyai pengalaman mengajar 5 tahun hingga 10 tahun ialah 30 orang atau 30% manakala responden yang mempunyai 10 tahun ke atas pengalaman mengajar seramai 82 orang atau 58.6%. Taburan ini menunjukkan bahawa responden-responden di kawasan pelajaran Tambun Tulang kebanyakannya mempunyai pengalaman mengajar 10 tahun ke atas.

Jadual 4.4  
*Bilangan dan Peratus Responden Berdasarkan Pengalaman Mengajar*

Umur	Bilangan	Peratus
Kurang 5 tahun	28	20
5 tahun hingga 10 tahun	30	21.4
10 tahun ke atas	82	58.6
Jumlah	140	100

### **4.3 Analisis Statistik Deskriptif Pembolehubah Kajian**

Pembolehubah kajian ini ialah dimensi kepimpinan instruksional dan komitmen guru. Kepimpinan instruksional dikategorikan kepada enam fungsi iaitu merangka matlamat sekolah, memperjelaskan matlamat sekolah, mencerap/menyelia

dan menilai pengajaran dan pembelajaran, menyelaraskan kurikulum, memberi sokongan dan membudayakan perkembangan staf. Komitmen guru di kategorikan kepada empat angkuabah iaitu tugas guru, tugas mengajar, profesion guru dan kumpulan kerja. Analisis pembolehubah kajian ini dijelaskan dengan menggunakan min dan sisihan piawai. Jadual 4.5 dan 4.6 berikut menerangkan tentang analisis pembolehubah kepimpinan instruksional dan komitmen.

Jadual 4.5

*Min dan Sisihan Piawai Kepimpinan Instruksional Ketua Panitia*

Fungsi	Min	Sisihan Piawai
Merangka Matlamat	3.95	3.32
Memperjelas Matlamat	3.88	3.30
Mencerap dan Menilai	3.59	3.80
Menyelaras Kurikulum	3.85	2.94
Memberi Sokongan	3.76	3.77
Perkembangan Staf	4.12	2.99

Jadual di atas menunjukkan fungsi kepimpinan instruksional yang diamalkan oleh ketua panitia di kawasan pelajaran Tambun Tulang. Fungsi yang berada pada tahap yang tertinggi ialah membudayakan perkembangan staf dimana min adalah 4.12 dengan sisihan piawai 2.99. Min yang berada pada tahap sederhana ialah bagi fungsi mencerap dan menilai pengajaran iaitu 3.59 dengan sisihan piawai 3.80. Secara keseluruhannya, lima fungsi kepimpinan instruksional mencapai tahap tinggi iaitu antara 3.76 hingga 4.12. Hanya satu fungsi sahaja yang berada pada tahap sederhana.

Jadual 4.6  
*Min dan Sisihan Piawai Komitmen Guru*

Angkubah	Min	Sisihan Piawai
Terhadap Tugas Guru	3.88	3.95
Terhadap Tugas Mengajar	4.10	3.43
Terhadap Profesion	4.79	3.43
Terhadap Kumpulan kerja	4.34	3.16

Jadual di atas menunjukkan angkubah bagi tahap komitmen guru di kawasan pelajaran Tambun Tulang. Komitmen terhadap profesion merupakan angkubah yang tertinggi dimana min adalah 4.79 dengan sisihan piawai adalah 3.43. Manakala min yang paling rendah ialah angkubah komitmen terhadap tugas mengajar iaitu min adalah 3.88 dengan sisihan piawai 3.95. Namun demikian, keempat-empat angkubah komitmen guru berada pada tahap tinggi iaitu antara 3.88 hingga 4.79.

#### **4.4 Analisis Infrensi Pengujian Hipotesis**

Data daripada sejumlah 140 responden yang terdiri daripada guru-guru di kawasan pelajaran Tambun Tulang telah dianalisis dengan menggunakan program SPSS. Hipotesis kajian dianalisis menggunakan ujian-t sampel tidak bersandar dan korelasi pearson. Ujian-t sampel tidak bersandar dan min sesuai untuk melihat sama ada terdapat perbezaan antara persepsi guru lelaki dan perempuan terhadap komitmen guru dan pengamalan kepimpinan instruksional ketua panitia. Manakala ujian korelasi

*pearson* untuk mengkaji tentang hubungan antara kepemimpinan instruksional ketua panitia dan komitmen guru.

*Ho1: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi guru lelaki dan perempuan terhadap komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang*

Ujian-t dilakukan untuk melihat adakah terdapat perbezaan antara persepsi guru lelaki dan perempuan terhadap komitmen guru di sekolah rendah kawasan pelajaran Tambun Tulang. Analisis ujian-t sampel tidak bersandar menunjukkan nilai-t (138) = .551,  $p > .05$  adalah tidak signifikan, dimana min guru lelaki adalah 4.15 manakala min guru perempuan adalah 4.12. Keputusan ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi guru lelaki dan perempuan terhadap komitmen guru di sekolah rendah kawasan pelajaran Tambun Tulang. Ho 1 dalam kajian ini gagal ditolak.

Jadual 4.7  
*Keputusan Ujian-t Pada Persepsi Guru Terhadap Komitmen Mengikut Jantina*

Jantina	N	Min	SP	T	DK	Paras Signifikan
Lelaki	54	4.15	11.18	.551	138	.582
Perempuan	86	4.12	9.56			

\* $P < .05$

*Ho2: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi guru lelaki dan perempuan terhadap kepimpinan instruksional ketua panitia di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang*

Ujian-t dilakukan untuk melihat adakah terdapat perbezaan antara persepsi guru lelaki dan perempuan terhadap amalan kepimpinan instruksional ketua panitia di sekolah rendah kawasan pelajaran Tambun Tulang. Analisis ujian-t sampel tidak bersandar menunjukkan nilai-t (138) = .733,  $p > .05$  adalah tidak signifikan, dimana min guru lelaki adalah 3.90 manakala min guru perempuan adalah 3.83. Keputusan ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi guru lelaki dan perempuan terhadap pengamalan kepimpinan instruksional ketua panitia di sekolah rendah kawasan pelajaran Tambun Tulang. Ho 2 dalam kajian ini gagal ditolak.

Jadual 4.8  
*Keputusan Ujian-t Pada Persepsi Guru Terhadap Kepimpinan Instruksional Mengikut Jantina Guru*

Jantina	N	Min	SP	T	DK	Paras Signifikan
Lelaki	54	3.90	18.04	.733	138	.465
Perempuan	86	3.83	15.67			

\* $P < .05$

*Ho3: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara kelulusan akademik terhadap komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang*

Ujian-t dilakukan untuk melihat adakah terdapat perbezaan antara kelulusan akademik terhadap komitmen guru di sekolah rendah kawasan pelajaran Tambun Tulang. Analisis ujian-t sampel tidak bersandar menunjukkan nilai-t (138) = .575,  $p > .05$  adalah tidak signifikan, dimana min guru bukan siswazah adalah 4.15 manakala min guru siswazah adalah 4.11. Keputusan ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara guru bukan siswazah dan guru siswazah terhadap komitmen di sekolah rendah kawasan pelajaran Tambun Tulang. Ho 3 dalam kajian ini gagal ditolak.

Jadual 4.9  
*Keputusan Ujian-t Pada Persepsi Guru Terhadap Komitmen Mengikut kelulusan akademik*

Kelulusan Akademik	N	Min	SP	T	DK	Paras Signifikan
Bukan siswazah	54	4.15	10.65	.575	138	.566
Siswazah	86	4.11	9.38			

\* $P < .05$



*Ho4: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara kelulusan akademik terhadap kepimpinan instruksional ketua panitia di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang.*

Ujian-t dilakukan untuk melihat adakah terdapat perbezaan antara kelulusan akademik terhadap kepimpinan instruksional ketua panitia di sekolah rendah kawasan pelajaran Tambun Tulang. Analisis ujian-t sampel tidak bersandar menunjukkan nilai-t (138) =  $-.661$ ,  $p > .05$  adalah tidak signifikan, dimana min guru bukan siswazah adalah 3.83 manakala min guru siswazah adalah 3.89. Keputusan ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara guru bukan siswazah dan guru siswazah terhadap kepimpinan instruksional ketua panitia di sekolah rendah kawasan pelajaran Tambun Tulang. Ho 4 dalam kajian ini gagal ditolak.

Jadual 4.10

*Keputusan Ujian-t Pada Persepsi Guru Terhadap kepimpinan instruksional ketua panitia Mengikut kelulusan akademik*

Kelulusan Akademik	N	Min	SP	T	DK	Paras Signifikan
Bukan siswazah	54	3.83	16.81	$-.661$	138	.510
Siswazah	86	3.89	16.29			

\* $P < .05$

*Ho5: Tidak terdapat hubungan antara fungsi merangka matlamat sekolah oleh ketua panitia dengan komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang.*

Jadual 4.11 menunjukkan keputusan hubungan antara fungsi merangka matlamat sekolah dengan komitmen guru. Ujian Korelasi *Pearson* digunakan untuk menguji hipotesis nol ( $H_0$ ). Analisis inferensi korelasi menunjukkan nilai pekali korelasi  $r$  adalah 0.365. Nilai ini menunjukkan terdapat hubungan yang positif antara fungsi merangka matlamat dengan komitmen guru iaitu korelasi pada tahap sederhana. Oleh kerana nilai  $p < 0.01$  iaitu 0.00 maka hubungan ini adalah signifikan. Maka keputusannya ialah menolak  $H_0$ .

Jadual 4.11  
*Analisis Korelasi Antara Fungsi Merangka Matlamat Sekolah Dengan Komitmen Guru*

	N	Min	Sisihan Piawai	Indeks Korelasi, $r$	Signifikan (2 arah)
Item keseluruhan merangka matlamat	140	3.95	3.32	0.365**	P= 0.00
Item keseluruhan komitmen	140	4.13	10.19		

\*\*Korelasi adalah signifikan pada tahap 0.01 (2 arah)

*H<sub>06</sub> : Tidak terdapat hubungan antara fungsi memperjelaskan matlamat sekolah oleh ketua panitia dengan komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang.*

Jadual 4.12 menunjukkan keputusan hubungan antara fungsi memperjelaskan matlamat sekolah dengan komitmen guru. Ujian Korelasi *Pearson* digunakan untuk menguji hipotesis nol ( $H_0$ ). Analisis inferensi korelasi menunjukkan nilai pekali korelasi  $r$  adalah 0.439. Nilai ini menunjukkan terdapat hubungan yang positif antara fungsi memperjelaskan matlamat dengan komitmen guru iaitu korelasi pada tahap sederhana. Oleh kerana nilai  $p < 0.01$  iaitu 0.00 maka hubungan ini adalah signifikan. Maka keputusannya ialah menolak  $H_0$ .

Jadual 4.12  
*Analisis Korelasi Antara Fungsi Memperjelaskan Matlamat Sekolah Dengan Komitmen Guru*

	N	Min	Sisihan Piawai	Indeks Korelasi, $r$	Signifikan (2 arah)
Item keseluruhan memperjelaskan matlamat	140	3.88	3.30	0.439**	P= 0.00
Item keseluruhan komitmen	140	4.13	10.19		

\*\*Korelasi adalah signifikan pada tahap 0.01 (2 arah)

*Ho7: Tidak terdapat hubungan antara fungsi mencerap /menyelidai dan menilai pengajaran guru oleh ketua panitia dan komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang.*

Jadual 4.13 menunjukkan keputusan hubungan antara fungsi mencerap/menyelidai dan menilai pengajaran dengan komitmen guru. Ujian Korelasi *Pearson* digunakan untuk menguji hipotesis nol ( $H_0$ ). Analisis inferensi korelasi menunjukkan nilai pekali korelasi  $r$  adalah 0.461. Nilai ini menunjukkan terdapat hubungan yang positif antara fungsi mencerap/menilai pengajaran dengan komitmen guru iaitu korelasi pada tahap sederhana. Oleh kerana nilai  $p < 0.01$  iaitu 0.00 maka hubungan ini adalah signifikan. Maka keputusannya ialah menolak  $H_0$ .

Jadual 4.13  
*Analisis Korelasi Antara Fungsi Mencerap/Menilai Pengajaran Dengan Komitmen Guru*

	N	Min	Sisihan Piawai	Indeks Korelasi, $r$	Signifikan (2 arah)
Item keseluruhan mencerap/menilai pengajaran	140	3.59	3.80		
Item keseluruhan komitmen	140	4.13	10.19	0.461**	P= 0.00

\*\*Korelasi adalah signifikan pada tahap 0.01 (2 arah)

*H<sub>08</sub>: Tidak terdapat hubungan antara fungsi menyelaras kurikulum oleh ketua panitia dengan komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang.*

Jadual 4.14 menunjukkan keputusan hubungan antara fungsi menyelaras kurikulum dengan komitmen guru. Ujian Korelasi *Pearson* digunakan untuk menguji hipotesis nol ( $H_0$ ). Analisis inferensi korelasi menunjukkan nilai pekali korelasi  $r$  adalah 0.561. Nilai ini menunjukkan terdapat hubungan yang positif antara fungsi menyelaras kurikulum dengan komitmen guru iaitu korelasi pada tahap yang tinggi. Oleh kerana nilai  $p < 0.01$  iaitu 0.00 maka hubungan ini adalah signifikan. Maka keputusannya ialah menolak  $H_0$ .

Jadual 4.14

*Analisis Korelasi Antara Fungsi Menyelaraskan Kurikulum Dengan Komitmen Guru*

	N	Min	Sisihan Piawai	Indeks Korelasi, $r$	Signifikan (2 arah)
Item keseluruhan menyelaras kurikulum	140	3.85	2.94	0.561**	P= 0.00
Item keseluruhan komitmen	140	4.13	10.19		

\*\*Korelasi adalah signifikan pada tahap 0.01 (2 arah)

*Ho9: Tidak terdapat hubungan antara fungsi memberi sokongan dalam aktiviti pegajaran / sentiasa kelihatan oleh ketua panitia dengan komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang.*

Jadual 4.15 menunjukkan keputusan hubungan antara fungsi memberi sokongan dengan komitmen guru. Ujian Korelasi *Pearson* digunakan untuk menguji hipotesis nol ( $H_0$ ). Analisis inferensi korelasi menunjukkan nilai pekali korelasi  $r$  adalah 0.651. Nilai ini menunjukkan terdapat hubungan yang positif antara fungsi memberi sokongan dengan komitmen guru iaitu korelasi pada tahap yang tinggi. Oleh kerana nilai  $p < 0.01$  iaitu 0.00 maka hubungan ini adalah signifikan. Maka keputusannya ialah menolak  $H_0$ .

Jadual 4.15  
*Analisis Korelasi Antara Fungsi Memberi Sokongan Dengan Komitmen Guru*

	N	Min	Sisihan Piawai	Indeks Korelasi, $r$	Signifikan (2 arah)
Item keseluruhan memberi sokongan	140	3.85	3.77	0.651**	P= 0.00
Item keseluruhan komitmen	140	4.13	10.19		

\*\*Korelasi adalah signifikan pada tahap 0.01 (2 arah)

*H<sub>0</sub>10: Tidak terdapat hubungan antara fungsi membudayakan perkembangan staf oleh ketua panitia dengan komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang.*

Jadual 4.16 menunjukkan keputusan hubungan antara fungsi membudayakan perkembangan staf dengan komitmen guru. Ujian Korelasi *Pearson* digunakan untuk menguji hipotesis nol ( $H_0$ ). Analisis inferensi korelasi menunjukkan nilai pekali korelasi  $r$  adalah 0.550. Nilai ini menunjukkan terdapat hubungan yang positif antara fungsi membudayakan perkembangan staf dengan komitmen guru iaitu korelasi pada tahap yang tinggi. Oleh kerana nilai  $p < 0.01$  iaitu 0.00 maka hubungan ini adalah signifikan. Maka keputusannya ialah menolak  $H_0$ 10.

Jadual 4.16  
*Analisis Korelasi Antara Fungsi Membudayakan Perkembangan Staf Dengan Komitmen Guru*

	N	Min	Sisihan Piawai	Indeks Korelasi, $r$	Signifikan (2 arah)
Item keseluruhan membudayakan perkembangan staf	140	4.12	2.99	0.550**	P= 0.00
Item keseluruhan komitmen	140	4.13	10.19		

\*\*Korelasi adalah signifikan pada tahap 0.01 (2 arah)

*Ho11: Tidak terdapat hubungan antara kepemimpinan instruksional oleh ketua panitia dengan komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang.*

Jadual 4.17 menunjukkan keputusan hubungan antara kepemimpinan instruksional ketua panitia dengan komitmen guru. Ujian Korelasi *Pearson* digunakan untuk menguji hipotesis nol ( $H_0$ ). Analisis inferensi korelasi menunjukkan nilai pekali korelasi  $r$  adalah 0.613. Nilai ini menunjukkan terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan instruksional ketua panitia dengan komitmen guru iaitu korelasi pada tahap yang tinggi. Oleh kerana nilai  $p < 0.01$  iaitu 0.00 maka hubungan ini adalah signifikan. Maka keputusannya ialah menolak  $H_011$ .

Jadual 4.17

*Analisis Korelasi Antara Kepimpinan Instruksional Ketua Panitia Dengan Komitmen Guru*

	N	Min	Sisihan Piawai	Indeks Korelasi, $r$	Signifikan (2 arah)
Item keseluruhan kepimpinan instruksional	140	3.85	16.59	0.613**	P= 0.00
Item keseluruhan komitmen	140	4.13	10.19		

\*\*Korelasi adalah signifikan pada tahap 0.01 (2 arah)



#### 4.5 Rumusan Kajian

Bab ini telah membicarakan analisis deskriptif responden, analisis deskriptif pembolehubah kajian dan analisis inferensi pengujian hipotesis. Analisis deskriptif responden menjelaskan tentang bilangan responden berdasarkan jantina, umur responden, kelulusan akademik responden dan pengalaman mengajar responden. Analisis deskriptif pembolehubah kajian menjelaskan min pengamalan kepimpinan instruksional berdasarkan enam fungsi oleh ketua panitia dan komitmen guru-guru di sekolah rendah.

Analisis ujian-t sampel tidak bersandar dan pekali Korelasi *Pearson* dalam kajian ini adalah untuk menguji hipotesis kajian. Daripada sebelas hipotesis, empat hipotesis diuji menggunakan analisis ujian-t sampel tidak bersandar manakala tujuh hipotesis lagi menggunakan Korelasi *Pearson*. Dalam ujian-t sampel tidak bersandar, keempat-empat hipotesis gagal ditolak. Ini bermakna tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara jantina serta tahap kelulusan akademik dengan pengamalan kepimpinan instruksional dan komitmen guru. Namun, dalam ujian pekali Korelasi *Pearson* ketujuh-tujuh hipotesis kajian telah berjaya ditolak. Ini bermakna terdapat hubungan yang signifikan antara pengamalan fungsi merangka matlamat sekolah, memperjelaskan matlamat sekolah, menyelia dan menilai pengajaran, menyelaras kurikulum, memberi sokongan serta membudayakan perkembangan staf dengan komitmen guru di sekolah rendah. Perbincangan selanjutnya untuk merumuskan dapatan kajian ini dengan kajian-kajian lepas dan dapatan teori kajian akan dijelaskan dalam Bab 5.

## **BAB 5**

### **PERBINCANGAN, RUMUSAN DAN CADANGAN**

#### **5.1 Pengenalan**

Dalam kajian ini, pengkaji menggunakan statistik inferensi untuk menghuraikan perhubungan antara fungsi-fungsi kepimpinan instruksional ketua panitia dengan komitmen guru di sekolah rendah. Bab ini merupakan rumusan daripada dapatan yang secara langsung akan menghuraikan tentang dapatan kajian, cadangan tindakan dan kajian lanjutan yang sesuai untuk penyelidikan masa hadapan.

#### **5.2 Perbincangan Dapatan Kajian**

Setiap dapatan kajian yang diperolehi akan dibincangkan dalam bab ini. Perbincangan berdasarkan kepada sebelas hipotesis nol yang dinyatakan pengkaji berkaitan hubungan antara fungsi-fungsi kepimpinan instruksional ketua panitia dengan komitmen guru di sekolah rendah.

##### **5.2.1 Ciri demografi responden**

Seramai 140 orang guru dari tujuh buah sekolah rendah di kawasan pelajaran Tambun Tulang, Perlis yang menjadi responden kajian ini terdiri daripada pelbagai latar belakang jantina, umur, kelulusan akademik dan pengalaman mengajar. Dari segi

jantina responden lelaki adalah 38.6% dan perempuan 61.4%. Nisbah responden dari segi umur pula iaitu kurang dari 30 tahun 17.9%, 30 tahun hingga 40 tahun 48.6% dan 40 tahun ke atas ialah 33.6%. Nisbah responden dari segi kelulusan akademik, 63.6% adalah guru bukan siswazah dan 36.4% adalah guru siswazah. Nisbah responden bagi pengalaman mengajar, iaitu kurang dari 5 tahun ialah 20.0%, 5 tahun hingga 10 tahun ialah 21.4% dan 10 tahun ke atas ialah 58.6%.

### **5.2.2 Persepsi guru lelaki dan perempuan terhadap komitmen guru**

Dapatan kajian daripada Jadual 4.7 menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi guru lelaki dan perempuan terhadap komitmen guru di sekolah rendah. Dapatan ini membolehkan hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbezaan antara persepsi guru lelaki dan perempuan terhadap komitmen guru di sekolah rendah gagal ditolak.

Berdasarkan kepada kajian Shaw dan Reyes (1992) mendapati pengalaman, jantina dan umur mempunyai hubungan dengan komitmen dalam mengkaji autonomi di sekolah awam, Reyes (1989) merumuskan bahawa guru akan lebih komited di sekolah kecil dari sekolah besar dan wanita lebih komited dari lelaki. Oleh itu, keputusan yang diperolehi penyelidik dalam kajian ini bertentangan dengan kajian Shaw dan Reyes (1992).

Menurut Mohd Nor (2004) dalam kajiannya tentang Kepimpinan Pengajaran Guru besar, Komitmen dan Kepuasan kerja Guru menyatakan bahawa tingkah laku

kepemimpinan guru besar yang tinggi atau berkesan boleh mempengaruhi komitmen kerja guru. Oleh itu, dalam kajian ini didapati ketua panitia memainkan peranan yang baik sehinggakan tidak ada perbezaan antara jantina. Min guru lelaki dan perempuan adalah pada tahap yang tinggi iaitu 4.15 dan 4.12.

### **5.2.3 Persepsi guru lelaki dan perempuan terhadap kepemimpinan instruksional ketua panitia**

Dapatan kajian daripada Jadual 4.8 menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi guru lelaki dan perempuan terhadap kepemimpinan instruksional ketua panitia di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang. Dapatan ini membolehkan hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbezaan antara persepsi guru lelaki dan perempuan terhadap kepemimpinan instruksional ketua panitia di sekolah rendah gagal ditolak.

Keputusan yang diperolehi daripada kajian ini selari dengan kajian yang telah dibuat oleh Shahrom (1999). Dalam kajiannya terhadap persepsi guru-guru terhadap kepemimpinan instruksional pengetua di sebuah sekolah menengah daerah Kulai. Hasil penyelidikan menunjukkan pengetua mereka telah memainkan peranan dalam hampir keseluruhan aspek kepemimpinan instruksional. Tidak terdapat perbezaan persepsi antara guru yang berlainan jantina dan yang berbeza tempoh perkhidmatan. Menurut Shafari (2001) dalam kajiannya untuk mengenal pasti tahap amalan kepemimpinan instruksional pengetua mengikut persepsi pengetua dan guru sekolah

menengah di Kuala Pilah. Responden pengetua sebanyak 23 orang manakala responden guru sebanyak 384 orang. Dapatan kajian menunjukkan persepsi pengetua terhadap amalan kepemimpinan instruksionalnya adalah pada tahap relatif keaktifan (min = 4.23) manakala persepsi guru berada di tahap sederhana (min = 3.86). Sebaliknya tidak terdapat hubungan yang signifikan pada faktor jantina, umur dan tempoh perkhidmatan.

Oleh itu, keputusan yang penyelidik perolehi ini menunjukkan ketua panitia di kawasan pelajaran Tambun Tulang melaksanakan pengamalan fungsi-fungsi kepimpinan instruksional dengan berkesan.

#### **5.2.4 Kelulusan akademik terhadap komitmen guru**

Dapatan kajian daripada Jadual 4.9 menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara kelulusan akademik terhadap komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang. Dapatan ini membolehkan hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbezaan antara kelulusan akademik terhadap komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang gagal ditolak.

Berdasarkan kepada kajian-kajian lepas terhadap komitmen guru, belum ada lagi pengkaji-pengkaji yang melihat perbezaan antara tahap kelulusan akademik guru. Ini dibuktikan dengan kajian-kajian yang telah dibuat oleh Mohd Nor (2004), Shaw

dan Reyes (1992) dan Patimah (2002) yang hanya melihat kepada factor demografi seperti jantina, umur dan pengalaman mengajar.

Min yang diperolehi dalam kajian ini antara guru bukan siswazah dan guru siswazah ialah 4.15 dan 4.11. Oleh itu, sikap dan *trend* guru di kawasan Tambun Tulang ini terhadap komitmen sebagai guru adalah tinggi. Menurut Patimah (2002), komitmen organisasi dilihat kukuh apabila budaya organisasi menekankan orientasi normatif. Komitmen dibentuk oleh norma, nilai, kepercayaan dan elemen lain dalam budaya organisasi. Kajian ada mencadangkan pekerja yang komited menyumbang kepada organisasi dengan cara yang lebih positif dari pekerja yang kurang komited.

#### **5.2.5 Kelulusan akademik terhadap kepimpinan instruksional ketua panitia**

Dapatan kajian daripada Jadual 4.10 menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara kelulusan akademik terhadap kepimpinan instruksional ketua panitia di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang. Dapatan ini membolehkan hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbezaan antara kelulusan akademik terhadap kepimpinan instruksional ketua panitia di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang gagal ditolak.

Dalam beberapa kajian sebelum ini juga, pengkaji tidak melihat faktor demografi kelulusan akademik terhadap kepimpinan instruksional. Sebagai contoh, Peter dan Rijeng (2000), Munira (2000) dan Shafari (2001) hanya melihat faktor jantina sahaja terhadap kepimpinan instruksional pengetua dan guru besar.

Oleh itu, keputusan yang diperolehi oleh penyelidik menjelaskan bahawa tidak terdapat perbezaan antara kelulusan akademik guru sekolah rendah di kawasan Tambun Tulang terhadap kepemimpinan instruksional ketua panitia. Seorang pemimpin yang mempunyai kepemimpinan instruksional diyakini dapat membawa perubahan di sekolah dengan mempengaruhi komitmen guru ke arah kecemerlangan akademik dan pengurusan sekolah (Sazali *et al.*, 2004). Jelaslah bahawa kepemimpinan instruksional ini berjaya menggalakkan guru-guru melaksanakan tugas mereka dengan begitu komited tanpa membezakan tahap kelulusan akademik mereka.

#### **5.2.6 Fungsi merangka matlamat sekolah oleh ketua panitia dengan komitmen guru**

Dapatan kajian daripada Jadual 4.11 menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan dan kekuatan sederhana antara fungsi merangka matlamat sekolah oleh ketua panitia dengan komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang. Dapatan ini membolehkan hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara fungsi merangka matlamat sekolah oleh ketua panitia dengan komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang ditolak.

Berdasarkan kepada beberapa kajian yang dilaksanakan sebelum ini, dapatan yang diperolehi oleh penyelidik-penyelidik ada yang menyokong dan sebaliknya. Menurut kajian yang dilakukan oleh Hallinger dan Murphy (1985). Didapati empat

petunjuk peranan kepemimpinan instruksional dilaksanakan secara aktif oleh pengetua. Petunjuk-petunjuk tersebut ialah menjelaskan matlamat sekolah (81.8 peratus), menggalakkan peningkatan profesional (78.8 peratus), menyelaras kurikulum (75.8 peratus) dan merangka matlamat sekolah (72.7 peratus). Petunjuk-petunjuk lain menunjukkan tahap pelaksanaan pada tahap 30 hingga 60 peratus.

Sebaliknya, Nasirah (2000), juga telah menjalankan kajian mengenai Kepemimpinan Pengajaran: Ke Arah Kecemerlangan Pencapaian Akademik Di Sekolah Menengah Daerah Gombak. Di antara dapatan daripada kajian beliau ialah guru-guru menganggap pengetua kurang aktif dalam mengamalkan dimensi kepimpinan instruksional termasuk salah satu fungsinya iaitu merangka matlamat sekolah.

Dalam kajian ini, hubungan yang wujud berada pada tahap sederhana kerana dalam fungsi merangka matlamat sekolah, ketua panitia kurang peranannya kerana fungsi ini lebih diamalkan oleh pengetua dan guru besar. Namun, sebahagian tugas mungkin diberikan kepada ketua panita. Berdasarkan Teori Perlakuan atau Gelagat (Kajian Universiti Iowa) salah satu ciri kepimpinan ialah kepimpinan demokratik. Pemimpin menggalakkan penyertaan ahli dalam berbincang dan membuat keputusan. Seseorang pemimpin itu lebih bertolak ansur, terbuka dan senang didampingi.



### **5.2.7 Fungsi memperjelaskan matlamat sekolah oleh ketua panitia dengan komitmen guru**

Dapatan kajian daripada Jadual 4.12 menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan dan kekuatan sederhana antara fungsi memperjelaskan matlamat sekolah oleh ketua panitia dengan komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang. Dapatan ini membolehkan hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara fungsi memperjelaskan matlamat sekolah oleh ketua panitia dengan komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang ditolak.

Berdasarkan kepada kajian-kajian lepas, dapatan ini seiring dengan Munira (2000) dan Shafari (2001). Dapatan kajiannya terhadap pengetua di enam buah sekolah menengah sekitar Kuala Lumpur. Dapattannya menunjukkan bahawa 89.1 peratus pengetua menjalankan fungsi mereka sebagai pemimpin instruksional iaitu 23.4 peratus pengetua cenderung ke arah amat kerap dan 65.7 peratus dikategorikan sebagai kerap (Munira, 2000).

Oleh itu, penyelidik mendapati bahawa fungsi memperjelaskan matlamat sekolah kini tidak lagi bergantung kepada guru besar semata-mata. Ini dimurnikan dengan hasil kajian yang diperolehi dari sekolah-sekolah kawasan pelajaran Tambun Tulang dimana ketua panitia dapat merealisasikan serta membantu guru besar dalam memperjelaskan matlamat sekolah kepada semua guru-guru.

### **5.2.8 Fungsi mencerap /menyelia dan menilai pengajaran guru oleh ketua panitia dan komitmen guru**

Dapatan kajian daripada Jadual 4.13 menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan dan kekuatan sederhana antara fungsi mencerap /menyelia dan menilai pengajaran guru oleh ketua panitia dan komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang. Dapatan ini membolehkan hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara fungsi mencerap /menyelia dan menilai pengajaran guru oleh ketua panitia dan komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang ditolak.

Hasil dapatan kajian ini selari dengan pendapat Hallinger dan Murphy (1987 & 1985) iaitu pengetua yang mempunyai kepemimpinan instruksional yang berkesan menurut persepsi guru-gurunya sentiasa melibatkan diri mereka dalam penyeliaan pengajaran dan pengurusan kurikulum. Begitu juga dengan kajian oleh Enueme dan dan Egwunye (2008) tentang kepimpinan pengajaran pengetua-petgetua peranan-peranan dan kesan pada guru prestasi kerja : satu kajian kes sekolah-sekolah menengah di Asaba Metropolis, Delta, Nigeria. Fokus yang diberikan dalam kajian mereka ialah apa yang dilakukan oleh pengetua-petgetua dalam membantu dan menggalakkan guru-guru mereka dalam pengajaran bilik darjah.

Berdasarkan keputusan ini, penyelidik percaya bahawa fungsi ini diamalkan oleh ketua panitia di kawasan Tambun Tulang ini. Ia selaras dengan peranan ketua panitia yang dikeluarkan oleh Pusat Perkembangan Kurikulum (PPK) Kementerian Pelajaran Malaysia.

### **5.2.9 Fungsi menyelaras kurikulum oleh ketua panitia dengan komitmen guru**

Dapatan kajian daripada Jadual 4.14 menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan dan kekuatan pada tahap yang tinggi antara fungsi menyelaras kurikulum oleh ketua panitia dengan komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang. Dapatan ini membolehkan hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara fungsi menyelaras kurikulum oleh ketua panitia dengan komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang ditolak.

Berdasarkan kepada dapatan penyelidikan, ia menolak keputusan kajian yang telah dilakukan oleh Rohana (2002) tentang mengkaji tiga dimensi kepemimpinan instruksional pengetua yang dikemukakan oleh Hallinger dan Murphy (1985). Dalam kajiannya secara kuantitatif berbentuk tinjauan pada sebuah sekolah di daerah Pontian, mendapati pengetua kerap menjelaskan dimensi visi atau matlamat sekolah, tetapi jarang-jarang menguruskan dimensi kurikulum dan pengajaran guru.

Perhubungan yang wujud antara fungsi menyelaras kurikulum oleh ketua panitia dengan komitmen guru memberi satu impak yang baik untuk semua guru dan murid. Komitmen organisasi dilihat kukuh apabila budaya organisasi menekankan orientasi normatif ( Patimah, 2002),

### **5.2.10 Fungsi memberi sokongan dalam aktiviti pegajaran / sentiasa kelihatan oleh ketua panitia dengan komitmen guru**

Dapatan kajian daripada Jadual 4.15 menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan dan kekuatan pada tahap yang tinggi antara fungsi memberi sokongan dalam aktiviti pegajaran / sentiasa kelihatan oleh ketua panitia dengan komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang. Dapatan ini membolehkan hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara fungsi memberi sokongan dalam aktiviti pengajaran / sentiasa kelihatan oleh ketua panitia dengan komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang ditolak. Nilai korelasi  $r$  untuk fungsi ini adalah yang paling tinggi dari kesemua fungsi kepimpinan instruksional yang dikaji oleh penyelidik.

Hasil kajian yang diperolehi oleh penyelidik selari dengan Mottaz (1985), yang telah melaporkan satu perhubungan yang kuat antara ganjaran dengan komitmen. Ganjaran kerja yang diteliti oleh beliau adalah faedah-faedah instrinsik dan ekstrinsik yang diterima oleh pekerja. Antaranya ialah peluang yang disediakan oleh pihak majikan untuk meningkatkan kepuasan kerja, pendapatan, faedah sampingan dan kepuasan yang diperolehi hasil daripada interaksi bersama rakan-rakan sekerja. Mottaz melihat komitmen sebagai satu konsep memberi dan menerima.

Oleh itu, peranan yang dimainkan oleh ketua panitia dalam fungsi memberi sokongan dapat meningkatkan komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang.

### **5.2.11 Fungsi membudayakan perkembangan staf oleh ketua panitia dengan komitmen guru**

Dapatan kajian daripada Jadual 4.16 menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan dan kekuatan pada tahap yang tinggi antara fungsi membudayakan perkembangan staf oleh ketua panitia dengan komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang. Dapatan ini membolehkan hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara fungsi membudayakan perkembangan staf oleh ketua panitia dengan komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang ditolak.

Keputusan kajian ini menyokong Enueme dan Egwunye (2008), dalam kajian mereka tentang kepimpinan pengajaran pengetua-pengetua peranan-peranan dan kesan pada guru prestasi kerja : satu kajian kes sekolah-sekolah menengah di Asaba Metropolis, Delta, Nigeria. Antara fokus yang diberikan dalam kajian mereka ialah apa yang dilakukan oleh pengetua-pengetua dalam membantu dan menggalakkan guru-guru mereka dalam pengajaran bilik darjah dan kedua ialah apa yang dilakukan oleh pengetua-pengetua untuk menggalakkan perkembangan profesional guru-guru. Keputusan-keputusan itu menunjukkan bahawa pengetua-pengetua itu di Asaba Metropolis memainkan peranan yang baik dan berkesan.

Selain itu, Obi (2002) mencadangkan pengetua-pengetua untuk memberi perhatian terhadap program untuk peningkatan kakitangan bagi menjadikan mereka lebih berilmu. Oleh itu, ketua panitia sekolah rendah kawasan Tambun Tulang

melaksanakan tugas dan peranan mereka dengan baik bagi mewujudkan komitmen guru yang tinggi.

#### **5.2.12 Kepimpinan instruksional oleh ketua panitia dengan komitmen guru**

Dapatan kajian daripada Jadual 4.17 menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan dan kekuatan pada tahap yang tinggi antara kepimpinan instruksional oleh ketua panitia dengan komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang. Dapatan ini membolehkan hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan instruksional oleh ketua panitia dengan komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang ditolak. Secara keseluruhannya, nilai pekali korelasi  $r$  berada pada tahap yang tinggi iaitu 0.613.

Berdasarkan kepada kajian-kajian lepas kepimpinan instruksional terhadap kepuasan dan komitmen guru, didapati secara keseluruhannya terdapat hubungan yang positif antara pembolehubah tersebut. Ini dibuktikan dengan kajian yang dilakukan oleh Enueme dan Egwunye (2008), Obi (2002), Jefri (2004) dan Mohd Nor (2004).

Walaupun sebelum ini kajian dilakukan terhadap guru besar dan pengetua, namun penyelidik dapati peranan ketua panitia juga amat penting disekolah. Dengan keputusan ini, penyelidik beranggapan bahawa ketua panitia di kawasan Tambun Tulang memainkan peranan yang berkesan untuk mewujudkan komitmen guru yang tinggi.

### **5.3 Masalah Kajian**

Sepanjang proses menyiapkan kajian ini, terdapat beberapa masalah yang dihadapi oleh penyelidik. Antaranya adalah maklumbalas responden kurang memberansangkan. Hanya 77% daripada soal selidik yang diedar dipulangkan. Tambahan pula penyelidik terpaksa berulang ke sekolah beberapa kali dalam jangka masa 2 minggu untuk mendapatkan semula soal selidik tersebut kerana ada responden yang terlibat dengan kursus dan sebagainya..

Kelewatan surat kelulusan dari Bahagian Perancangan dan Penyelidikan, KPM juga menyebabkan penyelidik lambat mengedarkan soal selidik kepada sekolah-sekolah yang terlibat.

### **5.4 Cadangan**

Berdasarkan dapatan kajian, pengkaji membuat beberapa cadangan iaitu:

1. Ketua panitia perlu didedahkan kepada fungsi kepimpinan instruksional dengan lebih meluas selari dengan tugas dan peranan mereka di sekolah.
2. Oleh kerana beban tugas yang dipikul oleh pentadbir sekolah iaitu guru besar terlalu berat, guru besar boleh menurunkan kuasa kepada ketua panitia untuk melaksanakan tanggungjawab sebagai pemimpin instruksional di sekolah.

3. Peranan ketua panitia dilihat lebih dekat dengan guru-guru disekolah. Oleh itu, ketua panitia perlu memainkan peranan sebagai pemimpin instruksional supaya guru dapat meningkatkan komitmen yang tinggi dari masa ke semasa.
4. Pihak Jabatan Pelajaran Negeri melalui Kementerian Pelajaran Malaysia boleh mengeluarkan garis panduan pelaksanaan dan fail meja untuk ketua panitia untuk memberi panduan yang lebih jelas tentang tugas mereka.
5. Mengadakan kursus-kursus dalaman kepada semua warga sekolah berkaitan dengan prinsip, amalan, ciri-ciri dan perkara-perkara lain yang berkaitan dengan kepimpinan instruksional.
6. Pihak Kementerian Pelajaran dan Jabatan Pelajaran Negeri memantau pelaksanaan amalan kepimpinan instruksional di sekolah untuk memastikan ketua panitia mengamalkannya di sekolah masing-masing.

### **5.5 Cadangan Kajian Lanjutan**

Pengkaji ingin mencadangkan beberapa cadangan untuk kajian lanjutan.

Antaranya :

1. Menggunakan sampel kajian yang lebih besar dan dibuat di peringkat negeri atau kebangsaan dengan melibatkan populasi sekolah menengah dan sekolah rendah. Ini membolehkan generalisasi dengan lebih tepat dapat di buat berkaitan dengan kepimpinan instruksional ketua panitia.



2. Menurut Hallinger dan Murphy (1987), terdapat sebelas fungsi kepemimpinan instruksional. Dalam kajian ini penyelidik hanya melihat kepada enam fungsi sahaja. Oleh itu, kajian kepemimpinan instruksional tidak terhad kepada apa yang dikaji oleh penyelidik dalam kajian ini sahaja.
  
3. Sumber dapatan kajian yang pelbagai patut digunakan untuk mendapat maklumat dengan lebih tepat dan terperinci. Pendekatan kualitatif dapat digunakan untuk membuat kajian secara terperinci dan mendalam. Selain dari alat kajian soal selidik digunakan, alat-alat lain seperti pemerhatian dan temubual boleh digunakan.

## **5.6 Penutup**

Kajian terhadap kepemimpinan instruksional guru besar dan pengetua sering kali dilakukan. Namun, dalam kajian ini penyelidik memberi tumpuan kepada kepemimpinan instruksional ketua panitia. Hasil keputusan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara pengamalan fungsi-fungsi kepimpinan instruksional oleh ketua panitia dengan komitmen guru di sekolah rendah kawasan Tambun Tulang. Patimah (2002) menjelaskan dalam kajiannya bahawa satu dari konsep yang menentukan minat kakitangan dalam persekitaran pekerjaan ialah tahap komitmen organisasi. Adalah jelas bahawa interaksi antara guru di sekolah, komunikasi antara guru dan pelajar, kualiti prosedur dan kefahaman guru mengenai profesion mereka memberi kesan

kepada tahap komitmen guru. Dengan keputusan yang diperolehi oleh penyelidik, kajian ini telah membuktikan bahawa ketua panitia yang mengamalkan tingkah laku kepimpinan instruksional dengan cemerlang dapat meningkatkan komitmen guru. Impaknya pencapaian akademik para pelajar akan berada pada tahap yang tinggi dan seterusnya mewujudkan sekolah berkesan. Justeru, pengamalan fungsi-fungsi kepimpinan instruksional ketua panitia perlu ditingkatkan supaya semua pihak mendapat kepuasan dan keseronokan dalam menjalankan amanah sebagai pendidik.

## RUJUKAN

- Abdullah Hj. Ahmad Badawi. (2004, Januari 9). *Teks ucapan majlis perdana perkhidmatan awam ke-5. INTAN, 12.*
- Abdullah Ismail. (2001). Persepsi guru terhadap kepemimpinan pengajaran pengetua-pengetua sekolah menengah daerah Temerloh dan Bera. Disertasi Sarjana Sains: Universiti Pertanian Malaysia.
- Andi Audryanah Md Nor. (2007). Kepemimpinan pengajaran dan efikasi sendiri pengetua sekolah menengah dan hubungannya dengan pencapaian akademik sekolah. Disertasi Sarjana Pendidikan: Univertisi Teknologi Malaysia.
- Baharudin Ahmad. (2004). Gaya kepimpinan pemimpin dan komitmen pekerja di Jabatan Agama Islam, Selangor. Disertasi sarjana: Universiti Utara Malaysia.
- Bass, B. M. (1985). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision.* New York: Organizational Dynamic.
- Basset, G. W., Crème, A. R. & Walker, W. G. (1974). *Headmaster for better school.* St. Lucia: University Queensland Press.
- Bennet, N. (1995). *Managing profesional teachers: Middle management in primary and secondary schools.* London: Pul Chapman Publishing Ltd.
- Bossert, S. T., Dwyer, D. C., Rowen, B., & Lee, G. V. (1982). The instructional management role of the principal. *Educational Administration Quarterly, 18(3), 35-64.*
- Dean, J. (1985). *Managing the secondary school.* London & Synder: Croom Helm.
- DeBevoise, W. (1984). Synthesis of research on the principal as instructional leader. *Education Leadership.*
- Dessler, G. (2007). *Human resource management.* New York: Prentice-Hall
- Duke, D. L. (1987). *School leadership and instructional improvemen.* New York: Random House.
- Dunnette, M. D., & Kirchner, W. (1965). *Psychology applied to industries.* New York: Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

- Enuemel, C.P., & Egwunyenga, J. E. (2008). Principals' instructional leadership roles and effect on teachers' job performance: A case study of secondary schools in Asaba Metropolis, Delta State, Nigeria. *Social Science Research*, 16(1), 13-17.
- Findley, B. & Findley, D. (1992). Effective schools: The role of the principal. *Contemporary Education*, 63(2), 102-104.
- Gardner, J. W. (1990). *On leadership*. New York: Free Press
- Ghemawat, P. (1991). *Framework for analysing commitments*. Leadership in Administration.
- Ghiselli, E. E., Haire, M., & Porter L.W. (1966). *Managerial thinking: An international study*. New York: Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Glasman, N. S. (1986). *Evaluation-based leadership: School administration in contemporary perspective*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Greenfield, W. (1987). *Instructional leadership: Concepts, issues and controversies*. Newton, MA: Allyn & Bacon, Inc.
- Hallinger, P. (1987). *Resource manual: The principal instructional management rating scale*. Nashville: Vandebilt International Institute for Principals.
- Hallinger, P. (1992). The evolving role of American principals: From managerial to instructional and transformational leaders. *Journal of Educational Administration*, 30(3), 35-48.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1987). Assessing and developing principal instructional leadership. *Education Leadership*, 45(1), 54-62.
- Hallinger, P., & Taraseina, P. (2001). The principal's role as instructional leader: A review of studies using the principal instructional management rating scale. *Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Seattle*.
- House, R. J. (1971). A Path-Goal Theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.
- Hussien Mahmood. (1993). *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Iran Herman, (1995). *Tingkhalku lepak di kalangan remaja luar bandar*. Bangi : Universiti Kebangsaan Malaysia : True Times.

- Jamentz, K. (2002). *Isolation is the enemy of improvement: Instructional leadership to support standards-based practice* (pp.138). San Francisco: WestEd.
- Jefri Hamid. (2004). *Kepimpinan pengajaran pengetua/guru-besar dan kepuasan guru*. Disertasi Sarjana Pendidikan: Universiti Teknologi Malaysia.
- Johnson, B., & Christensen, L. (2004). *Quantitative, qualitative and mixed approaches*. (2<sup>nd</sup> ed.). Educational Research: Pearson Education.
- Kamus Dewan. (2005). Edisi Baru. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kanter, R. M. (1994). *Leadership without easy answer*. Cambridge, MA: Belknap Press
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2001). *Kepemimpinan dan pengurusan kurikulum di sekolah*: Pusat Perkembangan Kurikulum
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Leithwood, K. A., & Montgomery, D. J. (1986). *Improving principal effectiveness: The principal profile*. Toronto: OISE Press.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. Retrieved from <http://www.bookrags.com/biography/rencis-likert-soc>
- Mohamad Mazni Nasarudin. (1998). *Peranan panitia mata pelajaran sejarah dari rakan sekerja*. Disertasi Sarjana Pendidikan: Universiti Utara Malaysia.
- Mohd Majid Konting. (2000). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd. Najib Abdul Ghafar. (2001). *Penyelidikan pendidikan*. Skudai: Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd Nor Jaafar. (2004). *Kepemimpinan pengajaran guru besar, komitmen dan kepuasan kerja guru: Satu kajian perbandingan dan hubungan antara sekolah berkesan dengan sekolah kurang berkesan*. Tesis Ph.D.: Universiti Sains Malaysia
- Mohd Roodzi Aziz. (1997). *Komitmen terhadap organisasi di kalangan guru sekolah rendah bandar dan luar bandar*. Disertasi Sarjana: Universiti Utara Malaysia.

- Mohd. Rosli Mohd Othman. (2000). Hubungan kepimpinan instruksional dengan iklim sekolah. Disertasi Sarjana: Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd. Shaffie Ahmad. (1995). *Metodologi penyelidikan untuk bidang ekonomi dan bidang-bidang berkaitan*. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mottaz, C. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26, 365-385.
- Munira Mohsin. (2000). Persepsi guru terhadap amalan konsep kepimpinan pengajaran di kalangan pentadbir ke arah sekolah berkesan. Disertasi Sarjana Pendidikan: Universiti Putra Malaysia
- Murphy, J. A., & Hallinger, P. (1985). Effective high schools – What are the common characteristics?. *NASSP Bulletin*.
- Nasirah Muin. (2000). Kepemimpinan pengajaran ke arah kecemerlangan pencapaian akademik di sekolah menengah daerah Gombak, Selangor. Disertasi Sarjana Pendidikan: Universiti Malaya.
- Noor Rezan Bapoo Hashim. (2006, Disember 2). *Teks ucapan majlis penutupan rasmi konvensyen kebangsaan guru dalam ICT*. KPM, 13-14.
- Obi, E. (2002). *Motivation and organisational behaviour*, (pp. 18-25) in A. N. Ndu, L. O. Ocho and B. S. Okeke (eds.), *Dynamics of Educational Administration and Management: The Nigerian Perspectiv*. Onitsha: Meks Publishers Ltd.
- Ogbodo, C. M., & Ekpo, A. I. (2005). Principals 'Managerial effectiveness and teachers' work performance in Akwa- Ibom State secondary schools. *Journal of Educational Research and Development*, 4(1), 62-73.
- Oliver, M. (2006). Mark's motivational mansion (tm) and self leadership. *Australian Psychological Type Review*, 8(2), 9-14.
- Patimah Ibrahim. (2002). Budaya kualiti sekolah dan hubungannya dengan komitmen guru. Disertasi Sarjana Pendidikan: Universiti Utara Malaysia.
- Patton, M. Q. (1990). Choosing qualitative research: A primer for technology education researchers. *Journal of Technology Education*, 9.
- Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010.(2006). *Kementerian Pelajaran Malaysia*: Edisi Pelancaran

- Peter Songan, & Rijeng Jishet. (2000). Instructional leadership roler of secondary school in Sarawak. *Jurnal Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia*, 6, 22-34.
- Porter, L. W., & Steer, R. M. (1973). Organizational, work and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80.
- Rohana Salam.(2002). Peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran: kajian di sekolah di daerah Pontian, Johor. Disertasi Sarjana Kepengetuaan: Universiti Malaya.
- Sachs, P. (1995). Transforming work: Collaboration, learning, and design. *Communications of the ACM*, 38(9), 36-44.
- Sakaran, Uma. (1992). *Research methods for business*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Samsor Sahdan. (2003). Kepimpinan pengajaran dan pelaksanaan inovasi kurikulum di sekolah menengah daerah Kota Setar, Kedah. Disertasi Sarjana Pendidikan: Universiti Utara Malaysia.
- Sazali Yusof, Zurida Ismail, & Mustapa Kassim. (2004). Pengaruh efikasi-kendiri guru besar terhadap sekolah berkesan. *Jurnal Pengurusan Pendidikan, IAB: KPM*, 14(1), 34-44.
- Shafari Mohamed Nor. (2001). Kajian amalan kepemimpinan pengajaran pengetua dari persepsi pengetua dan guru sekolah menengah di Kuala Pilah. Disertasi Sarjana Sains: Universiti Putra Malaysia.
- Shahrom Sukari. (1999). Persepsi guru-guru terhadap kepemimpinan pengajaran pengetua sepatut dan sebenar di sebuah sekolah menengah daerah Kulai. Disertasi Sarjana: Universiti Teknologi Malaysia.
- Short, P. M., & Spencer, W. A. (1990). Principal instructional leadership. *Journal of Research and Development in Education*.
- Sergiovanni, T.J. (1996). *The theoritical basis for cultural leardership: Examining the elusive*. ASCD Yearbook. Alexandria, VA: ASCD Publications.
- Shaw, J., & Reyes, P. (1992). School culture: Organizational value orientation and commitment. *Journal of Educational Research*, 85, 5.
- Sufa'at Tumin. (2005). *Kursus kepimpinan instruksional pengetua sekolah-sekolah negeri Johor*: Jabatan Pelajaran Johor.

- Supovitz, J. A., & Susan, M. P.(2001). *Instructional leadership in a standards-based reform* (pp. 28). Philadelphia, Pennsylvania: Consortium for Policy Research in Education.
- Tyree, K., & Alexender, J. (1996). Conceptualizing and measuring commitment to high school teaching. *Journal of Educational Research*, 89, 5.
- Wellisch, J. B. (1978). School management and organization in successful schools. *Sociology Of Education*, 51, 211-216.
- Wong Huey Ling. (2007). Tahap penglibatan pelajar di sekolah menengah dalam aktiviti kokurikulum dan hubungannya dengan pembentukan daya kepimpinan. Disertasi Sarjana Pendidikan: Universiti Teknologi Malaysia.
- Yukl, G. (1994). *Leadership In Organizations* (3rd ed). NJ: Prentice-Hall Inc.
- Zulkifli Abdullah.(1997). Hubungan latar belakang, komitmen guru dan pelajar dengan kecemerlangan akademik. Disertasi Sarjana: Universiti Utara Malaysia.