

**KESAN KEPIMPINAN SPIRITUAL PENGETUA
TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU
DAN KOMITMEN ORGANISASI
DI SEKOLAH MENENGAH**

SUZANA BINTI ZAKARIA

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS
2025



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**KESAN KEPIMPINAN SPIRITUAL PENGETUA TERHADAP KEPUASAN
KERJA GURU DAN KOMITMEN ORGANISASI DI SEKOLAH MENENGAH**

SUZANA BINTI ZAKARIA



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**TESIS DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI SYARAT UNTUK MEMPEROLEH
IJAZAH DOKTOR PENDIDIKAN (KEPIMPINAN DAN DASAR PENDIDIKAN)**

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

2025



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



UNIVERSITI
PENDIDIKAN
SULTAN IDRIS

SULTAN IDRIS EDUCATION UNIVERSITY

Sila tanda (✓)

Kertas Projek

Sarjana Penyelidikan

Sarjana Penyelidikan dan Kerja

KursusDoktor Falsafah

UPSI/IPS-3/BO 32

Pind : 00 m/s: 1/1

INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN

Perakuan ini telah dibuat pada 7 Oktober 2025

i. Perakuan pelajar :

Saya, SUZANA BINTI ZAKARIA, Q20171000985, FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI dengan ini mengaku bahawa disertasi/tesis yang bertajuk KESAN KEPIMPINAN SPIRITUAL PENGETUA TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU DAN KOMITMEN ORGANISASI DI SEKOLAH MENENGAH 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 sejasasnya dan secukupnya.

Tandatangan pelajar

ii. Perakuan Penyelia:

Saya, PROF. MADYA DR. KHALIP BIN MUSA dengan ini mengesahkan bahawa hasil kerja pelajar yang bertajuk KESAN KEPIMPINAN SPIRITUAL PENGETUA TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU DAN KOMITMEN ORGANISASI DI SEKOLAH MENENGAH dihasilkan oleh pelajar seperti nama di atas, dan telah diserahkan kepada Institut Pengajian Siswazah bagi memenuhi sebahagian/sepenuhnya syarat untuk memperoleh IJAZAH DOKTOR PENDIDIKAN.

Tarikh

Tandatangan Penyelia





INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH / INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

BORANG PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS/DISERTASI/LAPORAN KERTAS PROJEK
DECLARATION OF THESIS/DISSERTATION/PROJECT PAPER FORMTajuk / Title: KESAN KEPIMPINAN SPIRITUAL PENGETUA TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU
DAN KOMITMEN ORGANISASI DI SEKOLAH MENENGAHNo. Matrik /
Matric's No.: Q20171000865

Saya / I am: SUZANA BINTI ZAKARIA

(Nama Pelajar / Student's Name)

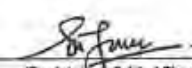
mengaku membenarkan Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek (Kedoktoran/Sarjana) ini disimpan di Universiti Pendidikan Sultan Idris (Perpustakaan Tuanku Bainun) dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut: -
acknowledged that Universiti Pendidikan Sultan Idris (Tuanku Bainun Library) reserves the right as follows: -

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

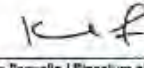
☒	AKSES TERBUKA OPEN ACCESS	Sila tandakan jika Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek boleh diterbitkan sebagai salinan fizikal atau dalam bentuk digital. (Please tick if the Thesis/Dissertation/Project Paper may be published as a physical copy or open access online.)
☐	*TERHAD *LIMITED	Mengandungi maklumat/berita yang ditetapkan oleh organisasi/institusi di mana penyelidikan dijalankan. (Perpustakaan akan menyimpan salinan sehingga _____ tahun) Contains restricted information as specified by the organization/institution where the research work conducted. (Library will restrict access until _____ years)
☐	*SULIT *CONFIDENTIAL	Mengandungi maklumat sulit di bawah Akta Rahsia 1972. Contains confidential information under the Official Secrets Act 1972
☐	EMBARGO	Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek ini tertakluk kepada tempoh embargo selama 2 tahun selepas selesai berkuatkuasa. This Thesis/Dissertation/Project Paper is subject to an embargo period of 2 years for the following reason:

*Nota / *Notes:

1. Jika tiada pilihan yang ditanda, pilihan pertama akan dilaksanakan secara automatik.
If no option is marked, the first option will be automatically implemented.
2. Jika Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek ini dikategorikan sebagai SULIT atau TERHAD, sila lampirkan surat dan pihak berkuasa/organisasi yang berkaitan dengan menyatakan alasan dan tempoh tesis ini perlu diklasifikasikan sebagai TERHAD atau SULIT / If the Thesis/Dissertation/Project Paper is categorized as CONFIDENTIAL or LIMITED, kindly attach a letter from the relevant authority/organization stating the reason and duration for the thesis should be classified as LIMITED or CONFIDENTIAL.


(Tandatangan Pelajar / Signature)

Tarikh: 24 / OKT / 2025.


(Tandatangan Pesyela / Signature of Supervisor)
& (Nama & Cap Rasmi / Name & Official Stamp)

Tarikh: 21 / NOV / 2025.
Fakulti Pengurusan dan Ekonomi
Universiti Pendidikan Sultan Idris



PENGHARGAAN

ALHAMDULILLAH, Saya memanjat kesyukuran ke hadrat Allah SWT dengan limpah Rahmat dan keizinan NYA membolehkan saya untuk menyiapkan penulisan ini. Sesungguhnya segala yang baik itu adalah hidayah yang dikurniakan oleh NYA.

Pertama sekali saya ingin mengucapkan jutaan terima kasih kepada Prof Madya Khalip Musa selaku penyelia tesis atas tunjuk ajar dan nasihat serta bimbingan yang diberikan sehingga terhasil tesis ini dengan jayanya. Jutaan terima kasih juga kepada semua pensyarah -pensyarah EDD Kohort pertama, Fakulti Ekonomi Dan Pengurusan Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI) yang telah berkongsi ilmu, Kemahiran dan pengalaman serta menyumbang masa dan tenaga dalam menyediakan tesis ini. Semoga Allah merahmati dan membalas jasa yang diberi dengan ganjaran yang berlipat ganda.

Dikesempatan ini, saya ingin merakamkan penghargaan kepada pihak Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) khususnya Institut Aminuddin Baki (IAB) dan Jabatan Pendidikan Negeri Johor kerana memberikan kebenaran untuk menjalankan kajian ini. Penghargaan ini juga ditujukan kepada guru-guru dari 11 daerah yang memberikan kerjasama dan sokongan dalam penyelidikan ini.



Ucapan penghargaan ini juga ingin saya rakamkan ahli keluarga saya yang telah banyak memberi sokongan di sepanjang saya melaksanakan program EDD ini. Istimewa buat suami yang tercinta, Shahbudin Bin Zainal Abidin serta anak-anak tersayang, Shameen Najihah, Shafeeqah Nabihah, Shahirul Syifa Najwa, Shahadatunnur Najad dan Abrar Naim Shahiruddin. Terima kasih kerana sentiasa memberikan sokongan dan mendoakan kejayaan ibu.

Akhir kata, saya ingin merakamkan penghargaan saya kepada mereka yang telah memberi bantuan dan kerjasama yang tidak dapat saya nyatakan di sini. Hanya Allah swt sahaja yang dapat membalas budi dan jasa baik anda sekalian. Semoga kemurnian usaha kita semua mendapat Rahmat Allah swt di dunia dan akhirat. Amin Ya Rabbil A'lam.





ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti kesan kepimpinan spiritual pengetua, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah menengah kebangsaan (SMK) di Johor dan mengenal pasti perbezaan amalan kepimpinan spiritual pengetua, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berdasarkan umur dan kelayakan akademik guru. Kajian ini turut mengenal pasti hubungan antara kepimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah serta menganalisis pengaruh dimensi kepimpinan spiritual pengetua terhadap kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah. Reka bentuk kajian menggunakan kaedah kuantitatif dengan menggunakan instrumen soal selidik dari *Spiritual Leadership Theory Revised Version* (SLT), *Job Satisfaction Survey* (JSS) dan *Three-Component Model Employee Commitment Revised Version* (TCM-ECS). Pesampelan rawak berstrata digunakan untuk mendapatkan responden kajian sebanyak 377 orang guru SMK di negeri Johor. Dapatan kajian ini menunjukkan tahap amalan kepimpinan spiritual dalam kalangan pengetua di Negeri Johor adalah tinggi ($M = 3.79$, $SP = 0.54$). Manakala tahap kepuasan kerja guru juga adalah tinggi ($M = 3.76$, $SP = 0.46$). Analisis deskriptif turut mendapati komitmen organisasi berada ditahap tinggi ($M = 3.58$, $SP = 0.52$). Hasil kajian juga menunjukkan terdapat perbezaan bagi faktor umur dan tidak terdapat perbezaan bagi faktor kelayakan akademik dalam kalangan guru Sekolah Menengah. Dapatan kajian juga mendapati terdapat hubungan yang signifikan di antara kepimpinan spiritual pengetua terhadap kepuasan kerja guru di sekolah ($r = .690$, $p < 0.05$), begitu juga terdapat hubungan yang signifikan kepimpinan spiritual terhadap komitmen organisasi ($r = .435$, $p < 0.05$). Dapatan analisis regresi berganda menunjukkan dimensi komitmen paling menyumbang dalam kepimpinan spiritual ($R = .207$, $\beta = .297$). Kesimpulannya dapatan kajian ini menunjukkan terdapat pengaruh kepimpinan spiritual pengetua terhadap kepuasan kerja guru dan meningkatkan komitmen organisasi SMK di Johor. Implikasi kajian memberikan indikator bahawa amalan kepimpinan spiritual perlu dibudayakan dalam kalangan pemimpin pendidikan bagi menjamin tahap kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi yang tinggi.





THE EFFECT OF PRINCIPAL SPIRITUAL LEADERSHIP ON TEACHER JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN SECONDARY SCHOOLS

ABSTRACT

This study aimed to identify the level of spiritual leadership of principals, teacher job satisfaction and organizational commitment in national secondary schools (SMK) in Johor and to identify differences in spiritual leadership practices of principals, teacher job satisfaction and organizational commitment based on age and academic qualifications. This study also identified the relationship between spiritual leadership on teacher job satisfaction and organizational commitment in schools and analyzed the influence of the principal's spiritual leadership dimension on teacher job satisfaction and organizational commitment in schools. The research design used a quantitative method by using questionnaire from Spiritual Leadership Theory Revised Version (SLT), Job Satisfaction Survey (JSS) and Three-Component Model Employee Commitment Revised Version (TCM-ECS). Stratified random sampling was used to obtain study respondents of 377 SMK teachers in the state of Johor. The findings of this study showed that the level of spiritual leadership practices among principals in the State of Johor was high ($M = 3.79$, $SP = 0.54$). Meanwhile, the level of teacher job satisfaction was also high ($M = 3.76$, $SP = 0.46$). Descriptive analysis also found that organizational commitment was at a high level ($M = 3.58$, $SP = 0.52$). The results of the study also showed that there was a difference in the age factor and no difference in the academic qualification factor in spiritual leadership. In addition, there was a significant relationship between the spiritual leadership of the principal and teacher job satisfaction in the school ($r = .690$, $p < 0.05$), as well as a significant relationship between spiritual leadership and organizational commitment ($r = .435$, $p < 0.05$). The results of multiple regression analysis showed that the commitment dimension contributed the most to spiritual leadership ($R = .207$, $\beta = .297$). In conclusion, the findings of this study showed that there was an influence of the spiritual leadership of the principal on teacher job satisfaction and increased organizational commitment of SMK in Johor. The implications of the study provided indicators that spiritual leadership practices needed to be inculcated among educational leaders to ensure a high level of teacher job satisfaction and organizational commitment.





KANDUNGAN

Muka Surat

PERAKUAN	ii
PENGESAHAN PENYERAHAN	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
ISI KANDUNGAN	vii
SENARAI RAJAH	xv
SENARAI JADUAL	xiii
SENARAI SINGKATAN	xiv
SENARAI LAMPIRAN	xvi
BAB 1 PENGENALAN	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	4
1.3 Penyataan Masalah	11
1.4 Tujuan Kajian	18
1.5 Objektif Kajian	18
1.6 Persoalan Kajian	19





1.7	Hipotesis Kajian	20
1.8	Kerangka Teori Kajian	21
1.8.1	Teori Kepimpinan Spiritual	21
1.8.2	Teori Kepuasan Kerja	22
1.8.3	Teori Komitmen Organisasi	23
1.9	Kerangka Konseptual Kajian	23
1.10	Kepentingan Kajian	25
1.11	Batasan Kajian	27
1.12	Definisi Operasional	28
1.13	Rumusan	33
BAB 2	TINJAUAN LITERATUR	34
2.1	Pendahuluan	34
2.2	Definisi dan Konsep Kepimpinan	35
2.3	Kronologi Teori Kepimpinan	40
2.4	Kronologi Kepimpinan Spiritual	44
2.5	Teori dan Model Yang Berkaitan Dengan Kajian	46
2.6	Kepimpinan Spiritual	47
2.6.1	Definisi dan Konsep Kepimpinan Spiritual	48
2.6.2	Model dan Teori Kepimpinan Spiritual	50
2.6.3	Pengenalan Dimensi Dalam Kepimpinan Spiritual	53
2.6.4	Kajian-kajian Lepas Yang Berkaitan Kepimpinan Spiritual	58
2.6.5	Model Tobroni	61
2.7	Definisi Kepuasan Kerja	62
2.7.1	Konsep Kepuasan Kerja	65



2.7.2	Kepuasan Kerja Guru	82
2.7.3	Aspek-aspek Kepuasan Kerja Guru	84
2.7.4	Kajian-kajian Lepas Yang Berkaitan Kepuasan Kerja Guru	88
2.8	Definisi Komitmen Organisasi	94
2.8.1	Konsep Komitmen Organisasi	96
2.8.2	Teori-teori Dalam komitmen Organisasi	98
2.8.3	Kajian-kajian Yang Berkaitan Dengan Komitmen Organisasi	102
2.9	Kajian Hubungan Kepimpinan Spiritual Terhadap Komitmen Organisasi	104
2.10	Kajian-kajian Pengaruh Dimensi Kepimpinan Spiritual Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi	107
2.11	Rumusan	113

BAB 3 METODOLOGI

3.1	Pengenalan	116
3.2	Reka bentuk Kajian	116
3.3	Populasi dan Sampel Kajian	118
3.4	Instrumen Kajian	122
3.5	Kesahan Instrumen	125
3.5.1	Kesahan Muka	126
3.5.2	Kesahan Kandungan	128
3.6	Kajian Rintis	132
3.7	Prosedur Pengumpulan Data	137
3.8	Prosedur Penganalisisan Data	138
3.8.1	Pembersihan Data	140
3.8.2	Ujian Pengecaman Data Terpinggir	143



3.8.3	Ujian Normaliti	144
3.8.4	Analisis Deskriptif	148
3.8.5	Analisis Inferensi	149
3.8.6	Penentuan Saiz Pengaruh Atau Kesan	155
3.9	Metrik Pengukuran dan Data Ujian Hipotesis	159
3.10	Rumusan	160
BAB 4	DAPATAN KAJIAN	161
4.1	Pengenalan	161
4.2	Profil Demografi Responden	163
4.3	Analisis Data-data Pembolehubah (Min, Sisihan Piawai dan Tahap)	166
4.3.1	Tahap Kepimpinan Spiritual Pengetua	166
4.3.2	Tahap Kepuasan Kerja Guru	180
4.3.3	Tahap Komitmen Organisasi	190
4.4	Analisis Perbezaan Min (Umur dan Kelayakan Akademik)	195
4.4.1	Perbezaan Tahap Kepimpinan Spiritual Pengetua Berdasarkan Umur	195
4.4.2	Perbezaan Tahap Kepimpinan Spiritual Pengetua Berdasarkan Kelayakan Akademik	199
4.4.3	Perbezaan Tahap Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Umur	201
4.4.4	Perbezaan Tahap Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Kelayakan Akademik	203
4.4.5	Perbezaan Tahap Komitmen Organisasi Di Sekolah Berdasarkan Umur	205
4.4.6	Perbezaan Tahap Komitmen Organisasi Di Sekolah Berdasarkan Kelayakan Akademik	207
4.5	Analisis Hubungan Kepimpinan Spiritual Pengetua Terhadap Kepuasan Kerja Guru dan Komitmen Organisasi	209





4.5.1	Hubungan Kepimpinan Spiritual Pengetua Terhadap Kepuasan Kerja Guru	209
4.5.2	Hubungan Kepimpinan Spiritual Pengetua Terhadap Komitmen Organisasi Di Sekolah	210
4.6	Analisis Analisis Pengaruh Dimensi – Dimensi Dalam Kepimpinan Spiritual Pengetua Terhadap Kepuasan Kerja Guru Dan Komitmen Organisasi	211
4.6.1	Pengaruh Dimensi Dalam Kepimpinan Spiritual Pengetua: Visi, Harapan, Cinta Altruistik, Makna, Keanggotaan, Kehidupan Dalaman, Komitmen, Produktiviti Dan Kepuasan Kehidupan Terhadap Kepuasan Kerja Gur	211
4.6.2	Pengaruh Dimensi Dalam Kepimpinan Spiritual Pengetua: Visi, Harapan, Cinta Altruistik, Makna, Keanggotaan, Kehidupan Dalaman, Komitmen, Produktiviti Dan Kepuasan Kehidupan Terhadap Komitmen Organisasi	220
4.7	Rumusan	229

**BAB 5 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN**

5.1	Pengenalan	232
5.2	Ringkasan Kajian	233
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian	234
5.3.1	Tahap Kepimpinan Spiritual Pengetua di Sekolah Menengah	234
5.3.2	Tahap Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah	237
5.3.3	Tahap Komitmen Organisasi Di Sekolah	240
5.3.4	Perbezaan tahap kepimpinan spiritual pengetua berdasarkan faktor demografi seperti umur dan kelayakan akademik	243
5.3.5	Perbezaan tahap kepuasan kerja guru berdasarkan faktor demografi seperti umur dan kelayakan akademik	246



5.3.6	Perbezaan tahap komitmen organisasi berdasarkan faktor demografi seperti umur dan kelayakan akademik	249
5.3.7	Hubungan Tahap Kepimpinan Spiritual Pengetua Terhadap Kepuasan Kerja Guru	252
5.3.8	Hubungan Tahap Kepimpinan Spiritual Pengetua Terhadap Komitmen Organisasi	255
5.3.9	Pengaruh dimensi dalam Kepimpinan Spiritual Pengetua: Visi, Harapan, Cinta Altruistik, Makna, Keanggotaan, Kehidupan Dalaman, Komitmen, Produktiviti Dan Kepuasan Kehidupan Terhadap Kepuasan Kerja Guru	259
5.3.10	Pengaruh dimensi dalam Kepimpinan Spiritual Pengetua: Visi, Harapan, Cinta Altruistik, Makna, Keanggotaan, Kehidupan Dalaman, Komitmen, Produktiviti Dan Kepuasan Kehidupan Terhadap Komitmen Organisasi	262
5.4	Implikasi Kajian	266
5.4.1	Implikasi Kajian secara Teoritikal	267
5.4.2	Implikasi Kajian Secara Praktikal	270
5.5	Limitasi Kajian Dan Cadangan Kajian Lanjutan	272
5.6	Rumusan	274
RUJUKAN		277

**SENARAI JADUAL**

No. Jadual		Muka Surat
1.1	Laporan Pengurusan Aduan	9
2.1	Topologi Definisi Kepimpinan	39
2.2	Kronologi Kepimpinan	43
2.3	Teori Dua Faktor Herzberg	70
3.1	Komposisi Populasi Kajian dan Sampel Kajian	121
3.2	Pecahan Kontruk dan Item Soal Selidik	123
3.3	Skala Likert Lima Mata	125
3.4	Jadual pakar rujuk	130
3.5	Keputusan Indeks Kesahan Kandungan (CVI)	131
3.6	Nilai Cronbach Alpha Ujian Rintis (KS)	134
3.7	Nilai Cronbach Alpha Ujian Rintis (KKG)	135
3.8	Nilai Cronbach Alpha Ujian Rintis (KO)	135
3.9	Nilai Cronbach Alpha keseluruhan	136
3.10	Nilai Cronbach Alpha	137
3.11	Nilai Min, Median Dan Mode Serta Ujian Skewness	147
3.12	Min Skala Lima Likert Mengikut Lima Tahap	148
3.13	Skala Kekuatan Perhubungan	151
3.14	Interpretasi Saiz Pengaruh Atau Kesan (Tabachnick dan Fidell (2013))	155



3.15	Interpretasi Saiz Pengaruh Atau Kesan Cohen (1988) dan Chin (1998)	156
3.16	Interpretasi Saiz Pengaruh Atau Kesan Cohen	157
3.17	Ujian Hipotesis Null Berdasarkan Metrik Statistik	159
4.1	Taburan Responden Mengikut Demografi	164
4.2	Konstruk-Konstruk Tahap Kepimpinan Spiritual Pengetua	166
4.3	Tahap Visi	168
4.4	Tahap Harapan	169
4.5	Tahap Cinta Altruistik	171
4.6	Tahap Makna/Tujuan	172
4.7	Tahap Keanggotaan	173
4.8	Tahap Kehidupan Dalam	174
4.9	Tahap Komitmen Organisasi	176
4.10	Tahap Produktiviti	177
4.11	Tahap Kepuasan Kehidupan	179
4.12	Konstruk-Konstruk Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah	180
4.13	Kepuasan Kerja Guru Aspek Gaji	181
4.14	Kepuasan Kerja Guru Aspek Kenaikan Pangkat	182
4.15	Kepuasan Kerja Guru Aspek Ambil Berat	183
4.16	Kepuasan Kerja Guru Aspek Insentif	184
4.17	Kepuasan Kerja Guru Aspek Ambil berat	185
4.18	Kepuasan Kerja Guru Aspek Ganjaran	186
4.19	Kepuasan Kerja Guru Aspek Polisi	187
4.20	Kepuasan Kerja Guru Aspek Komunikasi	188



4.21	Kepuasan Kerja Guru Aspek Bidang Tugas	189
4.22	Konstruk-Konstruk Tahap Komitmen Organisasi Di Sekolah	190
4.23	Tahap Komitmen Efektif	192
4.24	Tahap Komitmen Berterusan	193
4.25	Tahap Komitmen Normatif	194
4.26	Interpretasi Saiz Pengaruh Atau Kesan	197
4.27	Ujian Perbezaan Signifikan Antara kepimpinan Spiritual Pengetua dengan Faktor Umur	197
4.28	Ujian homogeniti	199
4.29	Ujian Perbezaan Signifikan Antara Kepimpinan Spiritual Pengetua Berdasarkan Kelayakan Akademik	199
4.30	Ujian homogeniti	200
4.31	Ujian Perbezaan Signifikan Antara Kepuasan Kerja Guru Dengan Faktor Umur	201
4.32	Ujian homogeniti	203
4.33	Ujian Perbezaan Signifikan Tahap Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Kelayakan Akademik	203
4.34	Ujian homogeniti	204
4.35	Ujian Perbezaan Signifikan Antara Komitmen Organisasi Di Sekolah Dengan Faktor Umur	205
4.36	Ujian homogeniti	207
4.37	Ujian Perbezaan Signifikan Perbezaan Tahap Komitmen Organisasi Berdasarkan Kelayakan Akademik	208
4.38	Ujian homogeniti	209
4.39	Hubungan Kepimpinan Spiritual Pengetua Terhadap Kepuasan Kerja Guru	210



4.40	Hubungan Tahap Kepimpinan Spiritual Pengetua Terhadap Komitmen Organisasi Sekolah	211
4.41	Statistik Ujian Regresi 1	212
4.42	Faktor Penyumbang Atau Peramal Antara Visi, Harapan, Cinta Altruistik, Makna, Keanggotaan, Kehidupan Dalaman, Komitmen, Produktiviti Dan Kepuasan Kehidupan Terhadap kepuasan kerja guru-guru	217
4.43	Statistik Ujian Regresi 2	222
4.44	Faktor Penyumbang Atau Peramal Antara Visi, Harapan, Cinta Altruistik, Makna, Keanggotaan, Kehidupan Dalaman, Komitmen, Produktiviti Dan Kepuasan Kehidupan Terhadap Komitmen Organisasi	226
4.45	Penerimaan Dan Penolakan Hipotesis Null	228



SENARAI RAJAH

No. Rajah		Muka Surat
1.1	Kerangka Kepimpinan Spiritual, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi	25
2.1	Hubungan ciri kepimpinan dalam mempengaruhi pengikut bagi mencapai matlamat organisasi.	36
2.2	Model of Spiritual Leadership Theory	51
2.4	Model Kepuasan Kerja Spector	82
2.5	Model Tiga Kepimpinan Komitmen Organisasi	101
3.1	Pembersihan Data Melalui Multiple Imputation	140
3.2	Pengecaman Data Terpinggir (Outliers)	143
3.3	Keluk Histogram Bell Curve	146
4.1	Normal P-P of Regression standardized Residual	214
4.2	Scatterplot	215
4.3	Normal P-P of Regression standardized Residual	223
4.4	Scatterplot	224



SENARAI SINGKATAN

IAB	Institut Aminuddin Baki
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
KKG	Kepuasan Kerja Guru
KO	Komitmen Organisasi
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
KS	Kepimpinan Spiritual
NKRA	Bidang Keberhasilan Negara
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
SMK	Sekolah Menengah Kebangsaan
SPSS	Statistical Package For Social Science

SENARAI LAMPIRAN

A Instrumen JSS

B Instrumen SLTQ

C Instrumen TCM-ECS

D Instrumen Soal Selidik

E Kebenaran Menggunakan Instrumen JSS

F Kebenaran Menggunakan Instrumen SLTQ

G Kebenaran Menggunakan Instrumen TCM-ECS

H Surat Kebenaran EPRD

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Pendidikan berkualiti adalah teras kepada sistem pendidikan pada masa kini dan pada masa akan datang. Hanya pendidikan yang berkualiti akan dapat melahirkan modal insan yang holistik merangkumi dari aspek kompetensi, berilmu pengetahuan, berakhlak mulia dan dapat menyumbang kepada pembangunan negara. Selari dengan perkembangan yang berlaku di dunia pada hari ini, pendidikan juga sedang melalui dunia *post-normal* iaitu menghadapi isu-isu seperti kerumitan, percanggahan, kekacauan dan keserentakan. Justeru itu, KPM sentiasa berusaha menambahbaik sistem pendidikan kita dari masa ke masa dengan pelbagai perancangan, polisi, program dan aktiviti. Semua perubahan ini dirancang bagi memastikan anak-anak sekolah mendapat pendidikan yang berkualiti.



Falsafah Pendidikan Negara (FPK) memainkan peranan yang sangat penting dalam menentukan hala tuju dan objektif utama sistem pendidikan di Malaysia. Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah menggariskan visi dan misi yang selaras dengan FPK serta dasar pendidikan negara. Sistem pendidikan di Malaysia bermula dari peringkat prasekolah hingga ke pendidikan selepas menengah, dengan tujuan utama yang konsisten, iaitu: (i) untuk membentuk rakyat Malaysia yang setia, bersatu padu, dan mempunyai semangat kenegaraan yang tinggi, (ii) melahirkan individu yang beriman, berakhlak mulia, berilmu, memiliki kemahiran yang diperlukan dan hidup sejahtera, (iii) menyediakan sumber tenaga manusia yang berkualiti bagi menyokong kemajuan negara, dan (iv) memberi akses pendidikan kepada semua rakyat Malaysia tanpa mengira latar belakang. Oleh itu, berbagai lapisan dan peranan dalam KPM mempunyai tanggungjawab untuk memastikan visi dan misi tersebut tercapai melalui usaha yang terkoordinasi dan berterusan.



Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 dirangka untuk menyediakan kerangka yang menyeluruh dalam pembangunan sistem pendidikan negara dengan matlamat untuk mencapai transformasi yang pantas dan berterusan sehingga tahun 2025. Proses perubahan ini dibahagikan kepada tiga gelombang, dengan setiap gelombang bertujuan untuk meningkatkan keupayaan dan kebolehan sistem pendidikan. Gelombang pertama tumpuannya adalah untuk memperkukuh asas sistem pendidikan, terutamanya dalam aspek peningkatan kualiti guru dan penambahbaikan dalam kualiti kepimpinan sekolah. Fokus utama dalam PPPM ini adalah untuk memastikan setiap sekolah dipimpin oleh pengetua atau guru besar yang berprestasi tinggi. Dalam konteks ini, kejayaan yang diinginkan adalah penempatan pemimpin





sekolah yang berprestasi tinggi, yang berusaha tanpa jemu untuk meningkatkan pencapaian murid, baik dari segi akademik mahupun bidang bukan akademik.

Dunia kini penuh cabaran dan semakin kompleks. Setiap perubahan dan perancangan yang dilakukan perlu bersifat fleksibel dan mampu menyesuaikan diri dengan cepat, atau dikenali sebagai *agility*. Ini bermakna, setiap pemimpin dalam bidang pendidikan harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan mengikut keperluan semasa yang berlaku pada zaman milenium ini. Seperti yang dikatakan oleh Peter Drucker (2017), "Bahaya terbesar ketika menghadapi masa yang penuh ketidakpastian bukanlah ketidakpastiannya, tetapi bertindak dengan pemikiran dan logik yang sudah ketinggalan zaman". Pemimpin perlu sentiasa bersedia dan mempersiapkan diri dalam segala aspek untuk menghadapi perubahan dunia yang pesat dan tidak menentu, agar mereka dapat menyesuaikan diri dan menghadapinya dengan cara yang berkesan.

Dalam usaha untuk melaksanakan perubahan dan mencapai aspirasi negara, para guru berperanan sebagai penggerak utama serta pelaksana sistem pendidikan. Salah satu faktor yang mempengaruhi keberkesanan kualiti kerja guru adalah kepuasan kerja mereka. Guru memainkan peranan penting sebagai penggerak utama dalam mencapai kejayaan murid di sekolah. Kajian antarabangsa telah menunjukkan bahawa guru adalah elemen yang paling signifikan dalam organisasi sekolah dan memainkan peranan utama dalam menentukan kejayaan murid, selain memastikan bahawa mereka memberi tumpuan penuh kepada tugas utama mereka, iaitu pengajaran. Sejak 2013, langkah pengurangan beban tugas pentadbiran telah dilaksanakan untuk membolehkan





guru memberi lebih fokus kepada pengajaran, di mana sebahagian besar masa mereka dapat diperuntukkan kepada fungsi teras ini (seperti yang digariskan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025).

1.2 Latar Belakang Kajian

Kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi banyak bergantung pada keupayaan pengetua mengaplikasikan kepemimpinannya secara efektif. Pengetua perlu memastikan guru di bawah penyeliaannya mencapai prestasi tinggi, produktiviti cemerlang, dan pertumbuhan profesional sejajar dengan aspirasi Wawasan Pendidikan Negara. Hal ini penting untuk membentuk sistem pendidikan bertaraf dunia yang didukung oleh tenaga pengajar yang berdedikasi, inovatif, dan kreatif dalam menyampaikan ilmu (Danielle Foong & Mohd Khairuddin, 2017). Kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi memainkan peranan penting dalam memacu keberkesanan sistem pendidikan, khususnya melalui pengaruh kepimpinan pengetua. Kajian di Malaysia menunjukkan bahawa gaya kepimpinan yang berkesan mampu meningkatkan tahap kepuasan kerja guru. Kepuasan kerja ini seterusnya mendorong komitmen yang tinggi terhadap organisasi, menjadikan guru lebih bersemangat dan produktif dalam menjalankan tugas mereka.

Pengetua yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasional sering memupuk persekitaran kerja yang positif dan motivasi tinggi di kalangan guru. Pendekatan seperti ini dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui kejelasan peranan,





penghargaan, dan peluang untuk pembangunan profesional. Kajian oleh Kalaivani Karnan dan Karupiah Marimuthu (2021) mendapati bahawa kepimpinan kolaboratif pengetua di sekolah menengah kebangsaan membantu meningkatkan motivasi dan keinginan guru untuk terus komited kepada sekolah. Sementara itu, hasil kajian oleh Musliza et al. (2020) dalam *Jurnal Kepimpinan Pendidikan* menunjukkan bahawa guru yang puas hati dengan iklim kerja cenderung untuk menjadi lebih produktif dan komited kepada matlamat Pendidikan

Selain itu, iklim sekolah yang sihat, yang dikaitkan dengan kepimpinan pengetua yang inklusif, turut mempengaruhi kepuasan kerja guru. Kajian mendapati bahawa guru yang puas hati dengan amalan kerja mereka lebih mudah mendekati pelajar dan mampu memberikan perkhidmatan pendidikan yang berkualiti tinggi. Dalam jangka panjang, Hal ini menyumbang kepada keberkesanan sekolah dalam melahirkan pelajar yang cemerlang. Oleh itu, kepimpinan pengetua memainkan peranan strategik dalam memperkukuh sistem pendidikan melalui peningkatan kepuasan kerja dan komitmen guru terhadap organisasi. Langkah ini penting bagi memastikan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran, sekaligus memacu pencapaian matlamat pendidikan di peringkat nasional.

Kualiti kepimpinan sekolah dianggap sebagai faktor kedua yang paling penting dalam menentukan kejayaan dan perkembangan murid, selepas kualiti guru. Kajian antarabangsa menunjukkan bahawa pemimpin sekolah yang berjaya biasanya adalah mereka yang mengamalkan kepimpinan yang berteraskan nilai kerohanian. Kajian juga mendapati bahawa gaya dan amalan kepimpinan memberikan sumbangan sebanyak 20





peratus terhadap keberhasilan murid. Oleh itu, penting untuk meningkatkan kualiti pemimpin dan kepimpinan di sekolah.

Dalam konteks ini, pengetua yang mempamerkan kepimpinan berprestasi tinggi perlu memiliki sifat peribadi yang terpuji, seperti karakter yang baik dan kemampuan untuk menunjukkan gaya kepimpinan yang positif serta keikhlasan yang tinggi. Pengetua yang mempunyai ciri-ciri ini akan dapat berperanan sebagai pemimpin utama dalam menyediakan arah yang jelas bagi memastikan pembangunan modal insan di sekolah dapat tercapai. Sebagai pemimpin, pengetua perlu bersedia untuk menghadapi cabaran baru yang lebih menekankan pembinaan nilai kemanusiaan dalam kalangan warga pendidik. Hal ini sangat penting agar nilai-nilai tersebut dapat dikongsi dan diterapkan dalam seluruh komuniti pendidikan. Usaha ini selaras dengan FPK yang meletakkan keyakinan dan kepatuhan kepada Tuhan sebagai asas utama dalam merancang dan melaksanakan program pendidikan di negara ini (PPPM, 2013-2025).

Pengetua adalah ketua tertinggi dalam sesebuah organisasi sekolah. Sebagai ketua, pengetua mesti mampu memimpin dengan berkesan. Kepimpinan pengetua berkesan merangkumi seluruh aspek dan sumber yang ada di sekolah. Pengetua yang juga merupakan seorang pendidik perlu memahami beberapa perkara penting dengan mendalam untuk memimpin. Seseorang pengetua perlu mempunyai keupayaan untuk mempengaruhi guru-guru bagi mencapai matlamat dan hala tuju yang ditetapkan. Pengetua juga perlu mempunyai kepimpinan peribadi yang bertunjangkan akhlak mulia yang menjadi suri teladan kepada pengikutnya, (PPPM, 2013-2025).





Konsep kepemimpinan spiritual merujuk kepada pengamalan nilai-nilai kerohanian dalam kehidupan. Al-Ghazali (2000) menyatakan bahawa kerohanian melibatkan empat elemen penting, iaitu roh (al-ruh), hati (al-qalb), akal (al-aql), dan nafsu (al-nafs). Elemen-elemen ini merujuk kepada dimensi batiniah yang wujud dalam diri manusia. Dalam konteks pendidikan, penerapan elemen kerohanian atau spiritualiti memberikan impak yang positif, tidak hanya kepada pelajar, tetapi juga kepada guru-guru. Hal ini dapat dilihat melalui kajian yang dilakukan oleh Buchanan (2009), yang menunjukkan bahawa penekanan kepada dimensi kerohanian dapat membantu guru-guru mengatasi perasaan bimbang dan tekanan, serta meningkatkan pengurusan kerjaya mereka. Selain itu, individu yang mempunyai tahap kerohanian yang tinggi lebih mudah untuk menerima latihan fizikal, bertanggungjawab, dan mendapat sokongan sosial yang baik, sekaligus mengalami perkembangan kerohanian yang positif (Salleh



Kepimpinan spiritual merujuk kepada suatu bentuk kepemimpinan yang menggabungkan dimensi keduniaan dengan dimensi keilahian, iaitu ketuhanan. Dalam konteks ini, Tuhan dianggap sebagai pemimpin sejati yang mampu memberi ilham, mempengaruhi, melayani, dan menyentuh hati nurani setiap individu dengan kebijaksanaan melalui pendekatan etika dan teladan. Oleh itu, kepemimpinan spiritual didasarkan pada nilai-nilai keagamaan, kecerdasan kerohanian, keimanan, dan hati nurani. Menurut Tobroni (2005), kepemimpinan spiritual memerlukan etika yang mendalam dan panduan rohani dalam bertindak.





Fry (2003) pula menekankan bahawa kepimpinan spiritual melibatkan nilai, sikap, dan perilaku yang bukan hanya untuk memotivasi diri sendiri, tetapi juga untuk memberi motivasi kepada orang lain. Kepimpinan spiritual tidak hanya terhad kepada pemimpin agama, tetapi turut merangkumi semua pemimpin dalam pelbagai organisasi. Ini bermakna, seorang pemimpin dalam sebarang konteks sama ada dalam perniagaan, pendidikan, atau sektor lain boleh mengamalkan kepimpinan yang berlandaskan prinsip-prinsip rohani dan etika yang memandu tindakan mereka.

Pemimpin pendidikan harus sentiasa peka dan bersedia untuk menghadapi perubahan persekitaran yang berlaku dengan pantas di dunia ini. Keupayaan mereka untuk menyesuaikan diri dengan cabaran dan perubahan yang datang silih berganti sangat penting dalam menjalankan tugas harian mereka. Dalam menghadapi dunia pendidikan yang penuh dugaan, pemimpin masa kini memerlukan persediaan yang lebih komprehensif dan melampaui sekadar pengetahuan pendidikan semata, merangkumi aspek budaya dan peradaban manusia. Selain itu, mereka juga perlu bersifat fleksibel dan adaptif terhadap keperluan semasa serta tuntutan masa depan agar dapat memenuhi harapan dan cabaran dunia moden. Tidak kurang pentingnya adalah kerjasama dan sokongan daripada pelbagai pihak yang terlibat, kerana kejayaan atau kegagalan seorang pemimpin banyak bergantung kepada sokongan daripada persekitarannya.

Pemilihan negeri Johor sebagai lokasi kajian dilakukan adalah berdasarkan Laporan Pengurusan Aduan mengikut negeri yang dikeluarkan setiap tahun oleh Biro Pengaduan Awam, Pusat Gorvenans, Intergriti Dan Anti -Rasuah Nasional (GIACC)





Jabatan Perdana Menteri. Laporan ini menunjukkan negeri Johor mempunyai jumlah aduan yang tertinggi dalam Zon Selatan berbanding dengan negeri-negeri yang lain seperti Melaka dan Negeri Sembilan.

Jadual 1.1

Laporan Pengurusan Aduan Mengikut Pejabat BPA Negeri Bagi Tempoh 2017 hingga 2019

BIL.	Pejabat PBA	Kementerian Terima Aduan		
		2017	2018	2019
1	Johor	361	425	372
2	Selangor	207	309	332
3	Perak	168	212	193
4	Sabah	174	266	187
5	Pahang	162	201	136
6	Sarawak	86	176	169
7	Pulau Pinang/ Perlis/ Kedah	280	410	386
8	Melaka/ Negeri Sembilan	299	267	198
9	Terengganu/ Kelantan	125	252	152

References: <http://www.pcb.gov.my/en/complaint/statistics-by-year>

1.3 Pernyataan Masalah

Dalam Dialog Nasional Pendidikan Negara, para guru telah menyuarakan kebimbangan mengenai bebanan tugas pentadbiran sekolah yang secara tidak langsung mengurangkan kemampuan mereka untuk memberi komitmen penuh kepada tugas





pengajaran. Isu ini turut disokong oleh laporan Jawatankuasa Khas Menangani Masalah Beban Guru (2010) yang mendapati bahawa guru tidak mempunyai senarai tugas dan tanggungjawab yang jelas, yang seterusnya mengganggu fokus mereka dalam menjalankan tugas utama sebagai pendidik (Ilham, 2015).

Satu tinjauan yang dijalankan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) pada tahun 2011 yang melibatkan 7,853 orang guru pula mendapati bahawa kebanyakan guru bekerja antara 40 hingga 80 jam seminggu (Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025). Keadaan ini menunjukkan ketidakpuasan hati dalam kalangan guru terhadap kepuasan kerja mereka di sekolah. Faktor seperti konflik antara tanggungjawab pengajaran dengan tugas pentadbiran serta bebanan kerja yang berlebihan adalah antara penyebab utama yang mendorong guru untuk memilih persaraan awal atau meninggalkan profesion perguruan dalam tempoh lima tahun perkhidmatan (Anari, 2012).

Kepuasan kerja guru di Malaysia dalam kalangan kepimpinan pengetua dan guru besar telah menjadi subjek banyak kajian akademik terbaru. Berikut adalah beberapa temuan terkini. Hasil dapatan kajian Nurul dan Aida (2024) di sekolah rendah di daerah Klang menunjukkan bahawa kepimpinan transformasional oleh guru besar berkaitan secara positif dengan kepuasan kerja guru. Guru besar yang menerapkan kepimpinan yang memberikan inspirasi, motivasi, dan pengawasan yang konstruktif, dapat meningkatkan kepuasan kerja guru. Manakala kajian di sekolah-sekolah amanah di daerah Klang menunjukkan bahawa kepimpinan distributif oleh pengetua berkaitan secara positif dengan kepuasan kerja guru. Dalam kepimpinan distributif, yang mana tanggungjawab dan keputusan disebarkan kepada beberapa





anggota organisasi, dapat meningkatkan rasa kepuasan kerja guru. Walaupun menghadapi cabaran yang dihadapi semasa pandemik, kajian menunjukkan bahawa kepimpinan transformasional dan distributif masih berperanan penting dalam menentukan kepuasan kerja guru. Guru yang bekerja di bawah kepimpinan yang memberi sokongan dan panduan yang baik cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kajian menunjukkan bahawa kepimpinan yang baik tidak hanya mempengaruhi kepuasan kerja secara langsung, tetapi juga berkaitan dengan variabel lain seperti kualiti kehidupan kerja, hubungan dengan rakan sekerja, dan persekitaran kerja. Rumusan daripada kajian-kajian ini menunjukkan pentingnya memperbaiki dan meningkatkan gaya kepimpinan di sekolah untuk meningkatkan kepuasan kerja guru.

Komitmen organisasi juga mempunyai perkaitan yang positif dengan motivasi kerja yang lebih tinggi dan juga prestasi kerja yang lebih baik (Stephen, 2004) Menurut Asyikin dan Suhaida, (2013) komitmen organisasi adalah indikator yang berguna bagi keberkesanan sesebuah organisasi dengan dapatan kajian komitmen guru terhadap sekolah menunjukkan tahap yang sederhana. Komitmen organisasi telah mendapat perhatian yang serius daripada pelbagai pihak tidak kira organisasi awam atau swasta kerana komitmen organisasi bergantung kepada komitmen pekerja yang dilihat sebagai peramal kepada kepuasan pekerja (Noraila & Norhasni, 2010)

Kajian oleh Jais dan Hamid (2019) mendapati bahawa komitmen guru dalam Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) di Kuala Lipis, Pahang, berada pada tahap sederhana, dipengaruhi oleh kelemahan kepimpinan pentadbiran dan masalah peribadi. Hal ini diperkuatkan dengan laporan Malaysia Gazette (2018), yang melaporkan 23,174





guru memohon pindah sekolah, dengan alasan utama seperti berpindah mengikut pasangan, tempoh perkhidmatan, masalah kesihatan, dan ancaman keselamatan. Ini mencerminkan cabaran dalam mencapai matlamat transformasi sekolah meskipun amalan kepimpinan dalam kalangan Guru Besar telah dipraktikkan, Kajian ini menunjukkan bahawa komitmen guru di sekolah masih berada pada tahap sederhana. Ini menunjukkan bahawa usaha untuk mewujudkan sekolah yang berkualiti melalui program transformasi masih belum mencapai matlamat yang diinginkan.

Menurut kajian Abdullah (2021), komitmen organisasi sekolah memainkan peranan penting dalam meningkatkan keberkesanan pengajaran. Faktor ini menyumbang kepada kualiti pengajaran guru, yang seterusnya memberi impak positif terhadap kejayaan akademik dan pembangunan sahsiah pelajar secara holistik. Kajian tersebut mencadangkan agar usaha meningkatkan komitmen organisasi sekolah dijadikan agenda utama dalam perancangan pendidikan negara bagi memastikan pencapaian yang cemerlang. Namun, tumpuan terhadap hubungan antara komitmen organisasi sekolah dan kualiti pengajaran guru, khususnya di kawasan luar bandar, masih terhad. Hal ini turut ditegaskan oleh Billy dan Muhamad Suhaimi (2020) serta Hanaysha (2016), yang menyeru kepada lebih banyak kajian untuk memperkukuh pemahaman dan meningkatkan kualiti pendidikan negara secara menyeluruh.

Dalam menyambut era industri 4.0, organisasi sekolah menghadapi pelbagai cabaran. Salah satu cabaran sosial yang dihadapi ialah berkaitan kepimpinan. Dari sekian banyak teori kepimpinan, kepimpinan spiritual merupakan gaya kepimpinan baharu yang boleh diterapkan kerana ia lebih menjurus kepada nilai kebajikan. Hasil





kajian menunjukkan kepimpinan rohani mempengaruhi beberapa pembolehubah seperti: kualiti kehidupan kerja, kepuasan kerja, tingkah laku beretika, tingkah laku di tempat kerja, kerohanian di tempat kerja, tingkah laku keselamatan pekerja, budaya sekolah, kejayaan akademik, keletihan, penglibatan kerja, niat pekerja untuk kekal bersama organisasi, serta rasa panggilan kerja. (Dhyah & Fendy 2022)

Kemajuan dalam pentadbiran sesebuah negara sangat bergantung kepada keberkesanan dalam memacu kecemerlangan dalam bidang pentadbiran dan tadbir urus. Oleh itu, pembangunan modal insan yang kukuh dan berkualiti adalah faktor utama dalam menghasilkan pemimpin masa hadapan. Mazlan (2017) menyatakan bahawa bagi membangunkan negara, kepimpinan yang berwawasan serta berasaskan ilmu pengetahuan yang mendalam dan pengalaman yang luas sangat penting dalam sektor awam. Kepimpinan yang baik ini akan memastikan pemimpin yang kompeten dapat dibentuk dari peringkat bawah hingga ke atas, seterusnya memperkukuh perkhidmatan awam dan meningkatkan penyampaian perkhidmatan kepada rakyat.

Laporan Pengurusan Aduan Mengikut Kementerian Bagi Tahun 2017, 2018, dan 2019 yang dikeluarkan oleh Biro Pengaduan Awam, Pusat Governans, Integriti dan Anti-Rasuah Nasional (GIACC), Jabatan Perdana Menteri, menunjukkan bahawa Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) menduduki antara tiga kementerian teratas yang menerima aduan terbanyak berkaitan pengurusan organisasi. Hal ini terutama disebabkan oleh organisasi sekolah yang merupakan komponen terbesar dalam KPM. Kebanyakan aduan tertumpu pada kepimpinan sekolah, terutamanya yang melibatkan pengetua dan guru besar. Kepimpinan sekolah memainkan peranan yang sangat penting





dalam membangunkan modal insan, baik di kalangan guru mahupun murid. Oleh itu, transformasi dalam kepimpinan sekolah merupakan satu pendekatan yang komprehensif dan holistik untuk membentuk dan membina jati diri pemimpin, sekaligus meningkatkan daya kepimpinan serta kecemerlangan dalam perkhidmatan awam (Mazlan, 2017).

Tafsiran terhadap amalan kerohanian dan keagamaan menjadi perbincangan dalam mewujudkan nilai-nilai yang boleh dipraktikkan di tempat kerja. Kepimpinan spiritual dan amalan kerohanian menjadi pengaruh penting selain daripada profil pekerja seperti jantina, umur, etnik, agama, reka bentuk pekerjaan, serta sifat organisasi adalah kepimpinan spiritual dan amalan kerohanian di tempat kerja. Justeru itu, kajian masa depan diperlukan dalam kepimpinan spiritual yang secara langsung dapat menyumbang kepada kepuasan kerja dan kesejahteraan dalam organisasi.

Dalam *South Asian Studies* menunjukkan bahawa 40 kajian telah dilaksanakan terhadap teori kepimpinan spiritual dalam pelbagai latar belakang dan budaya. Amerika Syarikat, China, Turki dan Iran adalah negara-negara yang mempunyai kekerapan kajian penyelidikan yang lebih besar iaitu telah menghasilkan 21 kajian berbanding Malaysia, Indonesia, Tehran dan Pakistan iaitu lapan kajian sahaja, di mana setiap negeri membuat dua kajian untuk kepimpinan spiritual ya (Umm-e-Farwa, Yaamina, Sidra & Nasira 2017). Ini menunjukkan bahawa kajian terhadap kepimpinan spiritual dalam organisasi masih diperlukan terutama dalam organisasi pendidikan.





Penggabungan dimensi nilai kerohanian terhadap gaya kepemimpinan dan juga budaya organisasi mungkin merupakan satu lagi tempat yang patut dijelajahi untuk mendapatkan gaya kepimpinan baru dalam menggalakkan tingkah laku perkongsian pengetahuan (Bradshaw, Chebbi, & Oztel, 2015) melalui elemen kepercayaan dan pasukan kerja di mana kepemimpinan rohani dan kerohanian di tempat kerja dapat digunakan untuk memperluas jangkauan tingkah laku kepemimpinan dan budaya organisasi yang pada dasarnya diperlukan untuk strategi implementasi dalam industri telekomunikasi Malaysia. Menerokai cabaran-cabaran yang ditimbulkan oleh fakta bahawa Malaysia adalah negara berbilang kaum telah mengenakan ancaman kepada ketepatan untuk melaksanakan gaya Kepimpinan spiritual generik tanpa mengingati unsur etnik, religiositi, kepercayaan dan norma (Selvarajah, 2008).



Pengetua adalah pemimpin sekolah yang mempunyai tanggungjawab utama untuk memastikan sekolah berfungsi dengan efektif. Walau bagaimanapun, pada masa kini, pengetua sering dibebani dengan pelbagai tanggungjawab yang mengganggu fokus mereka terhadap pembangunan sekolah secara keseluruhan. Berdasarkan dapatan daripada National Union of the Teaching Profession (NUTP), Mohd. Yusof, Baharom, Abdul Said, Muhammad Suhaimi, dan Roslee (2012) melaporkan bahawa 75% pengetua di Malaysia lebih cenderung untuk menumpukan perhatian kepada tugas-tugas pentadbiran pejabat seperti urusan staf, kewangan, surat-menyurat, melayan pelawat, dan penyelenggaraan, berbanding dengan fokus kepada pembangunan profesionalisme pendidikan.





Baharom, Mohamad Johdi, dan Noraini (2009) pula menjelaskan bahawa kepimpinan pengetua yang bersifat konservatif dan reaktif, yang hanya memberi tumpuan kepada tugas-tugas pentadbiran yang tidak bersifat profesional, kini sudah tidak relevan lagi, terutamanya dalam menghadapi cabaran dunia pendidikan yang semakin mencabar dan tanpa sempadan. Selain itu, pengetua juga sering menghadapi isu berkaitan dengan kekurangan sumber tenaga manusia, terutamanya kekurangan tenaga pengajar, serta masalah sikap guru dan disiplin pelajar. Dalam hal ini, menurut Balyer., Sim, & Penny, P. (2015) pengetua didapati kurang memainkan peranan dalam membangunkan kapasiti dan potensi guru kerana lebih memberi tumpuan kepada pencapaian murid dan pembangunan fizikal sekolah. Oleh itu, berdasarkan pelbagai cabaran ini, dapat disimpulkan bahawa terdapat keperluan untuk mengkaji kepimpinan spiritual dalam konteks organisasi sekolah bagi membantu pengetua mengimbangi tanggungjawab pentadbiran dengan pembangunan profesionalisme pendidik, serta menangani isu-isu sumber manusia dan disiplin yang dihadapi.

Penyelidik-penyelidik Barat juga mengakui kepentingan kajian yang menghubungkan kepimpinan dengan kerohanian (spirituality). Sebagai contoh, kajian oleh Buchanan (2009), Campbell (2010), Daniliuk, Kondakov, & Tishko, (2010), dan Revell (2008) yang menumpukan kepada elemen kerohanian dalam pendidikan. Kajian Revell (2008) yang dilakukan di Boston dan Chicago menunjukkan keperluan untuk mengintegrasikan nilai-nilai kerohanian dalam sistem pembelajaran di sekolah sebagai respons terhadap gejala negatif yang timbul akibat pemodenan masyarakat. Kajian oleh Daniliuk et al. (2010) pula menunjukkan bahawa sekolah-sekolah baharu di Rusia perlu menyertakan komponen kerohanian dalam usaha pembangunan personaliti rakyat Rusia. Dalam kajian ini, kerohanian dianggap sebagai elemen penting dalam





pendidikan dan telah dimasukkan sebagai salah satu prinsip utama dalam piagam pendidikan di Rusia.

Secara keseluruhan, kajian-kajian ini mencadangkan bahawa proses pendidikan harus mengalami transformasi dengan menekankan teori-teori pendidikan yang memasukkan spiritualiti sebagai faktor utama dalam pengajaran dan pembelajaran. Oleh itu, kajian ini memberikan penekanan bahawa elemen kerohanian harus dikenal pasti dan diterapkan dalam kepimpinan sekolah, dan aspek ini menjadi sangat penting dalam kajian kepimpinan spiritual, terutamanya di kalangan pengetua. Pandangan ini juga menyatakan bahawa pengukuhan aspek kerohanian dapat memberi sumbangan besar kepada keberkesanan kepimpinan.



bahawa terdapat hubungan positif antara beberapa kajian telah menyatakan pentingnya nilai-nilai spiritualiti dalam organisasi. Kajian ini menyuarakan dakwaan bahawa penyiasatan empirikal terhadap diskriminasi dan kesan tambahan kepimpinan spiritual dan teori kepimpinan lain yang berkaitan adalah perlu (Fry, Hannah, Noel & Walumbwa, 2011) dan memberikan jawapan kepada soalan yang dikemukakan oleh Anderson dan Sun (2017), iaitu sama ada kepimpinan spiritual menambah varians ramalan di atas dan di luar gaya lain ini.

Menurut Anita (2016), nilai-nilai spiritual dalam kepemimpinan berperanan penting dalam memberi motivasi dan inspirasi kepada pekerja dalam usaha membangun visi dan budaya organisasi. Kepemimpinan yang berteraskan nilai spiritual ini juga dapat meningkatkan komitmen terhadap organisasi, yang pada akhirnya dapat dilihat





melalui peningkatan kepuasan kerja. Hasil kajian yang menggunakan analisis laluan (path analysis) menunjukkan bahawa kepemimpinan spiritual adalah faktor yang paling dominan dan memberi pengaruh yang terbesar terhadap kepuasan kerja serta prestasi pekerja.

Kepemimpinan spiritual dapat memberi kesan terhadap prestasi kerja melalui proses pembentukan nilai-nilai, norma, sikap dan keyakinan pekerja terhadap organisasi sehingga membentuk komitmen, sikap dan perilaku kerja yang produktif. Dengan adanya pimpinan yang menerapkan nilai spiritual dapat menyumbang kepada prestasi kerja. Hal ini seperti dapatan dari penelitian yang dilakukan oleh Tobroni (2015), yang membuktikan bahawa kepimpinan spritual memiliki pengaruh terhadap kerja pegawai. Dapatan ini menjelaskan keperluan pengkaji untuk melihat pengaruh kepemimpinan spiritual dalam kalangan pemimpin sekolah di Malaysia.

1.4 Tujuan Kajian

Kajian ini adalah untuk mengenal pasti kesan kepimpinan pengetua terhadap kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah menengah.

1.5 Objektif Kajian

Berdasarkan tujuan kajian, objektif kajian ini adalah seperti berikut:

- i. Mengetahui tahap kepimpinan spiritual pengetua, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah.



- ii. Mengenal pasti perbezaan tahap amalan kepimpinan spiritual, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi berdasarkan faktor demografi seperti umur dan kelayakan akademik dalam kalangan guru.
- iii. Mengenal pasti hubungan kepimpinan spiritual pengetua terhadap kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah.
- iv. Menganalisis pengaruh dimensi kepimpinan spiritual pengetua terhadap kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah.

1.6 Persoalan Kajian

Soalan kajian adalah bertujuan untuk membolehkan pengkaji meneroka secara spesifik dan mendapatkan data-data yang boleh diukur daripada kesemua pemboleh ubah yang dikaji. Oleh itu kajian ini adalah untuk meneroka kesan kepimpinan spiritual pengetua, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah menengah.

Persoalan dalam kajian ini adalah seperti berikut:

- i. Apakah tahap kepimpinan spiritual pengetua, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah?
- ii. Adakah terdapat perbezaan tahap kepimpinan spiritual pengetua berdasarkan faktor demografi seperti umur dan kelayakan akademik dalam kalangan guru?
- iii. Adakah terdapat perbezaan tahap kepuasan kerja guru berdasarkan faktor demografi seperti umur dan kelayakan akademik dalam kalangan guru?
- iv. Adakah terdapat perbezaan tahap komitmen organisasi di sekolah berdasarkan faktor demografi seperti umur dan kelayakan akademik dalam kalangan guru?



- v. Adakah terdapat hubungan kepimpinan spiritual pengetua terhadap kepuasan kerja guru di sekolah menengah?
- vi. Adakah terdapat hubungan kepimpinan spiritual pengetua terhadap komitmen organisasi di sekolah menengah?
- vii. Adakah terdapat pengaruh dimensi kepimpinan spiritual pengetua terhadap kepuasan kerja guru di sekolah menengah.
- viii. Adakah terdapat pengaruh dimensi kepimpinan spiritual pengetua terhadap komitmen organisasi di sekolah menengah.

1.7 Hipotesis Kajian



Berdasarkan kepada persoalan kajian, beberapa hipotesis akan diuji dalam kajian ini.

- Ho¹. Tidak terdapat perbezaan signifikan tahap kepimpinan spiritual berdasarkan faktor demografi seperti umur dan kelayakan akademik guru .
- Ho². Tidak terdapat perbezaan signifikan tahap kepuasan kerja guru berdasarkan faktor demografi seperti umur dan kelayakan akademik guru.
- Ho³. Tidak terdapat perbezaan signifikan tahap komitmen organisasi di sekolah berdasarkan faktor demografi seperti umur dan kelayakan akademik guru.
- Ho⁴. Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan spiritual pengetua dengan kepuasan kerja guru.
- Ho⁵. Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan spiritual pengetua dengan komitmen organisasi di sekolah menengah.
- Ho⁶. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dimensi kepimpinan spiritual pengetua terhadap kepuasan kerja guru di sekolah menengah.





Ho7. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dimensi kepemimpinan spiritual pengetua terhadap komitmen organisasi .

1.8 Kerangka Teori Kajian

Dalam konteks kajian ini, kerangka teoritikal utama kajian ialah teori kepemimpinan spiritual (Fry, 2005), teori kepuasan kerja (Spector, 1985) dan teori komitmen organisasi (Meyer & Allen, 1991).

1.8.1 Teori Kepimpinan Spiritual

Dalam Teori Kepimpinan Spiritual terdapat tiga dimensi utama dan enam pemboleh ubah yang membentuk asas teori ini, iaitu: (1) dimensi nilai, sikap, dan tingkah laku pemimpin (*leader values, attitude and behaviors*), yang terdiri daripada visi (*vision*), keyakinan (*hope/faith*), dan kasih sayang altruistik (*altruistic love*); (2) dimensi kelangsungan spiritual (*spiritual survival*), yang meliputi panggilan (*calling*) dan keanggotaan (*membership*); serta (3) dimensi hasil organisasi (*organizational outcomes*), yang berkaitan dengan komitmen organisasi. Menurut Fry et al. (2005), ketiga-tiga dimensi ini memberi kesan positif kepada kepuasan sumber daya manusia dengan memenuhi keperluan spiritual melalui rasa panggilan (*calling*) yang memberikan makna dalam hidup dan pekerjaan, serta keanggotaan (*membership*) yang mencipta perasaan dihargai dan difahami. Kesannya, hal ini mampu meningkatkan prestasi individu serta prestasi keseluruhan





1.8.2 Teori Kepuasan Kerja

Kajian mengenai kepuasan kerja ini menggunakan kerangka teori yang diasaskan oleh Locke pada tahun 1976, yang dianggap sebagai model kepuasan kerja yang terkenal dan sering dijadikan rujukan dalam penyelidikan (Miller, Mire, & Kim, 2009). Locke mendefinisikan kepuasan kerja sebagai hubungan antara perasaan seseorang terhadap matlamat pekerjaannya dengan tahap pencapaian sebenar yang diperoleh melalui tugas yang dilaksanakan (Ho & Au, 2006; Locke, 1969). Menurut Locke (1976), individu cenderung berusaha memenuhi keperluan diri mereka dalam pekerjaan, dan apabila keperluan tersebut tercapai, ia boleh membawa kepada kehidupan yang lebih bermakna, rasa kepuasan, dan ketenangan diri.



Namun, kajian ini menggunakan teori kepuasan kerja yang diperluaskan oleh Spector pada tahun 1985. Teori Spector mendalami idea asal Locke dengan menambah dimensi spesifik untuk memahami penilaian individu terhadap kepuasan kerja mereka. Spector mengenal pasti sembilan dimensi yang berhubungan langsung dengan kepuasan kerja, termasuk gaji, peluang kenaikan pangkat, perhatian organisasi terhadap pekerja, insentif, ganjaran, polisi organisasi, hubungan dengan rakan sekerja, tugas yang dilakukan, dan komunikasi. Dimensi ini membantu memberikan gambaran yang lebih mendalam dan terperinci mengenai elemen-elemen yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang.





1.8.3 Teori Komitmen Organisasi

Kerangka teoritikal yang digunakan dalam kajian ini berasaskan model komitmen organisasi yang diperkenalkan oleh Meyer dan Allen (1991). Pada asalnya, Mowday, Porter dan Steers (1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai penerimaan individu terhadap keterlibatan dirinya dalam struktur organisasi. Berdasarkan pandangan Mowday, Porter & Steers (1982), Meyer dan Allen (1991,1997) telah memperkembangkan konsep komitmen organisasi dan mengemukakan tiga dimensi utama komitmen dalam organisasi, iaitu komitmen afektif, komitmen berterusan, dan komitmen normatif. Ketiga-tiga dimensi ini merujuk kepada hubungan individu dengan organisasi berdasarkan perasaan emosi, idea, falsafah, dan nilai yang diterima dan diyakini oleh individu semasa melaksanakan tugas mereka (Mowday et al., 1982; Meyer & Allen, 1997). Dalam hal ini, komitmen afektif merujuk kepada ikatan emosional yang dirasakan oleh individu terhadap organisasi, komitmen berterusan berkaitan dengan pertimbangan praktikal mengenai kos dan manfaat, manakala komitmen normatif pula melibatkan rasa kewajipan untuk kekal bersama organisasi berdasarkan nilai dan norma yang dipegang.

1.9 Kerangka Konseptual Kajian

Kerangka konseptual kajian ini merujuk kepada dimensi-dimensi yang relevan dengan setiap pemboleh ubah yang dianalisis, berdasarkan adaptasi daripada kajian-kajian terdahulu. Kerangka ini dibangunkan dengan merujuk tiga teori utama, iaitu Teori Kepimpinan Spiritual oleh Fry (2005), Teori Kepuasan Kerja oleh Spector (1985), dan





Teori Komitmen Organisasi oleh Meyer & Allen (1991). Teori-teori ini menjadi panduan utama dalam memahami hubungan antara kepemimpinan spiritual, kepuasan kerja guru, dan komitmen organisasi di sekolah.

Berdasarkan pernyataan masalah dan teori yang dibincangkan, kerangka konseptual ini digambarkan dalam bentuk Rajah 1.1. Ia menekankan hubungan langsung antara dimensi kepemimpinan spiritual dengan kepuasan kerja guru serta komitmen organisasi. Dimensi kepemimpinan spiritual yang digunakan dalam kajian ini meliputi sembilan elemen: visi (*vision*), kepercayaan (*hope/faith*), cinta altruistik (*altruistic love*), makna/tujuan hidup (*meaning/calling*), keanggotaan (*membership*), kehidupan dalaman (*inner life*), komitmen, produktiviti, dan kepuasan hidup. Dimensi-dimensi ini telah dikaji untuk memahami bagaimana ia memengaruhi tahap kepuasan

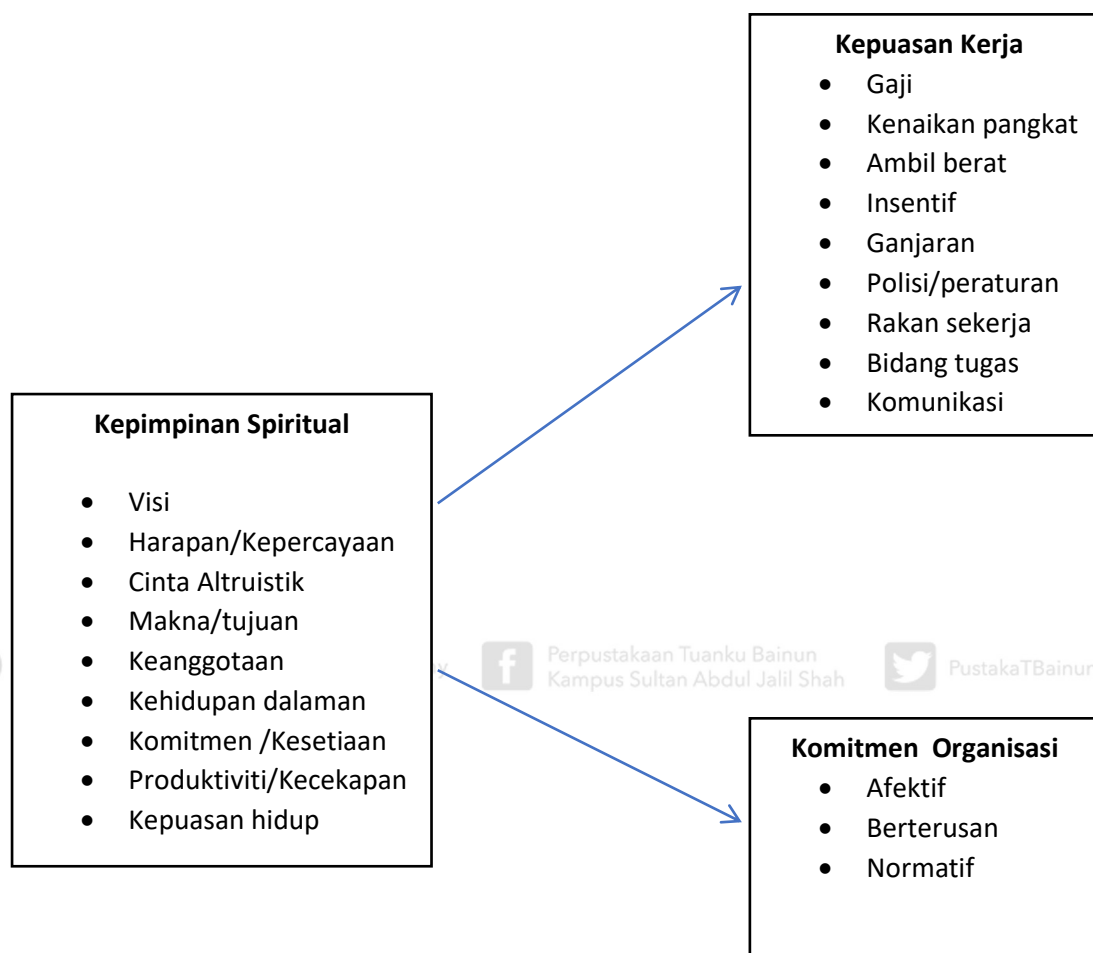
kerja guru dan komitmen organisasi.

Selain itu, kerangka ini juga menggariskan sembilan dimensi kepuasan kerja guru yang dianggap mempengaruhi komitmen organisasi di sekolah, iaitu: gaji, kenaikan pangkat, perhatian terhadap kesejahteraan, insentif, ganjaran, polisi dan peraturan, hubungan dengan rakan sekerja, bidang tugas, serta komunikasi. Manakala, komitmen organisasi diterangkan melalui tiga dimensi utama, iaitu komitmen afektif, komitmen berterusan, dan komitmen normatif.. Dalam kerangka ini, kepemimpinan spiritual berfungsi sebagai pemboleh ubah tidak bersandar (*independent variable*), manakala kepuasan kerja dan komitmen organisasi bertindak sebagai pemboleh ubah bersandar (*dependent variables*). Kajian ini bertujuan meneroka bagaimana dimensi-dimensi kepemimpinan spiritual mempengaruhi kepuasan kerja guru, seterusnya meningkatkan komitmen organisasi mereka di sekolah.



Rajah 1.1

Kerangka Kepimpinan Spiritual, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi



1.10 Kepentingan Kajian

Kajian ini bertujuan untuk menyediakan data empirikal yang relevan bagi memahami peranan tiga pemboleh ubah utama, iaitu kepimpinan spiritual pengetua, kepuasan kerja guru, dan komitmen organisasi dalam konteks kepimpinan sekolah. Dari sudut teori, kajian ini menyumbang kepada pengembangan ilmu dengan meneroka lebih mendalam



hubungan antara pemboleh ubah tersebut, serta bagaimana kepimpinan spiritual pengetua mempengaruhi kepuasan kerja guru dan hubungannya dengan komitmen organisasi. Penemuan daripada kajian ini dapat memperkuat atau, sebaliknya, memberikan pandangan baru yang mungkin berbeza daripada hipotesis penyelidik terdahulu.

Selain itu, dapatan kajian ini dijangka memberikan panduan kepada pegawai dalam sektor pendidikan, termasuk pemimpin di Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dan di peringkat sekolah, untuk memahami tahap kepimpinan spiritual pengetua serta kaitannya dengan kesejahteraan dan komitmen guru di sekolah. Kajian ini juga berpotensi membantu pihak KPM dan Institut Aminuddin Baki (IAB) dalam merancang dan melaksanakan kursus yang menumpukan aspek kepimpinan spiritual. Kursus ini boleh dimasukkan ke dalam program pembangunan profesional pemimpin sekolah untuk meningkatkan keberkesanan kepimpinan di peringkat institusi pendidikan.

Kajian - kajian yang terdahulu tentang perkaitan antara kepimpinan spiritual dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi lebih menjurus dalam pentadbiran perniagaan dan pengurusan bank (Anita, 2016) Justeru,keperluan kepada kajian di dalam bidang pendidikan perlu diberi perhatian yang sewajarnya kerana kepimpinan spiritual mempunyai peranan yang sangat signifikan dalam mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Melalui pelaksanaan kajian ini, penyelidik berharap agar semua pihak dalam sektor pendidikan dapat memperoleh pemahaman yang lebih jelas, teratur, dan berdasarkan bukti yang kukuh mengenai dimensi kepimpinan yang dapat memberi





kesan positif terhadap peningkatan tahap kepuasan kerja guru. Kajian ini juga diharapkan dapat memberikan panduan atau idea yang berguna kepada pengetua, yang merupakan pemimpin utama di sekolah, untuk mengamalkan pendekatan yang berkesan demi mewujudkan persekitaran kerja yang kondusif. Dengan mengaplikasikan hasil kajian ini, diharapkan ia tidak hanya akan memberi manfaat kepada guru-guru, tetapi juga berpotensi untuk mencapai perubahan yang signifikan dalam pembangunan pelajar. Oleh itu, kesan positif ini akan memberi impak bukan hanya kepada kualiti pengajaran dan pembelajaran, malah memberi sumbangan kepada pencapaian keseluruhan pelajar di sekolah.

1.11 Batasan Kajian



Kajian ini menggunakan kaedah kajian tinjauan yang melibatkan soal selidik sebagai instrumen untuk mengumpul data mengenai persepsi guru terhadap pengaruh kepimpinan spiritual dalam mempengaruhi kepuasan kerja mereka di sekolah menengah yang terletak di Negeri Johor. Dalam kajian ini, hanya guru-guru yang telah berkhidmat di bawah seorang pengetua untuk tempoh lebih dari setahun dipilih sebagai responden. Sampel kajian dipilih secara rawak menggunakan kaedah persampelan berstrata. Responden terdiri daripada guru lelaki dan perempuan tanpa mengira jawatan mereka, kecuali guru pelatih dan guru sandaran yang tidak dilibatkan dalam kajian ini kerana mereka tidak terlibat secara langsung dalam pengurusan sekolah.

Kajian ini berasaskan model kepimpinan spiritual yang diperkenalkan oleh Fry (2005) yang merangkumi tiga dimensi utama dan enam elemen, yang mana ia menjadi





asas dalam kajian ini. Kepimpinan spiritual pengetua dan kepuasan kerja guru dilihat sebagai konstruk yang bersifat dinamik, yang sering berubah mengikut keadaan dan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti motivasi, keyakinan, dan tekanan. Oleh itu, kajian ini terhad kepada tempoh masa tertentu di mana instrumen ini digunakan terhadap pengetua dan guru-guru di sekolah tersebut. Hasil kajian yang diperolehi mungkin berbeza mengikut situasi dan konteks yang berbeza.

Melalui kajian literatur yang dijalankan, didapati bahawa kajian mengenai kepimpinan spiritual pengetua sekolah di Malaysia adalah terhad. Oleh itu, model yang digunakan dalam kajian ini lebih tertumpu kepada model yang telah diterima pakai oleh penyelidik-penyelidik terdahulu yang berkaitan dengan kajian kepimpinan spiritual di sektor pendidikan.



1.12 Definisi Operasional

Bagi mengkaji pengaruh kepimpinan spiritual pengetua terhadap kepuasan kerja guru, beberapa istilah akan digunakan. Istilah-istilah ini akan didefinisikan seperti berikut:

i. Kepimpinan Spiritual

Kepemimpinan spiritual merujuk kepada suatu bentuk kepemimpinan yang menghubungkan dimensi keduniaan dengan dimensi kerohanian atau keilahian. Ini bermakna, kepemimpinan spiritual tidak hanya bergantung kepada prinsip-prinsip duniawi, tetapi turut berlandaskan kepada nilai-nilai dan etika keagamaan. Ini melibatkan gabungan visi, harapan atau keyakinan, kasih sayang altruistik, dan pengamalan spiritualiti di tempat kerja, yang akhirnya





menyumbang kepada kesejahteraan spiritual atau kelangsungan hidup spiritual individu di tempat kerja (Fry et al., 2005).

ii. Visi (*vision*)

Menggambarkan perjalanan masa depan organisasi, apa yang di cita-citakan dan mengapa pemimpin dan pengikut harus berusaha untuk mencipta masa depan. Menjelaskan pemimpin mempunyai hala tuju yang jelas dalam organisasi dan mampu menginspirasi orang lain dengan visi tersebut. (Fry et al., 2005).

iii. Harapan/keyakinan (*hope/faith*)

Harapan yang positif berdasarkan kepada kepastian dan kepercayaan mutlak bahawa apa yang diinginkan dan diharapkan akan terjadi. (Fry et al., 2005).

iv. Nilai Altruistik (*Altruistic Love*)

Pemimpin mengutamakan kepentingan orang lain di atas kepentingan diri sendiri. Perasaan keutuhan, keharmonian dan kesejahteraan melalui penjagaan, keprihatinan dan penghargaan terhadap diri sendiri dan orang lain. Sikap-sikap dalam dimensi tersebut adalah intergriti, amanah, rendah hati, keberanian, kesabaran, kebaikan, empati, kemaafan dan kesyukuran. (Fry et al., 2005).

v. Makna/Tujuan (*Meaning/Calling*)

Pemimpin membantu pengikut menemukan makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka berdasarkan pengalaman apabila seseorang mempunyai tujuan untuk kehidupan yang bermakna. (Fry et al., 2005).

vi. Keanggotaan (*Membership*)

Keahlian adalah pengalaman seseorang yang mempunyai rasa kepunyaan dan kemasyarakatan yang merangkumi struktur budaya dan sosial yang perlu difahami dan diharga. (Fry et al., 2005).



vii. Kehidupan Dalaman (*Inner Life*)

Sejauh mana seseorang mempunyai amalan yang penuh waspada atau mencari kesedaran. (Fry et al., 2005).

viii. Komitmen / Kesetiaan

Pemimpin yang berusaha untuk pengembangan dan pertumbuhan pengikutnya, baik secara profesional maupun pribadi dengan kesetiaan atau cinta kepada organisasi. (Fry et al., 2005).

ix. Produktiviti/Kecekapan

Kecekapan dalam menghasilkan keputusan, faedah atau keuntungan. (Fry et al., 2005).

x. Kepuasan Hidup

Rasa kesejahteraan atau kepuasan dengan kehidupan secara keseluruhan. (Fry et al., 2005).

xi. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja guru merujuk kepada perasaan positif atau sikap guru terhadap pekerjaan mereka, yang dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti gaji, peluang kenaikan pangkat, sokongan, insentif, ganjaran, polisi dan peraturan organisasi, hubungan dengan rakan sekerja, tugas yang diberikan, serta komunikasi di tempat kerja. Semua faktor ini dapat mencipta perasaan selesa, aman, dan tenang bagi guru dalam menjalankan tugas mereka. (Spector, 1985)

xii. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah hubungan psikologi yang terpacu dalam diri pekerja terhadap organisasi dan mempunyai implikasi ke atas keputusan individu untuk meneruskan keanggotaan dalam organisasi (Meyer & Allen,

1991). Komitmen organisasi ini merujuk kepada komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif (Meyer & Allen, 1991).

- a. Komitmen afektif merujuk kepada keinginan seseorang individu untuk kekal berkhidmat dalam sesebuah organisasi atas dasar kehendak dan keinginannya sendiri (Meyer & Allen, 1991). Ia merangkumi hubungan emosi serta kepercayaan tenaga pengajar terhadap organisasi (Meyer & Allen, 2004).
- b. Komitmen berterusan merujuk kepada keperluan seseorang individu untuk terus kekal dalam sesebuah organisasi berdasarkan pertimbangan tertentu yang menggambarkan keinginan untuk terus berada dalam organisasi kerana wujudnya kos yang perlu ditanggung atau keadaan yang memaksa (Meyer & Allen, 2004). Komitmen ini bersifat rasional dan selari dengan keperluan serta tuntutan organisasi. Dalam konteks kajian ini, komitmen berterusan merujuk kepada keinginan guru untuk terus berkhidmat di sekolah tempat mereka bekerja.
- c. Komitmen normatif merujuk kepada keperluan individu untuk terus berkhidmat dalam sesebuah organisasi berdasarkan rasa kesetiaan dan tanggungjawab. Menurut Meyer dan Allen (1991, 1996), komitmen normatif mencerminkan perasaan kewajipan individu untuk kekal bersama organisasi. Dalam konteks kajian ini, ia merujuk kepada rasa kesetiaan dan tanggungjawab guru untuk terus berkhidmat di sekolah tempat mereka bertugas.

Dalam kajian ini komitmen organisasi merujuk kepada rasa keterlibatan, kesanggupan, keinginan dan kesetiaan guru terhadap kepimpinan dan organisasi.

xiii. Pengetua

Dalam konteks Kementerian Pendidikan Malaysia, pengetua merujuk kepada individu yang bertanggungjawab sebagai ketua pentadbiran di sesebuah sekolah menengah. Pengetua bertindak sebagai pemimpin utama yang memimpin dan mengurus pelbagai aspek sekolah, termasuk pengurusan kurikulum, kokurikulum, hal ehwal murid, pembangunan staf, serta hubungan dengan komuniti setempat. Selain itu, pengetua bertanggungjawab memastikan semua dasar dan program kementerian dilaksanakan dengan berkesan di peringkat sekolah. (KPM, 2013)

Menurut Pekeliling Ikhtisas Kementerian Pendidikan Malaysia, peranan pengetua turut melibatkan penyelarasan tugas guru, pembentukan perancangan strategik sekolah, serta pengawasan terhadap pencapaian prestasi pelajar dan sekolah secara keseluruhan. (KPM, 2020)

xiv. Guru

Dalam konteks Kementerian Pendidikan Malaysia, guru merujuk kepada individu yang bertugas sebagai pendidik profesional di institusi pendidikan bagi melaksanakan proses pengajaran dan pembelajaran, mendidik, membimbing, dan membentuk sahsiah murid selaras dengan matlamat pendidikan negara. Guru memainkan peranan penting dalam melahirkan modal insan berkualiti yang mampu memenuhi keperluan pembangunan negara (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Dalam kajian ini, guru yang dimaksudkan adalah

guru yang terdiri daripada Guru Penolong Kanan Pentadbiran dan Akademik, Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid, Guru Penolong Kanan Kokurikulum, Ketua Panitia dan guru-guru biasa.

1.12 Rumusan

Bab ini telah menjelaskan latar belakang, pernyataan masalah, objektif kajian, persoalan kajian, hipotesis penyelidikan, kerangka teori kajian, kerangka konseptual kajian, kepentingan kajian, batasan kajian dan definisi operasional kajian.