

PENGARUH KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL DAN
GAYA KOMUNIKASI PENGETUA TERHADAP
KOMITMEN ORGANISASI
DI SEKOLAH MENENGAH
HARIAN PERAK

 05-4506832  pustaka.upsi.edu.my  Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah  PustakaTBainun  ptbupsi

MAZLAN BIN MOHAMAD ZAKI

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2023

**PENGARUH KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL DAN GAYA KOMUNIKASI
PENGETUA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DI SEKOLAH
MENENGAH HARIAN PERAK**

MAZLAN BIN MOHAMAD ZAKI

**TESIS INI DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI SYARAT UNTUK
MEMPEROLEH IJAZAH DOKTOR FALSAFAH**

**FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS**

2023



Sila tanda (✓)
Kertas Projek
Sarjana Penyelidikan
Sarjana Penyelidikan dan Kerja Kursus
Doktor Falsafah

INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN

Perakuan ini telah dibuat pada 1.....(hari bulan).....OKT..... (bulan) 2023..

i. Perakuan pelajar :

Saya, MAZLAN BIN MOHAMAD ZAKI (SILA NYATAKAN NAMA PELAJAR, NO. MATRIK DAN FAKULTI) dengan ini mengaku bahawa disertasi/tesis yang bertajuk PENGARUH KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL DAN GAYA KOMUNIKASI PENGETUA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DI SEKOLAH MENENGAH HARIAN PERAK

adalah hasil kerja saya sendiri. Saya tidak memplagiat dan apa-apa penggunaan mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dilakukan secara urusan yang wajar dan bagi maksud yang dibenarkan dan apa-apa petikan, ekstrak, rujukan atau pengeluaran semula daripada atau kepada mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dinyatakan dengan se jelasnya dan secukupnya

Tandatangan pelajar

ii. Perakuan Penyelia:

Saya, PROF. MADYA DR. JAMAL BIN NORDIN @YUNOS (NAMA PENYELIA) dengan ini mengesahkan bahawa hasil kerja pelajar yang bertajuk PENGARUH KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL DAN GAYA KOMUNIKASI PENGETUA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DI SEKOLAH MENENGAH HARIAN PERAK

(TAJUK) dihasilkan oleh pelajar seperti nama di atas, dan telah diserahkan kepada Institut Pengajian Siswazah bagi memenuhi sebahagian/sepenuhnya syarat untuk memperoleh Ijazah IJAZAH DOKTOR FALSAFAH (SLA NYATAKAN NAMA IJAZAH).

1 Oktober 2023

Tarikh

Tandatangan Penyelia



**INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH /
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES**

**BORANG PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS/DISERTASI/LAPORAN KERTAS PROJEK
DECLARATION OF THESIS/DISSERTATION/PROJECT PAPER FORM**

Tajuk / Title: PENGARUH KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL DAN GAYA KOMUNIKASI PENGETUA TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASI DI SEKOLAH MENENGAH HARIAN PERAK

No. Matrik / *Matric's No.*: P20172002194

Saya / I: MAZLAN BIN MOHAMAD ZAKI

(Nama pelajar / *Student's Name*)

mengaku membenarkan Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek (Kedoktoran/Sarjana)* ini disimpan di Universiti Pendidikan Sultan Idris (Perpustakaan Tuanku Bainun) dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:-

acknowledged that Universiti Pendidikan Sultan Idris (Tuanku Bainun Library) reserves the right as follows:-

1. Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek ini adalah hak milik UPSI.
The thesis is the property of Universiti Pendidikan Sultan Idris
2. Perpustakaan Tuanku Bainun dibenarkan membuat salinan untuk tujuan rujukan dan penyelidikan.
Tuanku Bainun Library has the right to make copies for the purpose of reference and research.
3. Perpustakaan dibenarkan membuat salinan Tesis/Disertasi ini sebagai bahan pertukaran antara Institusi Pengajian Tinggi.
The Library has the right to make copies of the thesis for academic exchange.
4. Sila tandakan (☒) bagi pilihan kategori di bawah / *Please tick (☒) for category below:-*

☐

SULIT/CONFIDENTIAL

Mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan Malaysia seperti yang termaktub dalam Akta Rahsia Rasmi 1972. / *Contains confidential information under the Official Secret Act 1972*

☐

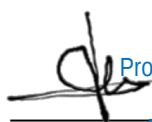
TERHAD/RESTRICTED

Mengandungi maklumat terhad yang telah ditentukan oleh organisasi/badan di mana penyelidikan ini dijalankan. / *Contains restricted information as specified by the organization where research was done.*

☒

TIDAK TERHAD / OPEN ACCESS


(Tandatangan Pelajar/ Signature)


Prof. Madya Dr. Jamal @ Nordin Yunus
(Pensyarah Kanan)
Fakulti Pengurusan dan Ekonomi
Universiti Pendidikan Sultan Idris
(Tandatangan Penyelia / Signature of Supervisor)
& (Nama & Cop Rasmi / Name & Official Stamp)

Tarikh: 1 OKTOBER 2023

Catatan: Jika Tesis/Disertasi ini **SULIT @ TERHAD**, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh laporan ini perlu dikelaskan sebagai **SULIT** dan **TERHAD**.

Notes: If the thesis is CONFIDENTIAL or RESTRICTED, please attach with the letter from the organization with period and reasons for confidentiality or restriction.

PENGHARGAAN

Alhamdulillah, rasa syukur saya panjatkan ke hadrat Allah swt Yang Maha Kuasa kerana dengan izin dan rahmat-Nya, kajian ini dapat disiapkan jua akhirnya. Setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih saya ucapkan kepada penyelia saya, Profesor Madya Dr. Jamal@Nordin bin Yunos dan Profesor Madya Dr. Zahari bin Hashim atas nasihat, bimbingan, tunjuk ajar, dan teguran kepada saya sepanjang tempoh pengajian kedoktoran dan penyediaan tesis ini. Semoga jasa baik kalian diberi ganjaran dan keberkatan daripada Allah swt. Terima kasih juga kepada pihak Institut Pengajian Siswazah (IPS), UPSI dan para pensyarah UPSI atas bantuan, khidmat nasihat, dan perkongsian ilmu serta kepakaran kepada pelajar pasca siswazah. Terima kasih juga kepada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP), Jabatan Pelajaran Perak, pengetua-pengetua dan guru-guru sekolah terlibat atas kebenaran, kerjasama, dan bantuan yang diberikan kepada saya sepanjang proses pelaksanaan kajian. Dedikasi khas ini juga saya tujukan buat keluarga tersayang khususnya isteri, Azalia bt Hj Abu, ibu Hj. Masirah bt Kulop, dan permata hati tersayang, Alya Irdina atas iringan doa, sokongan, motivasi, dan kasih sayang tanpa henti yang sentiasa menyuntik semangat saya untuk terus berusaha dan berjuang menamatkan pengajian. Akhir kata, semoga Allah membalas jasa dan budi mereka yang terlibat secara langsung dan tidak langsung dalam menjayakan pengajian dan penyelidikan saya ini. Semoga ilmu yang diperoleh ini memperoleh keberkatan daripada Allah swt dan memberi manfaat kepada saya atau sesiapa sahaja yang terlibat dalam bidang pengurusan dan kepimpinan pendidikan.



ABSTRAK

Kajian ini adalah bertujuan mengkaji pengaruh kepimpinan instruksional yang diamalkan oleh pengetua serta mengenal pasti hubungan dengan amalan gaya komunikasi pengetua terhadap komitmen organisasi sekolah menengah harian di negeri Perak. Kajian ini juga untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua, tahap amalan gaya komunikasi pengetua dan tahap amalan komitmen organisasi sekolah. Kajian ini turut mengenal pasti hubungan antara amalan kepimpinan instruksional pengetua dengan gaya komunikasi pengetua dan komitmen organisasi sekolah serta hubungan dengan jantina, lokasi tempat berkhidmat dan tempoh perkhidmatan guru. Kajian kuantitatif ini menggunakan kaedah tinjauan melibatkan soal selidik sebagai instrumen kajian dalam mengumpul data. Pensampelan rawak berstrata dan pensampelan berkelompok digunakan untuk mendapatkan maklumat daripada responden kajian seramai 374 orang guru sekolah menengah harian di negeri Perak. Dapatan kajian menunjukkan tahap kepimpinan instruksional adalah tinggi ($M=3.68, SP=0.49$), tahap gaya komunikasi pengetua pula adalah sederhana ($Min=2.98, S.P=0.57$) manakala tahap komitmen organisasi adalah sederhana ($Min=2.97, S.P=0.61$). Hasil kajian telah menunjukkan wujud hubungan yang signifikan di antara kepimpinan instruksional dengan gaya komunikasi pengetua ($r=.421^{**}, sig = 0.000$), gaya komunikasi pengetua dengan komitmen organisasi ($r=.352^{**}, sig=0.000$) dan kepimpinan instruksional dengan komitmen organisasi ($r=.150^{**}, sig=0.004$). Seterusnya wujud hubungan yang signifikan bagi gaya komunikasi pengetua sebagai pemboleh ubah mediator antara kepimpinan instruksional dengan komitmen organisasi (Nilai koefisien= 0.2367), komitmen afektif (Nilai koefisien= 0.3720), komitmen berterusan (Nilai koefisien= 0.2310) dan komitmen normatif (Nilai koefisien= 0.1389). Hasil kajian telah menyumbang kepada perkembangan teori kepimpinan instruksional, gaya komunikasi pengetua dan komitmen organisasi di sekolah. Kajian ini mencadangkan bagi memastikan komitmen organisasi dipertingkatkan, maka aspek kepimpinan instruksional dan gaya komunikasi pengetua hendaklah diberi perhatian oleh pihak-pihak yang berkaitan.



THE INFLUENCE OF INSTRUCTIONAL LEADERSHIP AND PRINCIPAL'S COMMUNICATION STYLE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN DAILY SECONDARY SCHOOLS OF PERAK

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of instructional leadership practiced by the principal as well as to identify the relationship with the practice of the principal's communication style on the organizational commitment of daily secondary schools in Perak. In addition to identifying the principal's instructional leadership practice level, the principal's communication style practice level and the school's organizational commitment practice level. This study also identified the relationship between the principal's instructional leadership practices and the principal's communication style and school organizational commitment as well as the relationship with gender, location of service and teacher tenure. This quantitative study uses a survey method involving a questionnaire as a research instrument in collecting data. Stratified random sampling and cluster sampling were used to obtain information from study respondents totaling 374 daily secondary school teachers in Perak. The findings of the study show that the level of instructional leadership is high ($M=3.68$, $SP=0.49$), the level of the principal's communication style is moderate ($Mean=2.98$, $SP=0.57$) while the level of organizational commitment is moderate ($Mean=2.97$, $SP=0.61$). There is a significant relationship between instructional leadership with the principal's communication style ($r=0.421^{**}$, $sig=0.000$), principal's communication style and organizational commitment ($r=0.352^{**}$, $sig=0.000$) and instructional leadership and organizational commitment ($r=0.150^{**}$, $sig=0.004$). There is a significant relationship for the principal's communication style as a mediator variable between instructional leadership and organizational commitment (Coefficient value=0.2367), affective commitment (Coefficient value=0.3720), continuous commitment (Coefficient value=0.2310) and normative commitment (Coefficient value=0.1389). The results of the study have contributed to the development of instructional leadership theory, principal communication style and organizational commitment in schools. This study suggests that in order to ensure organizational commitment is enhanced, the aspects of instructional leadership and the principal's communication style should be given attention by the relevant parties.

**KANDUNGAN****Muka Surat**

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN	ii
PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xv
SENARAI RAJAH	xx
SENARAI SINGKATAN	xxi
SENARAI LAMPIRAN	xxii

**BAB 1 PENGENALAN**

1.1	Pengenalan	1
1.2	Latar Belakang	5
1.3	Pernyataan Masalah	8
1.4	Objektif kajian	13
1.5	Soalan Kajian	15
1.6	Hipotesis	16
1.7	Kerangka Kajian	19
1.7.1	Kerangka Teori Kajian	19
1.7.2	Kerangka Konseptual Kajian	21
1.8	Definisi Operasi	23
1.8.1	Kepimpinan Instruksional	23



1.8.2	Gaya Komunikasi Pengetua	25
1.8.3	Komitmen Organisasi Sekolah	25
1.9	Kepentingan Kajian	26
1.10	Batasan Kajian	29
1.11	Rumusan	31

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

2.1	Pengenalan	33
2.2	Konsep Kepemimpinan Instruksional	33
2.2.1	Definisi Kepemimpinan Instruksional	40
2.2.2	Model dan Teori Kepemimpinan Instruksional	42
2.2.3	Model Alig-Mielcarek (2003)	42
2.2.4	Kajian Berkaitan Kepemimpinan Instruksional Dalam Konteks Malaysia	60
2.2.5	Kajian Berkaitan Kepemimpinan Instruksional di Luar Negara	76
2.2.6	Kekangan Pelaksanaan Kepemimpinan Instruksional	77
2.3	Konsep Komunikasi	80
2.3.1	Definisi Gaya Komunikasi	86
2.3.2	Teori Kemahiran Komunikasi	88
2.3.3	Fungsi Komunikasi	91
2.3.4	Peranan Komunikasi Dalam Organisasi	93
2.3.5	Komunikasi Yang Berkesan	95
2.3.6	Kajian Berkaitan Gaya Komunikasi	97
2.4	Komitmen Organisasi	103
2.4.1	Konsep Komitmen Organisasi	105

2.4.2	Pembentukan Komitmen Organisasi	110
2.4.3	Definisi Komitmen Organisasi	113
2.4.4	Dimensi Komitmen Organisasi	119
2.4.5	Indikator Komitmen Organisasi	121
2.5	Kajian-kajian berkaitan	138
2.5.1	Kajian Berkaitan Hubungan Gaya Komunikasi dengan Kepimpinan Instruksional	138
2.5.2	Kajian Berkaitan Hubungan Gaya Komunikasi dengan Komitmen Organisasi	141
2.5.3	Kajian Berkaitan Hubungan Kepimpinan Instruksional Dengan Komitmen Organisasi	143
2.6	Rumusan	148

BAB 3 METODOLOGI

3.1	Pengenalan	150
3.2	Reka bentuk Kajian	151
3.3	Populasi dan Sampel Kajian	153
3.4	Instrumen Kajian	159
3.4.1	Reka bentuk Instrumen Kajian	159
3.4.2	Soal Selidik Kepemimpinan Instruksional	162
3.4.3	Soal Selidik Gaya Komunikasi	163
3.4.4	Soal Selidik Komitmen Organisasi	164
3.5	Analisis Faktor	165
3.5.1	Dapatan Analisis Faktor Soal Selidik Kepimpinan Instruksional	166
3.5.2	Dapatan Analisis Faktor Soal Selidik Gaya Komunikasi Pengetua	169
3.5.3	Dapatan Analisis Faktor Soal Selidik Komitmen Organisasi	172

3.6	Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen	175
3.6.1	Kesahan Kandungan	175
3.6.2	Kajian Rintis	177
3.6.3	Kebolehpercayaan	179
3.7	Prosedur Pengumpulan Data	184
3.8	Unit Analisis data	185
3.9	Analisis Data	186
3.9.1	Statistik Deskriptif	186
3.9.2	Ujian t dan ANOVA	188
3.9.3	Analisis Korelasi Pearson	189
3.9.4	Analisis Regresi Berganda	191
3.9.5	Analisis Mediasi PROCESS Macro	195
3.9.6	Ringkasan Analisis Data Kajian	197
3.10	Ujian Normaliti	199
3.11	Rumusan	200

BAB 4 DAPATAN KAJIAN

4.1	Pendahuluan	201
4.2	Pra Analisis Dapatan Kajian	202
4.2.1	Pembersihan Data	202
4.2.2	Pengecaman Data Terpinggir (Outliers)	203
4.2.3	Latar Belakang Responden Kajian	204
4.2.4	Analisis Ujian Normaliti	209
4.2.5	Analisis Ujian Lineariti	211
4.2.6	Analisis Ujian Multikolineariti (multicollinearity)	214
4.2.7	Analisis Ujian Autokorelasi	215

4.3	Tahap Kepimpinan Instruksional Pengetua	217
4.4	Tahap Gaya Komunikasi Pengetua	225
4.5	Tahap Komitmen Organisasi di Sekolah	231
4.6	Perbezaan Amalan Kepimpinan Instruksional berdasarkan Jantina Guru, Lokasi Tempat berkhidmat dan Tempoh Perkhidmatan Guru	234
4.6.1	Amalan Kepimpinan Instruksional Berdasarkan Faktor Jantina Guru	234
4.6.2	Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua Berdasarkan Faktor Lokasi Tempat Berkhidmat	236
4.6.3	Amalan Kepimpinan Instruksional Berdasarkan Tempoh Berkhidmat	238
4.7	Gaya Komunikasi Pengetua Berdasarkan Faktor Jantina Guru dan Lokasi Tempat Berkhidmat	243
4.7.1	Amalan Gaya Komunikasi Pengetua, Berdasarkan Faktor Jantina Guru	244
4.7.2	Amalan Gaya Komunikasi Pengetua Berdasarkan Faktor Lokasi Tempat Berkhidmat	245
4.8	Perbezaan Amalan Komitmen Organisasi Berdasarkan Faktor Jantina Guru dan Lokasi Tempat Berkhidmat	246
4.8.1	Perbezaan Amalan Komitmen Organisasi Berdasarkan Faktor Jantina Guru	247
4.8.2	Perbezaan Amalan Komitmen Organisasi Berdasarkan Faktor Lokasi Tempat Berkhidmat	248
4.9	Hubungan Antara Kepimpinan Instruksional, Gaya Komunikasi Pengetua dan Komitmen Organisasi di Sekolah Menengah Harian di Negeri Perak	249
4.9.1	Hubungan Antara Kepimpinan Instruksional Dengan Komitmen Organisasi di Sekolah Menengah Harian di Negeri Perak	250
4.9.2	Hubungan Antara Kepimpinan Instruksional dengan Gaya Komunikasi Pengetua	251

4.9.3	Hubungan Antara Gaya Komunikasi Pengetua Dengan Komitmen Organisasi	253
4.10	Faktor Penyumbang Kepimpinan Instruksional kepada Komitmen Organisasi di Sekolah Menengah Harian di Negeri Perak	254
4.11	Faktor Penyumbang Gaya Komunikasi Pengetua kepada Komitmen Organisasi Sekolah di Sekolah Menengah Harian di Negeri Perak	260
4.12	Gaya Komunikasi Pengetua Berperanan Selaku Mediator Kepada Hubungan antara Kepimpinan Instruksional dengan Komitmen Organisasi di Sekolah Menengah Harian di Negeri Perak	266
4.13	Gaya Komunikasi Pengetua Berperanan Selaku Mediator Kepada Hubungan Antara Komitmen Afektif, Komitmen Berterusan dan Komitmen Normatif Dengan Komitmen Organisasi di Sekolah Menengah Harian di Negeri Perak	272
4.14	Rumusan Dapatan Kajian	286

5.1	Pengenalan	292
5.2	Ringkasan Kajian	293
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian	293
5.3.1	Tahap Kepimpinan Instruksional Di Sekolah Menengah Harian Di Negeri Perak	293
5.3.2	Tahap Gaya Komunikasi Pengetua Di Sekolah Menengah Harian Di Negeri Perak.	313
5.3.3	Tahap Komitmen Organisasi Di Sekolah Menengah Harian Di Negeri Perak.	320
5.3.4	Amalan Kepimpinan Instruksional, Berdasarkan Faktor Jantina Guru, Lokasi Tempat Berkhidmat Dan Tempoh Perkhidmatan Guru Di Sekolah Menengah Harian Di Negeri Perak.	328

5.3.5	Amalan Gaya Komunikasi Pengetua Berdasarkan Faktor Jantina Guru dan Lokasi Tempat Berkhidmat Di Sekolah Menengah Harian Di Negeri Perak.	331
5.3.6	Amalan Komitmen Organisasi Berdasarkan Faktor Jantina Guru dan Lokasi Tempat Berkhidmat Di Sekolah Menengah Harian Di Negeri Perak	332
5.3.7	Hubungan Antara Kepimpinan Instruksional Dengan Komitmen Organisasi Di Sekolah Menengah Harian Di Negeri Perak	335
5.3.8	Hubungan Antara Kepimpinan Instruksional Dengan Gaya Komunikasi Pengetua Di Sekolah Menengah Harian Di Negeri Perak.	337
5.3.9	Hubungan Antara Gaya Komunikasi Pengetua Dengan Komitmen Organisasi Di Sekolah Menengah Harian Di Negeri Perak	338
5.3.10	Dimensi Dalam Komponen Kepimpinan Instruksional Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi Di Sekolah Menengah Harian Di Negeri Perak.	341
5.3.11	Dimensi Dalam Komponen Gaya Komunikasi Pengetua Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi Di Sekolah Menengah Harian Di Negeri Perak	342
5.3.12	Gaya Komunikasi Pengetua Berperanan Selaku Pemboleh Ubah Mediator Kepada Hubungan Antara Kepimpinan Instruksional Dengan Komitmen Organisasi Di Sekolah Menengah Harian Di Negeri Perak.	343
5.3.13	Gaya Komunikasi Pengetua Berperanan Selaku Pemboleh Ubah Mediator Kepada Hubungan Antara Kepimpinan Instruksional Dengan Dimensi Dalam Komponen Komitmen Organisasi Di Sekolah Menengah Harian Di Negeri Perak.	344
5.4	Kesimpulan Dapatan Kajian	347
5.5	Implikasi kepada Kajian	350
5.6	Implikasi Terhadap Teori	350

5.7

Implikasi Terhadap Dasar atau Amalan

355

5.8

Cadangan Kajian Lanjutan

361

5.9

Rumusan

367

RUJUKAN

369

LAMPIRAN

**SENARAI JADUAL**

No.Jadual		Muka Surat
1.1	Soalan dan Hipotesis Alternatif (Ha) kajian	17
2.1	Model Kepimpinan Instruksional Aliq-Mielcarek (2003)	43
2.2	Model Kepemimpinan Instruksional Weber (1996)	45
2.3	Model Kepemimpinan Instruksional Hallinger (2000)	54
3.1	Jumlah Populasi Guru dan Sekolah Menengah Harian di Negeri Perak	154
3.2	Populasi, Peratus Populasi Setiap Daerah dan Bilangan Sampel Kajian.	157
3.3	Jadual Bilangan Sekolah Kajian Mengikut Daerah	158
3.4	Jadual Bilangan Soalan Dalam Soal Selidik	161
3.5	Dimensi Soal Selidik Kepemimpinan Instruksional	162
3.6	Dimensi Soal Selidik Gaya Komunikasi Pengetua	163
3.7	Dimensi Soal Selidik berkaitan Komitmen Organisasi	165
3.8	Analisis Nilai KMO (Kaiser -mayer_Oikin) dan Barlett's Test untuk Soal Selidik Kepimpinan Instruksional	167
3.9	Analisis Anti Image Matrices untuk Soal Selidik Kepimpinan Instruksional	168
3.10	Analisis <i>Component Transformation Matrix</i> untuk Soal Selidik Kepimpinan Instruksional	169
3.11	Analisis Nilai KMO (Kaiser -mayer_Oikin) dan Barlett's Test untuk Soal Selidik Gaya Komunikasi Pengetua	170
3.12	Analisis Anti Image Matrices untuk Soal Selidik Gaya Komunikasi Pengetua	171
3.13	Analisis <i>Component Transformation Matrix</i> untuk Soal Selidik Gaya Komunikasi Pengetua	172
3.14	Analisis Nilai KMO (Kaiser -mayer_Oikin) dan Barlett's Test untuk Soal Selidik Komitmen Organisasi Sekolah	173



3.15	Analisis Anti Image Matrices untuk Soal Selidik Komitmen Organisasi Sekolah	174
3.16	Analisis Component Transformation Matrix untuk Soal Selidik Komitmen Organisasi Sekolah	175
3.17	Keputusan Indeks Kesahan Kandungan (Content Validation index)	177
3.18	Julat Pekali Alpha Cronbach dan Kekuatan Hubungan	180
3.19	Nilai Cronbach Alpha bagi Ujian Rintis Dimensi Kepimpinan Instruksional	181
3.20	Nilai Cronbach Alpha bagi Ujian Rintis Dimensi Gaya Komunikasi Pengetua	183
3.21	Nilai Cronbach Alpha bagi Ujian Rintis Dimensi Komitmen Organisasi	184
3.22	Interpretasi Skor Min Kepimpinan Intrusksional, Gaya Komunikasi Pengetua dan Komitmen Organisasi di Sekolah	188
3.23	Kekuatan Nilai Korelasi yang Diterima Pakai bagi Semua Pemboleh ubah	191
3.24	Interpretasi Tahap Sumbangan Faktor Penyumbang kepada Pemboleh ubah bersandar	195
3.25	Ringkasan Analisis Data	198
4.1	Jadual Taburan Responden Mengikut Daerah dan Bilangan Sekolah (N = 374)	205
4.2	Jadual Taburan Responden Mengikut Jantina dan Daerah (N =374)	206
4.3	Jadual Profil Demografi Responden (N = 374)	208
4.4	Nilai Min, Median dan Mod Serta Ujian Skewness dan Kurtosis	211
4.5	Analisis Nilai Deviation From Linearity Kepimpinan Instruksional dengan Komitmen Organisasi Sekolah.	213
4.6	Analisis Nilai Deviation From Linearity Gaya Komunikasi Pengetua dengan Komitmen Organisasi Sekolah.	213
4.7	Analisis Nilai Deviation From Linearity Kepimpinan Instruksional dengan Komitmen Organisasi Sekolah	214
4.8	Analisis Ujian Multikolineariti	215

4.9	Nilai statistik Durbin-Watson pemboleh ubah Kepimpinan Instruksional dan pemboleh ubah Gaya Komunikasi	216
4.10	Nilai statistik Durbin-Watson pemboleh ubah Kepimpinan Instruksional dan pemboleh ubah Komitmen Organisasi	216
4.11	Nilai Statistik Durbin-Watson pemboleh ubah Gaya Komunikasi dan pemboleh ubah Komitmen Organisasi	217
4.12	Tahap Kepimpinan Instruksional	221
4.13	Tahap Gaya Komunikasi Pengetua	229
4.14	Tahap Komitmen Organisasi di Sekolah	232
4.15	Ujian Perbezaan Signifikan Bagi Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua Sekolah Menengah Harian Negeri Perak Dengan Faktor Jantina Guru	235
4.16	Ujian Perbezaan Signifikan Bagi Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua Sekolah Menengah Harian Negeri Perak Dengan Faktor Lokasi Tempat Berkhidmat.	237
4.17	Analisis Ujian Diskriptis Kepimpinan Instruksional Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan Guru.	240
4.18	Ujian Penilaian Kesamaan Varians Perbezaan Amalan Kepimpinan Instruksional Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan Guru.	240
4.19	Ujian ANOVA Perbezaan Signifikan Amalan Kepimpinan Instruksional Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan Guru.	241
4.20	Analisis post-hoc tukey HSD perbezaan signifikan amalan Kepimpinan Instruksional berdasarkan faktor tempoh perkhidmatan guru.	242
4.21	Ujian perbezaan signifikan bagi amalan Gaya Komunikasi Pengetua Sekolah Menengah Harian Negeri Perak dengan faktor jantina guru.	244
4.22	Ujian perbezaan signifikan bagi amalan Gaya Komunukasi Pengetua Sekolah Menengah Harian Negeri Perak dengan faktor lokasi tempat berkhidmat.	246
4.23	Ujian perbezaan signifikan bagi amalan Komitmen Organisasi sekolah menengah harian negeri Perak dengan faktor jantina guru.	248
4.24	Ujian perbezaan signifikan bagi amalan Komitmen Organisasi di sekolah menengah harian negeri Perak dengan faktor lokasi tempat berkhidmat.	249



4.25	Hubungan signifikan antara Kepimpinan Instruksional dengan Komitmen Organisasi sekolah menengah harian di negeri Perak	251
4.26	Hubungan signifikan antara Kepimpinan Instruksional dengan Gaya Komunikasi Pengetua sekolah menengah harian di negeri Perak.	252
4.27	Hubungan signifikan antara Gaya Komunikasi Pengetua dengan Komitmen Organisasi sekolah menengah harian di negeri Perak	254
4.28	Analisis faktor penyumbang Kepimpinan Instruksional terhadap Komitmen Organisasi di sekolah menengah harian di negeri Perak	257
4.29	Analisis faktor penyumbang Gaya Komunikasi Pengetua terhadap Komitmen Organisasi di sekolah menengah harian di negeri Perak.	263
4.30	Model kesan langsung Kepimpinan Instruksional (X) terhadap Gaya Komunikasi Pengetua (M) dan Komitmen Organisasi Sekolah (Y) serta kesan langsung Gaya Komunikasi Pengetua (M) terhadap Komitmen Organisasi Sekolah (Y).	268
4.31	Model kesan keseluruhan Kepimpinan Instruksional(X) terhadap Komitmen Organisasi(Y) dan Komitmen Organisasi(Y)	268
4.32	Model kesan tidak langsung Kepimpinan Instruksional (X) terhadap Komitmen Organisasi (Y)	269
4.33	Model kesan langsung Kepimpinan Instruksional (X) terhadap Gaya Komunikasi Pengetua (M) dan Komitmen Afektif (Y) serta kesan langsung Gaya Komunikasi Pengetua (M) terhadap Komitmen Afektif (Y)	273
4.34	Model Kesan Keseluruhan Kepimpinan Instruksional(X) terhadap Komitmen Afektif (Y)	274
4.35	Model kesan tidak langsung Kepimpinan Instruksional (X) terhadap Komitmen Afektif (Y)	274
4.36	Model kesan langsung Kepimpinan Instruksional (X) terhadap Gaya Komunikasi Pengetua (M) dan Komitmen Berterusan(Y) serta kesan langsung Gaya Komunikasi Pengetua (M) terhadap Komitmen Berterusan (Y)	278
4.37	Model Kesan Keseluruhan Kepimpinan Instruksional(X) terhadap Komitmen Berterusan(Y)	278
4.38	Model kesan tidak langsung Kepimpinan Instruksional (X) terhadap Komitmen Berterusan (Y)	279



4.39	Model kesan langsung Kepimpinan Instruksional (X) terhadap Gaya Komunikasi Pengetua (M) dan Komitmen Normatif (Y) serta kesan langsung Gaya Komunikasi Pengetua (M) terhadap Komitmen Normatif (Y)	282
4.40	Model Kesan Keseluruhan Kepimpinan Instruksional(X) terhadap Komitmen Normatif (Y)	283
4.41	Model kesan tidak langsung Kepimpinan Instruksional (X) terhadap Komitmen Normatif (Y)	283
4.42	Ringkasan Dapatan Kajian	287

**SENARAI RAJAH**

No. Rajah		Muka Surat
1.2	Kerangka konseptual kajian Pengaruh Kepimpinan Instruksional dan Gaya Komunikasi Pengetua Terhadap Komitmen Organisasi Di Sekolah	23
2.1	Model komitmen organisasi (Meyer & Allen, 1991)	119
4.1	Item Telah Dijawab Oleh Semua Responden Kajian Dan Telah Dibersihkan Daripada Sebarang Blank atau Data Missing	203
4.2	Output SPSS case (sampel/responden)	204
4.3	Graf Q-Q plot	210
4.4	Dapatan Analisis Ujian Lineariti	212
4.5	Kesan Tidak Langsung Kepimpinan Instruksional Terhadap Komitmen Organisasi Sekolah	271
4.6	Model Mediasi Mudah Kesan Tidak Langsung Kepimpinan Instruksional Terhadap Komitmen Organisasi Sekolah	271
4.7	Kesan Tidak Langsung Kepimpinan Instruksional Terhadap Komitmen Afektif	276
4.8	Model Mediasi Mudah Kesan Tidak Langsung Kepimpinan Instruksional Terhadap Komitmen Afektif	277
4.9	Kesan Tidak Langsung Kepimpinan Instruksional Terhadap Komitmen Berterusan	281
4.10	Model Mediasi Mudah Kesan Tidak Langsung Kepimpinan Instruksional Terhadap Komitmen Berterusan	281
4.11	Kesan Tidak Langsung Kepimpinan Instruksional Terhadap Komitmen Normatif	285
4.12	Model Mediasi Mudah Kesan Tidak Langsung Kepimpinan Instruksional Terhadap Komitmen Normatif	286



SENARAI SINGKATAN

PPPM 2013-2025	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025.
SKPM 2018	Standard Kualiti Pendidikan Malaysia 2018
ANOVA	<i>Analysis of Variance</i>
BDPPP	Bahagian Perancangan Dasar dan Penyelidikan
CFA	<i>Confirmatory Factor Analysis</i>
IAB	Institut Aminuddin Baki
JPN	Jabatan Pelajaran Negeri
KPM	Kementerian Pelajaran Malaysia
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
TVET	Program Pendidikan dan Latihan Teknikal dan Vokasional



SENARAI LAMPIRAN

- A Surat kebenaran menjalankan kajian daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan KPM
- B Surat kelulusan menjalankan kajian daripada Jabatan Pelajaran Perak
- C Surat lantikan pakar penilai kesahan instrumen
- D Instrumen kajian
- E Jadual Sampel Krejcie dan Morgan (1970)
- F Analisis kebolehpercayaan instrumen
- G Output analisis menggunakan SPSS



BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pengenalan

Bab ini membincangkan tentang latar belakang, pernyataan masalah, objektif soalan, soalan kajian, hipotesis, kerangka kajian, definisi operasional, kepentingan kajian, batasan kajian dan rumusan. Sesungguhnya globalisasi kini, menjanjikan perubahan sengit yang berbeza kepada alam pengajaran yang mencabar guru. Guru-guru perlu bersedia untuk Revolusi Perindustrian 4.0 mulai sekarang. Inovasi dalam pengajaran dan pembelajaran bilik darjah, serta peranan guru, adalah penting untuk membawa revolusi pendidikan (Berita Harian, 2017). Laporan Pertubuhan Kebudayaan, Saintifik dan Pendidikan Pertubuhan Bangsa-bangsa Bersatu (UNESCO) 2017 dalam Seminar Polisi Rantau Asia Pasifik menyatakan, negara perlu mengambil kira isu peningkatan dan latihan berterusan dalam bidang Sains, Teknologi, Kejuruteraan, dan Matematik



(STEM), pelaburan dalam seliaan daripada pelaburan dalam internet dan teknologi komunikasi (ICT) (Berita Harian, 2017).

Menurut Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM, 2013-2023), beberapa kajian antarabangsa mengenai kepimpinan sekolah, pengetua dan guru besar yang cemerlang boleh meningkatkan pencapaian pelajar sebanyak 20% apabila mereka memberi tumpuan kepada kepimpinan instruksional berbanding kepimpinan pentadbiran (Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (PPPM, 2013-2025).

Sesungguhnya institusi sosial sekolah adalah universal. Ia dibina dengan hasrat untuk mengajar kanak-kanak dan remaja bagaimana melibatkan diri secara aktif dalam masyarakat dan pembangunan negara. Secara lebih khusus, ia berfungsi untuk meningkatkan asas, budaya, sosial, ekonomi, agama, moral, vokasional, bahasa, fizikal, dan celik sivil golongan muda (Sufean, 2014a). Pengurusan dan kepimpinan di sekolah tertumpu dan disambungkan kepada pengajaran dan pembelajaran, yang merupakan perniagaan utama sekolah. Menurut Mohd Yusoff & Sufean (2013), sekolah yang gagal dalam bidang utama ini juga tidak berkesan, begitu juga dengan pemimpin dan guru sekolah. Menurut Sufean (2014b), kepimpinan instruksional yang menumpukan kepada hal ehwal pengajaran, kurikulum, proses pengajaran dan proses pembelajaran merupakan kepimpinan utama di sekolah. Menyokong atau meningkatkan kemajuan sekolah adalah satu lagi jenis kepimpinan.

Menurut S.Sathiyabama Suprammaniam(2017) kepimpinan instruksional membantu pemimpin sekolah mengenal pasti visi sekolah, memberi kuasa dan





memberi inspirasi kepada guru-guru, dan membuat pembaharuan strategi berasaskan bilik darjah di sekolah dalam usaha untuk meningkatkan pengajaran dan pembelajaran untuk guru-guru dan pelajar. Menurut Azlin dan Roselan (2015), pengetua bertanggungjawab terhadap semua tugas pengurusan yang bertujuan untuk menentukan hala tuju sekolah, termasuk perancangan, penugasan tugas, pelaksanaan, pemantauan dan penilaian.

Seterusnya dalam menjayakan sesebuah organisasi, komunikasi penting dalam kejayaan sesuatu matlamat organisasi. Menurut Aishah Ab. Aziz dan Mohd. Tarmizi Yusuf (2018) keberkesanan gaya komunikasi pentadbir yang diamalkan di sekolah akan menentukan prestasi kecemerlangan sesebuah sekolah. Sebagai pentadbir organisasi, pengetua bertanggungjawab untuk menggerakkan organisasi ke arah objektif yang dimaksudkan. Memastikan sesebuah organisasi dapat diurus dengan berkesan dan cekap adalah antara halangan terbesar yang harus diatasi oleh pentadbir organisasi. (Aishah Ab. Aziz & Mohd. Tarmizi Yusuf, 2018)

Kepentingan komunikasi ini ditegaskan oleh Mohd Nazrul Md Yusof dan Aida Hanim A. Hamid (2018), gaya komunikasi guru besar yang lemah boleh menjadi punca utama perselisihan faham dalam organisasi pendidikan seperti sekolah. Ini kerana berkemungkinan guru tidak memahami idea atau mesej yang ingin disampaikan oleh guru besar yang akhirnya menyebabkan guru tidak berpuas hati. Semasa mengendalikan tugas pentadbiran, terutamanya ketika berkomunikasi dengan orang bawahan, majoriti guru besar tidak memberi perhatian kepada kepentingan komunikasi yang jelas dan ringkas. (Mohd Nazrul Md Yusof & Aida Hanim A. Hamid, 2018)



Manakala menurut Aishah Ab. Aziz dan Mohd. Tarmizi Yusuf (2018) dan Guffey dan Almonte (2010) menyatakan bahawa komunikasi merupakan maklumat yang diterima dan dipindahkan kepada pihak kedua atau pihak lain. Komunikasi adalah satu elemen yang perlu ditekankan oleh guru besar dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai pemimpin organisasi. Mereka memerlukan pengetahuan dan pemahaman yang lebih mendalam tentang strategi komunikasi yang efektif. Sesebuah organisasi menjadi sukar untuk mencapai matlamat yang ditetapkan jika tiada komunikasi yang efektif. Hubungan yang baik diwujudkan melalui komunikasi yang berkesan di antara guru besar dan orang bawahan serta masyarakat di sekeliling dapat diwujudkan.

Dalam menjayakan matlamat pendidikan, kualiti dan hasil pendidikan sesebuah sekolah akan dipengaruhi oleh dedikasi guru terhadap tanggungjawab mereka. Dedikasi dan keikhlasan pentadbir sekolah dan guru melaksanakan tanggungjawab mereka mempengaruhi kecemerlangan dan kemunduran sesebuah sekolah (Ilham Ismail, 2015; Akmaliah Zaidatol, 2001). Ini adalah atas alasan setiap aktiviti dan latihan yang berlaku di sekolah dimulakan oleh ketua sekolah dan digerakkan oleh warga pendidik. Tanpa penyertaan guru, pemimpin sekolah tidak dapat menjalankan sebarang aktiviti atau program secara bersendirian. Memahami, menunjukkan komitmen, dan mempunyai komitmen yang tinggi dalam melaksanakan inisiatif dan tanggungjawab untuk meningkatkan kualiti pendidikan semuanya terletak di bahu guru. Namun begitu, suasana, persekitaran kerja, dan komitmen guru akan terjejas secara tidak langsung sekiranya terdapat gangguan dan halangan dalam laluan mereka (Ilham Ismail, 2015; Chambers, 2011; Ishak, 2008). Akibatnya, pentadbir sekolah perlu mencari cara untuk mengatasi gangguan dan cabaran ini di samping



berusaha untuk menjadikan guru lebih komited terhadap tugas mereka dari semasa ke semasa supaya kualiti dan keberhasilan pendidikan sentiasa tinggi (Ilham Ismail, 2015 ; Anderman, Belzer & Smith, 1991)

1.2 Latar Belakang

Sesungguhnya komitmen guru adalah perkara penting dalam menjayakan kemajuan pendidikan negara. Seterusnya memastikan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 dapat dicapai, Kementerian Pendidikan terus komited untuk mentransformasikan sistem pendidikan bagi melengkapkan sumber manusia dengan pengetahuan dan kemahiran abad ke-21 supaya dapat menjadi pesaing global yang terbaik (Laporan Tahunan Kementerian Pendidikan Malaysia 2015). Malahan, seluruh institusi pendidikan terutamanya sekolah telah mensasarkan untuk mempunyai para guru yang komited dalam sistem mereka (Amalina Ibrahim, Fatimah Wati Halim, & Wan Shahrazad Wan Sulaiman, 2017 : Fatimah Affendi, 2014)

Menurut PPPIM 2013-2023 guru yang baik sahaja tidak memadai. Kepimpinan sekolah yang kuat juga diperlukan untuk meningkatkan pencapaian pelajar dengan ketara, menurut bukti antarabangsa. Pengetua dan guru besar bukan sekadar pemimpin pentadbiran dalam sistem sekolah yang berprestasi tinggi, sebaliknya mereka adalah pemimpin instruksional yang berusaha untuk meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran di sekolah mereka. Kesan guru berprestasi tinggi adalah sama pentingnya dengan pengetua dan guru besar yang cekap. Mengikut kajian, kejayaan boleh ditingkatkan dengan menggantikan pengetua dan guru besar





yang biasa-biasa dengan yang cemerlang. (Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM, 2013-2023).

Dalam hal ini menurut S.Sathiyabama Suprammaniam (2017) permulaan pendidikan formal setiap individu bermula di sekolah. Sekolah memerlukan pemimpin yang mampu melahirkan kecemerlangan pendidikan bagi menjamin pendidikan dapat dilaksanakan dengan betul. Sumber terbaik untuk menjadikan sesebuah sekolah berkesan bergantung kepada pemimpinnya. Menurut Davies dan Davies (2011) pemimpin sekolah yang berbakat semakin berkurangan disebabkan oleh kehidupan yang sibuk dan tidak seimbang menjadikan kurangnya orang-orang yang mampu membuat perubahan kepada prestasi sekolah.



terkandung dalam PPPM 2013-2025, mukasurat 5-13, dinyatakan bahawa kementerian akan memberi jaminan bahawa setiap sekolah, tidak kira lokasi atau tahap prestasi, akan mempunyai pengetua atau guru besar berkualiti tinggi dibantu oleh pasukan kepimpinan pertengahan. Pasukan kepimpinan di sekolah ini ingin memimpin bilik darjah dan menjadikan sekolah lebih baik secara keseluruhannya. Kementerian akan mencapai matlamat ini dengan memperkenalkan pakej kerjaya baharu kepimpinan sekolah iaitu memperkukuh kaedah pemilihan, latihan dan pemberian ganjaran untuk pengetua atau guru besar.

Seterusnya gaya komunikasi penting dalam menjayakan kepimpinan instruksional. Menurut Aishah Ab. Aziz, Mohd. Tarmizi Yusuf (2018) dan Gray (2000) berdasarkan di Australia, audit komunikasi mendapati bahawa 62% responden





tidak berpuas hati dengan komunikasi organisasi mereka. Komunikasi dalaman yang lemah menyebabkan berlakunya kemerosotan dalam produktiviti yang dihasilkan. Dapatan kajian seperti yang ditunjukkan di atas, kepuasan komunikasi dipengaruhi dengan ketara oleh komunikasi yang berkesan.

Ini dijelaskan lagi bahawa sama ada untuk tujuan menyalurkan maklumat atau menjalin hubungan, komunikasi juga menyediakan maklumat. Kerana mereka mampu melahirkan pendidik yang berwibawa, setiap pendidik seharusnya dapat menguasai komunikasi interpersonal dengan berkesan. Menurut Guat (2013), interpersonal merujuk kepada kapasiti seseorang untuk kerjasama kumpulan dan merangkumi kedua-dua kemahiran komunikasi lisan dan bukan lisan.



amat penting dalam sistem pendidikan negara. Menurut PPPM 2013-2025, guru adalah penggerak utama dan penggerak barisan hadapan pencapaian pelajar. Perguruan juga merupakan satu kerjaya yang memerlukan banyak dedikasi dan kesungguhan dalam mewujudkan modal insan yang produktif untuk masyarakat dan negara. Profesion perguruan telah dipengaruhi oleh perubahan dan cabaran yang dibawa oleh masa dan globalisasi dunia. Sebagai contoh, tanggungjawab guru telah berubah sehingga mereka tidak lagi berasa komited terhadap sekolah mereka (PPPM 2013-2025).

Sesungguhnya guru kini dijangka memperuntukkan masa bukan sahaja untuk aktiviti pengajaran seperti perancangan pengajaran, pengajaran di dalam bilik darjah dan menyemak kerja rumah, tetapi juga untuk tugas lain seperti menghadiri atau





menyelaras aktiviti pembangunan profesional, menjalankan aktiviti kokurikulum, dan mencapai kata sepakat dengan ibu bapa dan masyarakat. Tugas seorang guru menjadi semakin kompleks dan merangkumi pelbagai cabang tugas. Pendidik juga melaburkan banyak tenaga dalam lingkungan 15% dan 30%, melaksanakan urusan pengurusan yang berkaitan dengan pengajaran dan pembelajaran, contohnya, mengisi kad laporan pelajar dan memerhatikan penyertaan pelajar di bilik darjah yang akhirnya boleh menjejaskan daya maju kewajipan pendidik terhadap tugas (PPPM 2013 - 2025).

1.3 Penyataan Masalah

Dalam laporan diperoleh daripada pihak Jabatan Pendidikan Negeri Perak (JPNPK, 2015) didapati wujud beberapa kes yang menunjukkan berlaku ketidakadilan layanan seperti ketidakadilan distributif, kepatuhan prosedur, perilaku interpersonal, dan aspek informasi. Seterusnya ia dapat menghilangkan kepercayaan guru kepada pentadbir di sekolah mereka. Jumlah aduan ketidakadilan layanan yang diterima daripada para guru di negeri tersebut adalah sebanyak 26 daripada 59 kes. Bilangan kes ini meningkat sedikit berbanding dengan tahun sebelumnya iaitu sebanyak 24 daripada 54 kes. Menurut laporan JPNPK (2015), juga menunjukkan lebih kurang dua pertiga daripada kes ketidakadilan layanan berlaku di peringkat sekolah iaitu 66.1% pada tahun 2013, dan 65% pada tahun 2014. Oleh itu, kajian ini menyelidik komitmen guru di sekolah yang terlibat sama ada persepsi ini mempunyai kebenaran atau sebaliknya. Menurut Rozlina Khalid (2015), para guru mempunyai komitmen rendah menimbulkan masalah besar kepada pentadbiran sekolah dan ketuanya. Seterusnya, mereka tidak ada motivasi dalam menjalankan tugas dimana akhirnya menjejaskan



prestasi kerja dan boleh menyebabkan prestasi sekolah turut merosot malah paling teruk memberi masalah kepada orang lain.

Seterusnya menurut Exco Pendidikan Negeri Perak, Datuk Dr Muhammad Amin Zakaria kes seperti lewat masuk ke kelas, guru masuk kelas tetapi pembelajaran dan pengajaran tidak berlaku, tidak memeriksa buku latihan murid, tidak menulis Buku Rekod Mengajar dan sebagainya masih berlaku.

([https://www.mstar.com.my/lokal/semasa/2014/11/17/guru-lewat-ke-sekolah?](https://www.mstar.com.my/lokal/semasa/2014/11/17/guru-lewat-ke-sekolah?itm_source=parse.ly-api)

[itm_source=parse.ly-api](#)) Ini menunjukkan wujud masalah komitmen organisasi dalam kalangan guru di negeri Perak. Oleh itu, kajian ini menyelidik sama ada persepsi ini mempunyai kebenaran atau sebaliknya.

Dalam perancangan strategik JPN Perak telah menggariskan lima teras utama, teras yang ke-3 ialah bekerjasama, ia meletakkan kepentingan organisasi melalui pelibatan dan kebersamaan menjadi keutamaan pada diri setiap warga pendidikan negeri Perak. Semangat kesepunyaan dan hormat menghormati serta bekerja berpasukan menjadi kekuatan untuk mencapai matlamat organisasi.(Perancangan strategik JPN Perak 2020-2024). Kajian yang dijalankan di negeri perak ini kerana ingin mengetahui adakah wujud komitmen organisasi dalam kalangan guru sekolah menengah harian di Perak.

Menurut M. Al-Muz-Zammil Yasin dan Azmin Hussain (2018) kekurangan komunikasi, jurang komunikasi, komunikasi sehalu, gaya komunikasi yang buruk, kaedah komunikasi yang tidak berkesan dan kewujudan halangan komunikasi semuanya menyumbang kepada kekurangan komitmen guru kepada organisasi.



kekurangan keprihatinan pengetua terhadap keperluan guru dan kepuasan kerja menjadi punca keadaan ini. Seterusnya menurut Zuraidah Abdullah (2016), menyatakan bahawa sekolah yang berjaya adalah merujuk kepada kepimpinan sekolah yang dinamik. Kejayaan atau kegagalan sekolah sangat berkait rapat dan dipengaruhi oleh kepimpinan yang menerajui organisasi tersebut.

Apabila peranan pengetua sebagai pemimpin sekolah kurang berkesan apabila membimbing guru dan berkongsi matlamat dengan mereka. Akibatnya, aktiviti pengajaran dan pembelajaran yang dirancang selalunya tidak membantu sekolah mencapai matlamatnya (Yeo Pei Chyi & Azlin Norhaini Mansor, 2017; Sektor Pengurusan Akademik, 2009). Sekolah-sekolah di negeri Pahang yang tidak melaksanakan, membuat persediaan, atau menyebarkan visi dan misi mereka masih dipantau oleh Standard Kualiti Pendidikan Malaysia 2018 (SKPM, 2018). Disebabkan keadaan ini, pelajar di sekolah bertindak tanpa hala tuju yang jelas (SKPM, 2018).

Hal ini ditegaskan lagi oleh Yeo P.C dan Azlin Norhaini Mansor (2017) dan Daresh (2008) yang menyatakan kebimbangan yang timbul kerana ramai guru besar masih merujuk kepada model pengurusan klasik dalam pengurusan sekolah. Mereka lebih cenderung mengaplikasikan kepimpinan autokratik tanpa mengambil berat kehendak guru dan mengabaikan peranan untuk menjana insan yang berkualiti bagi pembangunan pendidikan.

Dalam membahaskan perkara ini, menurut Aisah Abd Aziz dan Mohd Tarmizi Yusof (2018) dalam sesebuah organisasi, komunikasi boleh membawa keburukan dan kebaikan dan ia bergantung pada kaedah dan matlamat komunikasi tersebut dalam





situasi tertentu. Komunikasi merupakan perkara asas dalam proses memindahkan segala maklumat dan pendapat kepada orang lain. Wujud beberapa masalah yang telah dikenal pasti dalam mengurus sesebuah sekolah atau organisasi antaranya ialah prosedur kerja yang tidak teratur, tiada haluan dan arah tuju, tidak ada panduan dalam membuat keputusan, kurangnya penghargaan diberikan, maklumat yang disampaikan tidak begitu jelas, tiada penilaian yang dibuat dan tiada sumber rujukan yang betul (Aisah Abd Aziz & Mohd Tarmizi Yusof, 2018)

Seterusnya menurut Aisah Abd Aziz dan Mohd Tarmizi Yusof (2018) dan Myer (2001) menegaskan bahawa pengetua menjadi faktor utama kepada ketidakpuasan kerja guru, ia juga kerana masalah komunikasi yang kurang berkesan antara guru dan pengetua menyebabkan berlakunya pengurangan komitmen terhadap tugas. Situasi ini turut disokong oleh Wan Idros Wan Sulaiman dan Maizatul Haizun Mahbob (2014) menyatakan bahawa pihak atasan perlu berkomunikasi dengan cara yang berkesan bagi mengelak kekeliruan dalam memahami maklumat yang disampaikan untuk mendapatkan kepuasan di tempat kerja. Kajian mereka mempunyai kaitan dengan penstrukturan kerja iaitu jika pekerjaan tidak diatur dengan baik hubungan sesama staf menjadi tegang, ia akan terjerumus kepada konflik.

Menurut tinjauan PPPM 2013-2025, antara 15% dan 30% guru menghabiskan sejumlah besar masa mengajar mereka untuk melaksanakan tugas pentadbiran. Sepanjang Dialog Nasional, para pendidik sering menyuarakan kebimbangan mengenai kerja pentadbiran yang menghalang keupayaan mereka untuk menumpukan perhatian kepada tugas pengajaran dan pembelajaran. Terdapat ruang untuk



menambah baik cara guru menghabiskan masa mereka, memandangkan bilangan guru yang ramai dan kadar masa mengajar yang agak rendah (PPPM 2013-2025).

Menurut PPPM 2013-2025 (2011) terhadap 7,853 guru oleh Kementerian Pendidikan Malaysia mendapati bahawa guru dikehendaki bekerja di mana-mana antara 40 hingga 80 jam seminggu, dengan purata 57 jam seminggu. Ini menunjukkan anjakan yang kurang cemerlang dalam tahap komitmen yang ditunjukkan oleh guru sekolah. Menurut Ilham Ismail (2015) dan Rusmini (2006), tanggungjawab guru yang bertindih dan beban kerja yang berlebihan menyumbang kepada gangguan komitmen yang akhirnya mengakibatkan persaraan awal.

Seterusnya menurut Foong D.C.Y dan Mohd. Khairuddin (2018) dan Junaidah (2012) menyatakan isu seperti ketidakupayaan guru untuk mengajar dengan berkesan, kelemahan dalam sistem nilai dan kepercayaan guru, persekitaran pembelajaran bilik darjah yang kondusif, dan gangguan-gangguan pentadbiran adalah antara kesukaran yang perlu ditangani oleh pengetua.

Ada banyak kajian yang menunjukkan permasalahan dalam kalangan guru di sekolah. Manakala Ithnin dan Abdullah (2018) dan Haasanet et al (2017) menyatakan kurang pemantauan aktiviti pengajaran dan pembelajaran (PdPc). Menurut Baskaran dan A. Hamid (2020) ketidakupayaan pemimpin untuk memupuk persekitaran kerja yang positif. Selain itu, kajian Ambikapathy et al., 2020; Chong et.al, 2019; Yong dan Ku Samsu2019; Vinathan (2016); Qadach dan Schechter, (2020) mendedahkan bahawa guru kurang mendapat sokongan di peringkat sekolah. Saleemet et al. (2017) juga menyokong penemuan ini, yang menyatakan bahawa

warga sekolah khususnya guru menghadapi pelbagai halangan kerana kekurangan sokongan organisasi. Sebilangan kesihatan mental guru telah merosot akibat kesukaran ini (Jose & Mohd Matore, 2021), dan keberkesanan guru telah menurun (Qadach & Schechter, 2020). Guru menghadapi tekanan kerja yang melampau (Semane et al., 2021; Kamarudin & Taat 2020), guru yang kurang komitmen terhadap kerja mereka (Billy & Taat, 2020), dan guru yang kurang motivasi untuk bekerja (Aminah Jekri & Han, 2020).

Kesimpulannya dapatlah dirumuskan keseluruhan masalah dan menentukan sama ada kepimpinan instruksional dan gaya komunikasi pengetua mempunyai kesan yang signifikan terhadap komitmen organisasi di sekolah dengan mengenal pasti langkah yang diambil oleh kepimpinan sekolah untuk menangani isu tersebut. Hasilnya, adalah dijangkakan bahawa dapatan kajian akan menyumbang secara signifikan kepada usaha meningkatkan kebolehan dan keupayaan pemimpin sekolah bagi meningkatkan komitmen organisasi di sekolah. Dapatan kajian ini diharapkan dapat membantu pemimpin sekolah meningkatkan kepimpinan instruksional, berkomunikasi dengan lebih berkesan, dan meningkatkan komitmen guru dengan lebih jauh lagi.

1.4 Objektif Kajian

Objektif utama kajian ini ialah untuk memperjelaskan pengaruh kepimpinan instruksional dan gaya komunikasi pengetua terhadap komitmen organisasi sekolah. Secara khusus objektif kajian ini ialah untuk mengenal pasti:

1. Tahap gaya komunikasi pengetua, tahap komitmen organisasi, dan tahap kepemimpinan instruksional di sekolah menengah harian di negeri Perak.
2. Perbezaan amalan kepemimpinan instruksional, berdasarkan faktor jantina guru, tempoh perkhidmatan guru dan lokasi tempat berkhidmat guru di sekolah menengah harian negeri Perak.
3. Perbezaan amalan komitmen organisasi dan gaya komunikasi pengetua di sekolah menengah harian di negeri Perak berdasarkan faktor jantina, guru dan lokasi tempat berkhidmat guru.
4. Hubungan antara gaya komunikasi pengetua, kepemimpinan instruksional dan komitmen organisasi di sekolah menengah harian di negeri Perak.
5. Dimensi-dimensi dalam komponen kepemimpinan instruksional dan dimensi-dimensi dalam komponen gaya komunikasi pengetua sebagai pengaruh terhadap komitmen organisasi di sekolah menengah harian negeri Perak.
6. Gaya komunikasi pengetua berperanan sebagai pembolehubah mediator antara komitmen organisasi dan kepemimpinan instruksional di sekolah menengah harian di negeri Perak.
7. Gaya Komunikasi pengetua bertindak sebagai pembolehubah pengantara antara komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berterusan dengan kepemimpinan instruksional di sekolah menengah harian di negeri Perak.

1.5 Soalan Kajian

Soalan kajian membolehkan pengkaji meneroka secara spesifik kajian yang akan dijalankan dan mendapatkan data yang boleh diukur untuk kesemua pemboleh ubah yang dikaji. Berdasarkan objektif kajian yang dinyatakan, kajian ini akan menjawab soalan berikut:

1. Apakah tahap kepimpinan instruksional di sekolah menengah harian di negeri Perak ?
2. Apakah tahap gaya komunikasi pengetua di sekolah menengah harian di negeri Perak?
3. Apakah tahap komitmen organisasi di sekolah menengah harian di negeri Perak?
4. Adakah jantina guru, lokasi tempat berkhidmat dan tempoh perkhidmatan guru memberi perbezaan yang signifikan dalam amalan kepimpinan instruksional di sekolah menengah harian di negeri Perak?
5. Adakah jantina guru dan lokasi tempat berkhidmat memberi perbezaan yang signifikan dalam amalan gaya komunikasi pengetua di sekolah menengah harian di negeri Perak?
6. Adakah jantina guru dan lokasi tempat berkhidmat memberi perbezaan yang signifikan dalam amalan komitmen organisasi di sekolah menengah harian di negeri Perak?
7. Adakah terdapat perkaitan yang signifikan antara komitmen organisasi dan kepimpinan instruksional di sekolah menengah harian di negeri Perak?

8. Adakah terdapat perkaitan yang signifikan antara kepimpinan instruksional dan gaya komunikasi pengetua di sekolah menengah harian negeri Perak?
9. Adakah terdapat perkaitan yang signifikan antara komitmen organisasi dan gaya komunikasi pengetua di sekolah menengah harian negeri Perak?
10. Apakah dimensi komponen kepimpinan instruksional mempengaruhi komitmen organisasi di sekolah menengah harian di negeri Perak?
11. Apakah dimensi komponen gaya komunikasi pengetua mempengaruhi komitmen organisasi di sekolah menengah harian di negeri Perak?
12. Adakah gaya komunikasi pengetua memainkan peranan sebagai pembolehubah mediator dalam hubungan antara kepimpinan instruksional dan komitmen organisasi di sekolah menengah harian di negeri Perak?
13. Adakah gaya komunikasi pengetua memainkan peranan sebagai pembolehubah mediator dalam hubungan antara kepimpinan instruksional dan dimensi dalam komitmen organisasi di sekolah menengah harian di negeri Perak?

1.6 Hipotesis Kajian

Berdasarkan objektif kajian yang telah dinyatakan, hipotesis yang berikut telah dibentuk dan akan diuji untuk menjawab soalan kajian. Soalan kajian dan Hipotesis alternatif (H_a) semua kajian dinyatakan dalam jadual 1.1 berikut:

Jadual 1.1

Soalan dan Hipotesis Alternatif (Ha) kajian

Bil	Soalan Kajian	Hipotesis alternatif (Ha)
1.	Adakah jantina guru, lokasi tempat berkhidmat dan tempoh perkhidmatan guru memberi perbezaan yang signifikan dalam amalan kepimpinan instruksional di sekolah menengah harian di negeri Perak?	Ha1a: Wujud perbezaan yang ketara (signifikan) bagi amalan kepimpinan instruksional berdasarkan faktor jantina guru di sekolah menengah harian di negeri Perak. Ha1b: Wujud perbezaan yang ketara (signifikan) bagi amalan kepimpinan instruksional berdasarkan faktor lokasi tempat berkhidmat di sekolah menengah harian di negeri Perak. Ha1c: Wujud perbezaan yang ketara (signifikan) bagi amalan kepimpinan instruksional berdasarkan faktor tempoh perkhidmatan guru di sekolah menengah harian di negeri Perak.
2.	Adakah jantina guru dan lokasi tempat berkhidmat memberi perbezaan yang signifikan dalam amalan gaya komunikasi pengetua di sekolah menengah harian di negeri Perak?	Ha2a: Wujud perbezaan yang ketara (signifikan) bagi amalan gaya komunikasi pengetua berdasarkan faktor jantina guru di sekolah menengah harian di negeri Perak. Ha2b: Wujud perbezaan yang ketara (signifikan) bagi amalan gaya komunikasi pengetua berdasarkan faktor lokasi tempat berkhidmat di sekolah menengah harian di negeri Perak.
3.	Adakah jantina guru dan lokasi tempat berkhidmat memberi perbezaan yang signifikan dalam amalan komitmen organisasi di sekolah menengah harian di negeri Perak?	Ha3a: Wujud perbezaan yang ketara (signifikan) bagi amalan komitmen organisasi berdasarkan faktor jantina guru di sekolah menengah harian di negeri Perak. Ha3b: Wujud perbezaan yang ketara (signifikan) bagi amalan komitmen organisasi berdasarkan faktor lokasi tempat berkhidmat di sekolah menengah harian di negeri Perak.

(bersambung)

Jadual 1.1 (*sambungan*)

Bil	Soalan Kajian	Hipotesis alternatif (Ha)
4.	Adakah terdapat perkaitan yang signifikan antara komitmen organisasi dan kepimpinan instruksional di sekolah menengah harian di negeri Perak?	Ha4: Wujud hubungan yang ketara (signifikan) antara kepimpinan instruksional dengan komitmen organisasi di sekolah menengah harian di negeri Perak.
5.	Adakah terdapat perkaitan yang signifikan antara kepimpinan instruksional dan gaya komunikasi pengetua di sekolah menengah harian negeri Perak?	Ha5: Wujud hubungan yang ketara (signifikan) antara kepimpinan instruksional dengan gaya komunikasi pengetua di sekolah menengah harian di negeri Perak.
6.	Adakah terdapat perkaitan yang signifikan antara komitmen organisasi dan gaya komunikasi pengetua di sekolah menengah harian negeri Perak?	Ha6: Wujud hubungan yang ketara (signifikan) antara gaya komunikasi pengetua dengan komitmen organisasi di sekolah menengah harian di negeri Perak.
7.	Apakah dimensi komponen kepimpinan instruksional mempengaruhi komitmen organisasi di sekolah menengah harian di negeri Perak?	Ha7: Wujud dimensi komponen kepimpinan instruksional mempengaruhi komitmen organisasi di sekolah menengah harian di negeri Perak.
8.	Apakah dimensi komponen gaya komunikasi pengetua mempengaruhi komitmen organisasi di sekolah menengah harian di negeri Perak?	Ha8: Wujud dimensi dalam komponen gaya komunikasi pengetua mempengaruhi komitmen organisasi di sekolah menengah harian di negeri Perak.
9.	Adakah gaya komunikasi pengetua memainkan peranan sebagai pemboleh ubah mediator dalam hubungan antara kepimpinan instruksional dan komitmen organisasi di sekolah menengah harian di negeri Perak?	Ha9: Wujud hubungan yang signifikan bagi gaya komunikasi pengetua yang berfungsi sebagai pemboleh ubah mediator antara kepimpinan instruksional dengan komitmen organisasi di sekolah menengah harian di negeri Perak.
10.	Adakah gaya komunikasi pengetua memainkan peranan sebagai pemboleh ubah mediator dalam hubungan antara kepimpinan instruksional dan dimensi dalam komitmen organisasi di sekolah menengah harian di negeri Perak?	Ha10: Wujud hubungan yang signifikan bagi gaya komunikasi pengetua yang berfungsi sebagai pemboleh ubah mediator antara kepimpinan instruksional dan komitmen normatif, berterusan, dan afektif di sekolah menengah harian di negeri Perak.



1.7 Kerangka kajian

Kerangka kajian menerangkan teori-teori yang terlibat dan diguna pakai dalam kajian ini. Selain itu, ianya menjadi panduan bagi menetapkan hala tuju kajian dan bentuk kajian yang akan dilaksanakan. Hubungan pemboleh ubah-pemboleh ubah dalam kajian turut dijelaskan berdasarkan teori yang dikenal pasti. Kerangka kajian yang akan diperjelas adalah kerangka teoretikal dan kerangka konseptual.

1.7.1 Kerangka Teori Kajian

Teori dalam kerangka dalam kajian ini dipilih berdasarkan aspek keunggulan atau 'prominence' dalam bidang kepimpinan instruksional, gaya komunikasi pengetua, dan komitmen organisasi sekolah. Teori yang dipilih juga adalah berdasarkan kesesuaian dengan konteks pendidikan di Malaysia. Penyelidik telah memilih Model Hallinger (2000) untuk kajian kepimpinan Instruksional, Model Norton (1978) untuk kajian gaya komunikasi dan Model Meyer dan Allen (1991, 1997) untuk kajian berkaitan komitmen organisasi.

Teori Kepimpinan Instruksional Hallinger (Hallinger,2000). Hasil dapatan pengkajian ini pengkaji dapati pengkaji-pengkaji tempatan mentakrif kepimpinan Instruksional sesuai atau bersamaan dengan pendapat Hallinger. Menurut Foong D.C.Y dan Mohd. Khairuddin Abdullah@Jerry (2018) model dan konsep kepimpinan instruksional yang dibangunkan oleh Hallinger dan Murphy pada tahun 1985 telah diubahsuai oleh Hallinger (2000). Dalam model ini, kepimpinan instruksional



ditakrifkan sebagai pemimpin yang meletakkan nilai tinggi dalam mewujudkan objektif sekolah, menyelia program instruksional, dan memupuk persekitaran sekolah yang positif (Hallinger, 2000).

Hasilnya, model kepimpinan instruksional Hallinger (2000) masih merangkumi tiga komponen iaitu mentakrifkan objektif sekolah, menyelia kurikulum dan memupuk persekitaran sekolah yang positif, merangka matlamat sekolah, menjelaskan matlamat sekolah, menyelia dan menilai pengajaran, menyelaraskan kurikulum, memantau kemajuan pelajar, mengekalkan masa mengajar, menggalakkan pembangunan profesional, mengekalkan sokongan pembelajaran, memberi insentif kepada guru dan memberi insentif kepada pelajar adalah sepuluh sub-dimensi yang dikekalkan.

Dalam kajian tentang gaya komunikasi, penyelidik menumpukan kepada Model Norton (1983). Menurut Norton Morissan (2013), Annie Waldherr And Peter M. Muck (2011), Mohamad Hafizin (2009), Zahari (2002) dan Norton (1983), dalam model ini terdapat sepuluh jenis gaya komunikasi iaitu gaya peramah, gaya tenang, gaya prihatin, gaya ekspresif, gaya terbuka, gaya meninggalkan kesan, gaya suka berbincang, gaya ketepatan, gaya dramatis dan gaya dominan.

Model gaya komunikasi yang pengkaji fokus dalam kajian ini ialah Model Norton (1978). Model ini adalah yang pertama memperkenalkan gaya komunikator istilah sebagai “cara seseorang berinteraksi secara lisan atau selari untuk memberi isyarat bagaimana langkah bermakna harus diambil, ditafsirkan, ditapis, atau difahami” (Annie Waldherr & Peter M. Muck, 2011). Norton (1978) dan Norton

(1983) menyatakan sepuluh gaya berkomunikasi dan sub-pembinaan umum yang dipanggil imej komunikator yang menggambarkan sejauh mana seseorang memikirkan dirinya sebagai seorang komunikator yang baik (Annie Waldherr & Peter M. Muck, 2011). Norton mengendalikan konsepnya dengan Measuring Style Communicator (CSM) yang mana ia dilaporkan pelbagai kajian pengesahan dalam buku beliau (Annie Waldherr & Peter M. Muck, 2011).

Seterusnya teori komitmen organisasi, Meyer dan Allen (1991, 1997) telah mencipta pemikiran yang berkaitan dengan tanggungjawab berwibawa dan seterusnya mengiktiraf tiga elemen tanggungjawab dalam persatuan, iaitu tanggungjawab emosi khusus, tanggungjawab berterusan dan tanggungjawab standard. Semasa menjalankan tugas, ketiga-tiga dimensi ini berkait rapat dengan perasaan emosi, idea, falsafah dan nilai individu. (Selvi.K & Srinivasam.P, 2015; Mowday, 1982; Meyer & Allen, 1997). Komitmen afektif, komitmen kesinambungan, dan komitmen normatif adalah tiga dimensi Meyer dan Allen (1991).

1.7.2 Kerangka Konseptual Kajian

Pengaruh kepimpinan instruksional dan gaya komunikasi pengetua terhadap komitmen organisasi di sekolah digambarkan dalam Rajah 1.2 di bawah, merujuk kepada pernyataan masalah dan huraian teori yang berkaitan. Yang pertama daripada tiga dimensi dalam model kepimpinan instruksional Hallinger (2000) ialah mentakrifkan misi sekolah, yang memerlukan mentakrifkan matlamat sekolah dan melaksanakannya. Kedua, menangani program bermaklumat iaitu mengarah dan

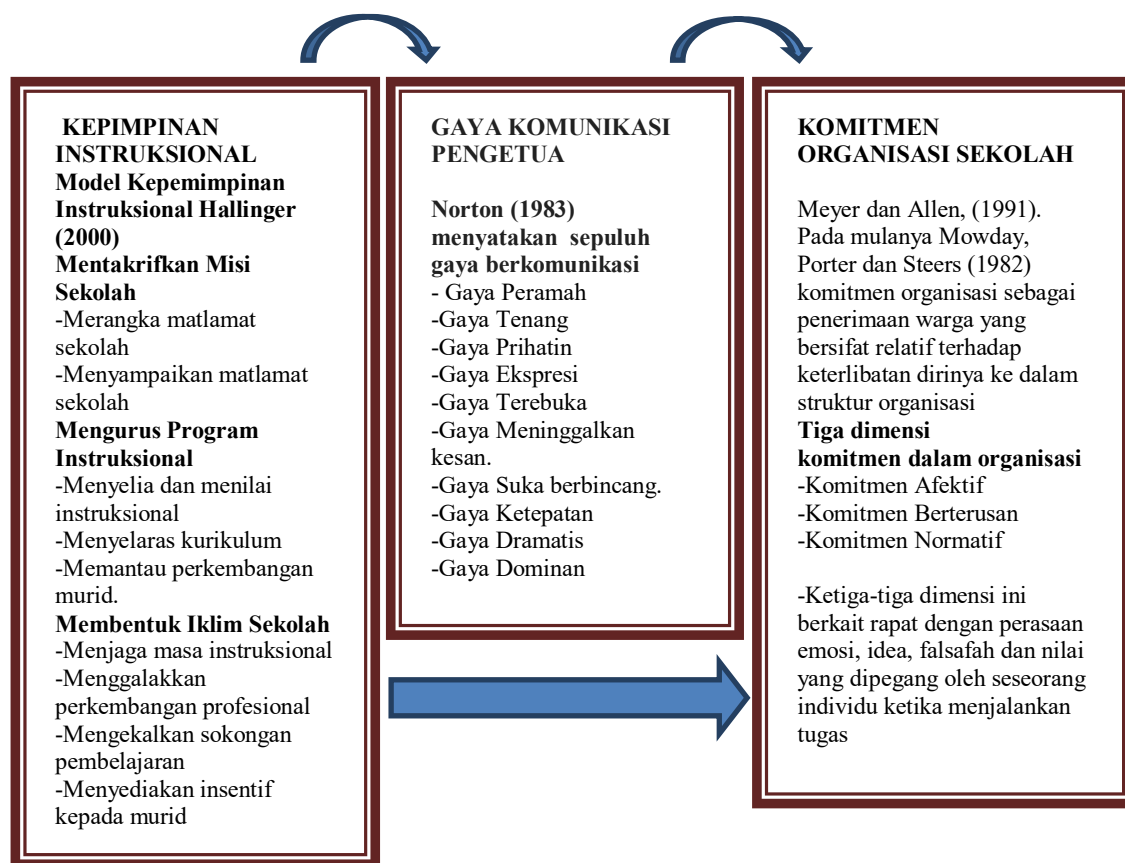


menilai pendidikan, mengatur rancangan pendidikan dan memerhatikan kemajuan pelajar. Ketiga, mewujudkan iklim sekolah yang mengutamakan masa pengajaran, menggalakkan pembangunan profesional, mengekalkan sokongan pembelajaran, memberi ganjaran kepada guru dan pelajar. Menurut Norton (1983) terdapat sepuluh gaya komunikasi dan sub-pembinaan umum yang dipanggil imej komunikator yang menggambarkan sejauh mana seseorang memikirkan dirinya sebagai seorang komunikator yang baik. Dalam Model Komitmen Meyer dan Allen, (1991), komitmen afektif, komitmen berterusan, dan komitmen normatif adalah tiga dimensi komitmen organisasi. Gaya komunikasi pengetua ialah embolehubah pengantara, kepimpinan instruksional adalah pembolehubah bebas, dan komitmen organisasi kepada sekolah adalah pembolehubah bersandar. Ketiganya berhubung antara satu sama lain dan mempunyai pelbagai pengaruh antara satu sama lain. Kajian lazimnya mengambil



kira tiga faktor demografi sebagai faktor tambahan (Ilham Ismail, 2015 ; Allen & Meyer, 1996). Jantina, umur, lokasi perkhidmatan, dan pengalaman perkhidmatan guru di sekolah dahulu adalah faktor-faktornya. Bagi mengambil kira semua pembolehubah yang boleh memberi kesan ke atas ketiga-tiga pembolehubah tersebut, penyelidikan demografi adalah perlu. Ini disebabkan oleh fakta bahawa untuk meneliti dengan tepat elemen penting yang diperlukan oleh pemimpin yang berkesan, pengurusan meningkatkan komitmen organisasi memerlukan penyelidikan kepada faktor umum seperti jantina, umur, lokasi perkhidmatan, dan pengalaman pentadbiran (Ilham Ismail, 2015 & Fullan, 2007). Dalam Rajah 1.2, rangka kerja konsep digambarkan seperti berikut:





Rajah 1.1. Kerangka konseptual kajian Pengaruh Kepimpinan Instruksional dan Gaya Komunikasi Pengetua terhadap Komitmen Organisasi di sekolah

1.8 Definisi Operasi

1.8.1 Kepimpinan Instruksional

Menurut Zapeda (2013), kepimpinan instruksional seorang pengetua adalah merangkumi pertalian kepada tiga jenis tingkah laku penting iaitu pengawasan guru, penilaian guru, dan pembangunan profesionalisme guru. Menurut Zahar dan Suria (2011) kepimpinan instruksional adalah merujuk kepada satu siri reka bentuk tingkah laku untuk mempengaruhi pengajaran dalam kelas. Manakala menurut Jameelaa dan Jainabee (2011) menyatakan kepimpinan pengajaran ialah pengetua yang mempunyai



tanggungjawab yang besar di sekolah dengan mengamalkan ciri kepimpinan dalam menghadapi tekanan dan memikul tanggungjawab yang besar di sekolah.

Manakala Azlin (2015) menyatakan bahawa kepimpinan instruksional adalah berkaitan dengan proses kesinambungan pengajaran antara guru, pelajar dan kurikulum dan melibatkan peranan pengetua dalam menangani perkara yang berkaitan guru seperti pemantauan, penilaian, perkembangan profesionalisme dan latihan dalam perkhidmatan. Manakala, dalam kurikulum kepimpinan instruksional pengetua adalah melibatkan pemilihan bahan dan pelbagai latihan dalam “*Standard of Procedure (SOP)*” serta susun atur yang sesuai dengan pelajar. Dari sudut pelajar pula, kepimpinan instruksional pengetua adalah mengawasi dan memantau perkembangan pembelajaran murid.



Kajian ini menggunakan teori kepimpinan instruksional yang dibangunkan oleh Hallinger dan Murphy (Hallinger, 2011; 2000; Hallinger & Murphy, 1987). yang menyenaraikan dua tingkah laku di bawah menentukan matlamat sekolah dan menjelaskan matlamat sekolah. Selain itu, Foong D.C.Y dan Mohd. Khairuddin Abdullah@Jerry (2018) juga mentakrifkan kepimpinan instruksional sebagai sebarang usaha untuk membantu pihak yang terlibat dalam proses pengajaran dan pembelajaran mencapai matlamat sekolah dan membina sistem sosial yang kukuh di sekolah.



1.8.2 Gaya Komunikasi Pengetua

Gaya komunikasi ialah satu interaksi yang melibatkan pendekatan lisan atau bukan lisan untuk memberi isyarat cara makna perlu diambil, diinterpretasi, ditapis atau difahami (Fauziah Ismail, 2018 ; Norton, 1978). Manakala pengetua pula bermaksud individu yang dipilih dari kalangan guru yang dilantik secara rasmi oleh Kementerian Pendidikan Malaysia untuk mentadbir dan mengetuai sesebuah sekolah menengah dan diberi autonomi untuk menguruskan segala sumber yang ada di sekolah. (Said Andong, 2014)

Annie Waldherr And Peter M. Muck (2011) menyatakan memandangkan peranan gaya komunikasi merupakan satu perkara yang penting untuk menyampaikan maklumat yang berkesan dalam konteks pengetua sebagai pemimpin organisasi sekolah. Kemampuan pengetua untuk berkomunikasi adalah kemahiran sosial yang penting dalam kalangan profesional dan kehidupan peribadi. Hari ini, pelbagai institusi pendidikan menawarkan latihan kepada meningkatkan tingkah laku komunikasi, untuk pengurus, profesional kesihatan, guru atau pasangan suami isteri. Dengan adanya kemahiran dalam berkomunikasi akan mewujudkan komunikasi yang berkesan.

1.8.3 Komitmen Organisasi

Menurut Meyer & Allen (1991), komitmen afektif, komitmen berterusan, dan komitmen normatif adalah semua jenis komitmen organisasi. Seseorang yang

mempunyai komitmen afektif ingin menjadi sebahagian daripada organisasi atas kehendak dan keinginannya sendiri. Komitmen berterusan adalah keperluan individu untuk kekal dalam organisasi. Sebaliknya, komitmen normatif merujuk kepada keperluan (atau kewajipan) individu untuk kekal sebagai ahli organisasi.

Komitmen organisasi menurut Yadava, Christina, dan Justin (2015) ialah "pekerja yang bersemangat" ialah mereka yang terlibat sepenuhnya dalam kerja mereka dan bersedia untuk memberikan perkhidmatan dan budi bicara yang cemerlang kepada kejayaan organisasi. Mereka ditakrifkan sebagai pekerja yang mempunyai komitmen emosi terhadap organisasi dan matlamatnya. Mohamad dan Abiddin (2011) memahami tanggungjawab individu untuk organisasi adalah secara langsung dipengaruhi oleh ketenangan kerja. Ini disebabkan oleh fakta bahawa pekerja memerlukan sokongan fizikal dan emosi. Akibatnya, seorang pemimpin adalah sangat penting dalam organisasi kerana dia membantu mengukuhkan dan memastikan pekerja setia kepada organisasi.

1.9 Kepentingan Kajian

Tujuan kajian ini adalah untuk menentukan gaya komunikasi pengetua, tahap kepimpinan instruksional, dan perkaitan antara faktor-faktor tersebut dengan komitmen organisasi sekolah. Masih terdapat sedikit kajian nasional mengenai kepimpinan instruksional dan kaitannya dengan gaya komunikasi pengetua dan komitmen organisasi sekolah. Hasilnya, dapatan kajian ini berpotensi memberi nilai tambah kepada bidang kepimpinan sekolah di Malaysia khususnya kesan kepimpinan



instruksional terhadap penambahbaikan organisasi sekolah, serta pengetahuan sedia ada tentang kepimpinan di sekolah. Melalui peningkatan kefahaman terhadap konsep dan amalan ketiga-tiga pembolehubah, dapatan kajian ini dijangka dapat menyumbang kepada percambahan pengetahuan dan penyelidikan dalam bidang kepimpinan instruksional, gaya komunikasi pengetua, dan komitmen organisasi sekolah. Adalah dijangkakan bahawa dapatan kajian akan memberi maklumat mengenai kepimpinan instruksional, gaya komunikasi pengetua dan komitmen organisasi di sekolah menengah harian tempat kajian dijalankan.

Pengkaji percaya bahawa sekolah akan mendapat kefahaman tentang bagaimana kepimpinan instruksional boleh dilaksanakan dengan berkesan di sekolah daripada dapatan kajian. Pihak sekolah, dan khususnya kepimpinan sekolah, boleh mempelajari dan mengenal pasti faktor kejayaan penting yang akan menjamin pelaksanaan kepimpinan instruksional sekolah dan gaya komunikasi pengetua yang berjaya. Pemimpin sekolah, terutamanya pengetua dan guru besar, seharusnya dapat menjalankan tugas dengan baik, mempunyai objektif yang jelas, dan bekerjasama dengan ahli pasukan kepimpinan yang lain dalam cara yang memupuk keharmonian dan kepercayaan. Di sekolah yang mempunyai iklim sekolah yang positif, kepimpinan dan guru boleh bekerjasama untuk meningkatkan pengajaran dan pembelajaran dan seterusnya pembangunan pelajar yang cemerlang selaras dengan Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Sehubungan itu, adalah dijangkakan bahawa dapatan kajian akan membantu pengetua dalam memilih dan mengubah suai amalan kepimpinan sedia ada, serta mengubah suai amalan kepimpinan instruksional yang cekap dan gaya komunikasi pengetua selaras dengan keupayaan dan keperluan sekolah, dengan matlamat untuk meningkatkan komitmen organisasi dalam sekolah.





Malah, komitmen organisasi sekolah merupakan salah satu faktor terpenting dalam meningkatkan kejayaan sesebuah sekolah, segala usaha mesti ditujukan ke arah meningkatkan komitmen organisasi, khususnya dalam kalangan warga sekolah. Hasilnya, adalah dijangkakan bahawa pelaksanaan gaya komunikasi pengetua yang cekap akan membantu pengetua dalam meningkatkan tahap komitmen organisasi mereka kepada sekolah mereka, membolehkan guru memberikan yang terbaik untuk penyediaan pendidikan berkualiti tinggi, khususnya dalam bidang PdPc. Komunikasi dengan guru akan menjadi lebih berkesan dan akan dapat meningkatkan komitmen organisasi sekolah sekiranya pengetua mengamalkan gaya komunikasi yang cekap.

Dapatan tidak langsung kajian ini boleh digunakan sebagai model kepimpinan untuk mengukuhkan peranan dan tanggungjawab pengetua di sekolah dengan memberi gambaran tentang kerangka kepimpinan instruksional dan gaya komunikasi pengetua. Model inisiatif pendidikan dan gaya komunikasi pengetua boleh digunakan sebagai alasan untuk mengatur program peningkatan pentadbiran sekolah baharu dan sedia ada. Adalah diharapkan bahawa amalan kepimpinan instruksional yang terkini, relevan dan terpakai boleh digunakan untuk melaksanakan usaha bagi mencapai kecemerlangan sekolah. Untuk mencapai tahap komitmen organisasi sekolah yang lebih tinggi, adalah wajar untuk mempertingkatkan dan mengukuhkan program latihan guru dan pembangunan profesional berterusan (CPD). Untuk menambah baik amalan mereka, guru mesti sentiasa disokong dan digalakkan, kerana ini akan memberi kesan kepada kualiti pengajaran dan pencapaian pelajar.

Penyelidik berhasrat kajian ini dapat membantu pihak atasan khususnya Kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri dan Pejabat



Pendidikan Daerah dalam mengambil maklum dapatan kajian yang menunjukkan sekiranya terdapat masalah dengan kepimpinan instruksional yang berkesan dan sekiranya terdapat masalah dengan gaya komunikasi antara pengetua dan guru, tindakan dan langkah yang berkesan perlu diambil untuk meningkatkan komitmen organisasi sekolah. Sebaliknya jika komitmen organisasi sekolah tidak wujud kerana wujudnya masalah dalam kepimpinan instruksional dan gaya komunikasi pengetua..

Kajian ini dijangkakan akan menjadi asas kepada penyelidikan seterusnya mengenai kepimpinan instruksional, gaya komunikasi pengetua, dan komitmen organisasi di sekolah. Seterusnya, pemimpin sekolah boleh menggunakan dapatan kajian ini untuk menilai kekuatan dan kelemahan diri yang mungkin tidak mereka sedari sebelum ini. Pentadbir sekolah boleh menggunakan dapatan kajian ini sebagai penanda aras bagi memastikan guru sentiasa mempunyai komitmen yang tinggi terhadap kerjaya.

1.10 Batasan Kajian

Sempadan atau batasan geografi dan metodologi kajian ini akan memberi kesan kepada dapatan dan tafsiran. Pertama, kajian hanya melibatkan sekolah menengah harian di negeri Perak dalam penyiasatannya terhadap kaitan antara kepimpinan instruksional pengetua, gaya komunikasi, dan komitmen organisasi kepada sekolah. Kajian ini hanya mengkaji sekolah menengah harian dalam negeri Perak, ia tidak termasuk sekolah menengah harian di negeri lain. Akibatnya, dapatan kajian tidak menggambarkan dengan tepat dengan dapatan kajian lain yang meneliti komitmen

organisasi, gaya komunikasi pengetua, dan kepimpinan instruksional di sekolah Malaysia. Dalam cara yang sama, penemuan ini hanya menangani asas pengajaran seperti sekolah menengah harian di negeri Perak dan tidak mewakili institusi lain yang berbeza, sama ada kerajaan atau swasta.

Penggunaan soal selidik sebagai instrumen utama dalam kajian kuantitatif ini adalah batasan kedua. Di samping itu, hanya guru yang dipilih untuk menjawab soal selidik kajian layak menyertai kajian ini. Kaedah pensampelan berstrata, persampelan rawak dan persampelan berkelompok digunakan. Tanggapan atau reaksi pendidik yang menilai kepimpinan instruksional, gaya komunikasi pengetua, dan komitmen organisasi sekolah sangat bergantung pada sejauh mana mereka memahami dan menguraikan perkara dalam tinjauan. Kejujuran, keikhlasan, dan kesediaan responden untuk menjawab semua soalan dalam soal selidik dengan tepat dan jujur juga penting kepada pengumpulan data kajian. Akibatnya, "bias" responden boleh menjejaskan ketepatan kajian, dan kajian ini tidak terkecuali daripadanya.

Reka bentuk kajian keratan rentas juga menjadi batasan kajian ini kerana data kajian hanya dikumpul sekali atau pada satu titik data kerana kekangan masa, tenaga, dan kewangan. Dalam cara yang sama, kajian ini tidak mengambil kira kesan atau keadaan apabila penggunaan pelbagai maklumat berlaku.

Kepimpinan instruksional pengetua, gaya komunikasi pengetua, dan komitmen organisasi sekolah merupakan tiga pembolehubah yang diambil kira dalam kajian ini. Akibatnya, skop kajian adalah terhad. Kajian ini tidak mengambil kira atau membincangkan sebarang faktor atau aspek lain yang boleh mempengaruhi



peningkatan atau kecemerlangan sesebuah sekolah. Hasilnya, dapatan kajian hanya menggambarkan hubungan antara ketiga-tiga pembolehubah tersebut. Selain itu, dapatan kajian ini tidak semestinya membayangkan bahawa komitmen organisasi sekolah tidak terjejas oleh sebarang faktor lain.

Selain itu, dapatan kajian ini mungkin tidak menggambarkan secara tepat kepimpinan instruksional Perak, gaya komunikasi pengetua, atau dedikasi organisasi sekolah. Secara khususnya, hanya 374 orang guru daripada semua sekolah menengah di negeri Perak yang menyertai kajian ini.

1.11 Rumusan



Dalam konteks hubungan antara pengetua dan guru di sekolah, bab ini membincangkan konteks kepentingan serta isu-isu yang berkaitan dengan kepimpinan instruksional dan gaya komunikasi, seterusnya meningkatkan komitmen organisasi sekolah. Ia terhad kepada pendidik di 205 sekolah menengah harian di negeri Perak.

Untuk meningkatkan komitmen organisasi di sekolah, selain daripada pengamalan kepimpinan intruksional, gaya komunikasi pengetua juga perlu diamalkan oleh pengetua. Tumpuan utama kajian pendidikan telah beralih kepada peranan pengetua dalam memajukan proses pengajaran dan pembelajaran sekolah (Packard, 2011 & Hallinger, 2011)



Secara umumnya, konteks masalah kajian iaitu kesan kepimpinan instruksional dan gaya komunikasi pengetua terhadap komitmen organisasi di sekolah dibincangkan dalam bab ini. Masalah dalam penyelidikan dibincangkan secara kritis menggunakan data daripada kajian lepas. Bab ini juga memberikan penjelasan tentang objektif dan kepentingan kajian. Kajian ini hanya meliputi sekolah menengah harian di negeri Perak dari segi skopnya.

Namun begitu, istilah "kepimpinan instruksional" merujuk kepada pendekatan yang meluas, merangkumi semua, dan realistik untuk meningkatkan pengajaran bilik darjah. Melalui amalan profesional seperti penyeliaan pengajaran, pemantauan kemajuan pelajar, pemantauan masa dan kualiti, dan menggalakkan pembangunan profesional dalam kalangan guru dan lain-lain. Idea ini memberi tumpuan kepada