

**PENGARUH KESEJAHTERAAN DI TEMPAT  
KERJA SEBAGAI PENGANTARA TERHADAP  
HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN  
TRANSFORMASI PENGETUA DAN BUDAYA  
DENGAN PENAMBAHBAIKAN ORGANISASI  
SEKOLAH UTARA SEMENANJUNG MALAYSIA**

**CHEN SIEW PING**

**UNIVERSITI SAINS MALAYSIA  
2014**

**PENGARUH KESEJAHTERAAN DI TEMPAT  
KERJA SEBAGAI PENGANTARA TERHADAP  
HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN  
TRANSFORMASI PENGETUA DAN BUDAYA  
DENGAN PENAMBAHBAIKAN ORGANISASI  
SEKOLAH UTARA SEMENANJUNG MALAYSIA**

**oleh**

**CHEN SIEW PING**

**Tesis yang diserahkan untuk memenuhi keperluan bagi  
Ijazah Doktor Falsafah**

**SEPTEMBER 2014**

## PENGHARGAAN

Saya mengambil kesempatan ini untuk merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada Prof. Madya Dr. Abdul Ghani Kanesan Abdullah selaku penyelia utama saya yang telah banyak memberi dorongan, bantuan, nasihat dan bimbingan untuk membolehkan saya menyempurnakan kajian ini. Saya juga terhutang budi kepada Dr. Abdul Jalil Ali selaku penyelia bersama atas segala dorongan dan bimbingan yang diberikan oleh beliau.

Saya juga merakamkan penghargaan yang tidak terhingga kepada Kementerian Pendidikan Malaysia yang telah memberi kebenaran untuk menjalankan kajian ini. Penghargaan turut ditujukan kepada pengarah-pengarah Jabatan Pelajaran Pulau Pinang, Kedah Darul Aman dan Perlis Indera Kayangan kerana membenarkan saya menjalankan kajian. Seterusnya saya ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada pengetua-pengetua dan guru-guru yang terlibat kerana memberi kerjasama dalam menjayakan kajian ini.

Ucapan ribuan terima kasih juga ditujukan kepada rakan-rakan seperjuangan saya yang sentiasa memberi dorongan, nasihat dan tunjuk ajar sepanjang pengajian ini. Terima kasih juga kepada Dekan dan pensyarah PPIP serta staf sokongan PPIP, Perpustakaan USM dan IPS yang sentiasa membantu dalam proses mendapatkan sumber rujukan.

Akhir sekali, saya mengucapkan jutaan terima kasih kepada isteri kesayangan saya, Ying Yen Yen, ibu bapa dan ahli keluarga saya serta semua ahli keluarga mentua di Sarawak yang telah memberi pengorbanan, sokongan dan kesabaran yang tidak terhingga sepanjang pengajian saya.

# ISI KANDUNGAN

Muka Surat

PENGHARGAAN.....	ii
ISI KANDUNGAN.....	iii
SENARAI JADUAL.....	xiii
SENARAI RAJAH.....	xix
SENARAI LAMPIRAN.....	xx
SENARAI KATA SINGKATAN.....	xxi
ABSTRAK.....	xxiii
ABSTRACT.....	xxv

## **BAB 1 : PENGENALAN**

1.1	Pendahuluan.....	1
1.2	Latar Belakang Kajian.....	3
1.2.1	Kesejahteraan di Tempat Kerja.....	3
1.2.2	Kepimpinan Transformasi Pengetua.....	7
1.2.3	Budaya Sekolah.....	8
1.3	Pernyataan Masalah.....	10
1.4	Tujuan Kajian.....	12
1.5	Soalan Kajian.....	13
1.6	Hipotesis Kajian.....	14
1.7	Kepentingan Kajian.....	15
1.8	Limitasi Kajian.....	17

1.9	Definisi Operasional Kajian.....	19
1.9.1	Kesejahteraan di Tempat Kerja.....	19
1.9.2	Kepimpinan Transformasi Pengetua.....	21
1.9.3	Budaya Sekolah.....	24
1.9.4	Penambahbaikan Organisasi Sekolah.....	26
1.10	Kesimpulan.....	28

## **BAB 2 : SOROTAN KAJIAN**

2.1	Pendahuluan.....	29
2.2	Kesejahteraan di Tempat Kerja.....	30
2.2.1	Definisi dan Konsep Kesejahteraan secara Umum.....	30
2.2.2	Definisi dan Konsep Kesejahteraan di Tempat Kerja.....	38
2.2.3	Komponen-komponen Kesejahteraan secara Umum.....	41
2.2.4	Model Kesejahteraan secara Umum.....	44
2.2.5	Model Kesejahteraan di Tempat Kerja.....	46
2.2.6	Dimensi-dimensi Kesejahteraan di Tempat Kerja.....	48
2.2.7	Kesejahteraan di Tempat Kerja dan Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964).....	88
2.3	Kepimpinan Transformasi.....	90
2.3.1	Teori Kepimpinan Transformasi.....	90
2.3.2	Definisi dan Konsep Kepimpinan Transformasi.....	93
2.4	Budaya Sekolah.....	95
2.4.1	Definisi dan Konsep Budaya Sekolah.....	95

2.4.2	Model Budaya Sekolah.....	99
2.5	Penambahbaikan Organisasi Sekolah.....	104
2.5.1	Konsep dan Definisi Penambahbaikan Organisasi Sekolah.....	104
2.5.2	Komponen-komponen Penambahbaikan Organisasi Sekolah.....	106
2.6	Tingkah Laku Inovatif Guru.....	107
2.6.1	Konsep dan Definisi Tingkah Laku Inovatif Guru.....	107
2.7	Komitmen Afektif Guru.....	109
2.7.1	Konsep dan Definisi Komitmen Afektif Guru.....	109
2.8	Kajian-kajian Empirikal Terdahulu.....	113
2.8.1	Hubungan antara Kepimpinan Transformasi dengan Kesejahteraan di Tempat Kerja dan Budaya Organisasi.....	113
2.8.2	Hubungan antara Kepimpinan Transformasi dengan Tingkah Laku Inovatif dan Komitmen Terhadap Organisasi.....	133
2.8.3	Hubungan antara Kesejahteraan di Tempat Kerja dengan Tingkah Laku Inovatif dan Komitmen Terhadap Organisasi.....	141
2.9	Kerangka Konseptual Kajian.....	148
2.10	Kesimpulan.....	153

### **BAB 3 : METODOLOGI KAJIAN**

3.1	Pendahuluan.....	155
3.2	Reka Bentuk Kajian.....	155
3.3	Variabel Kajian.....	158
3.3.1	Variabel Bebas.....	158
3.3.2	Variabel Pengantara.....	158

3.3.3	Variabel Bersandar.....	160
3.4	Populasi dan Persampelan Kajian.....	161
3.4.1	Populasi Kajian.....	161
3.4.2	Persampelan Kajian.....	161
3.5	Instrumen Kajian.....	164
3.6	Kajian Rintis.....	169
3.6.1	Kesahan Kandungan Soal Selidik.....	169
3.6.2	Kebolehpercayaan Soal Selidik.....	171
3.7	Prosedur Pengumpulan Data.....	173
3.8	Prosedur Analisis Data.....	174
3.8.1	Statistik Kajian.....	175
3.8.2	Analisis Fungsi Pengantara.....	177
3.9	Analisis Data Penerokaan.....	180
3.9.1	Ujian Diagnosis <i>Outlier</i> .....	180
3.9.2	Ujian Normaliti Variabel.....	183
3.9.3	Ujian <i>Homogeneity</i> Sampel Kajian.....	185
3.10	Analisis Faktor Instrumen Kajian.....	186
3.10.1	Analisis Faktor Instrumen Kesejahteraan di Tempat Kerja.....	187
3.10.2	Analisis Faktor Instrumen Kepimpinan Transformasi Pengetua.....	190
3.10.3	Analisis Faktor Instrumen Budaya Sekolah.....	193
3.10.4	Analisis Faktor Instrumen Komitmen Afektif Guru.....	194
3.10.5	Analisis Faktor Instrumen Tingkah Laku Inovatif Guru.....	196
3.11	Teknik Analisis Data setiap Soalan Kajian.....	197

3.12	Kesimpulan.....	198
------	-----------------	-----

## **BAB 4 : ANALISIS DATA**

4.1	Pendahuluan.....	199
4.2	Kadar Respons Kajian.....	199
4.3	Profil Responden.....	200
4.4	Skor Min bagi setiap Variabel Kajian.....	202
4.5	Korelasi antara Variabel Kajian.....	204
4.5.1	Interkorelasi antara dimensi Kepimpinan Transformasi Pengetua.....	205
4.5.2	Interkorelasi antara dimensi Kesejahteraan di Tempat Kerja.....	206
4.5.3	Interkorelasi antara dimensi Budaya Sekolah.....	208
4.5.4	Interkorelasi antara dimensi Tingkah Laku Inovatif Guru dan dimensi Komitmen Afektif Guru.....	208
4.5.5	Hubungan antara dimensi Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Kesejahteraan di Tempat Kerja, Tingkah Laku Inovatif Guru dan Komitmen Afektif Guru.....	210
4.5.6	Hubungan antara dimensi Budaya Sekolah dengan Kesejahteraan di Tempat Kerja, Komitmen Afektif Guru dan Tingkah Laku Inovatif Guru .....	214
4.5.7	Hubungan antara dimensi Kesejahteraan di Tempat Kerja dengan Tingkah Laku Inovatif Guru dan Komitmen Afektif Guru.....	217
4.6	Keputusan Pengujian Hipotesis Kajian.....	221
4.6.1	Korelasi antara Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Budaya Sekolah.....	221
4.6.2	Pengaruh Kepimpinan Transformasi Pengetua terhadap Kesejahteraan di Tempat Kerja.....	223



4.6.3	Pengaruh Budaya Sekolah terhadap Kesejahteraan di Tempat Kerja.....	226
4.6.4	Pengaruh Kepimpinan Transformasi Pengetua terhadap Tingkah Laku Inovatif Guru.....	229
4.6.5	Pengaruh Budaya Sekolah terhadap Tingkah Laku Inovatif Guru.....	231
4.6.6	Pengaruh Kepimpinan Transformasi Pengetua terhadap Komitmen Afektif Guru.....	232
4.6.7	Pengaruh Budaya Sekolah terhadap Komitmen Afektif Guru.....	234
4.6.8	Pengaruh Kesejahteraan di Tempat Kerja terhadap Tingkah Laku Inovatif Guru.....	235
4.6.9	Pengaruh Kesejahteraan di Tempat Kerja terhadap Komitmen Afektif Guru.....	237
4.6.10	Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja terhadap hubungan antara Kepimpinan Transformasi Pengetua dan Budaya Sekolah dengan Tingkah Laku Inovatif Guru.....	239
4.6.10.1	Pengaruh Pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja terhadap hubungan antara Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Tingkah Laku Inovatif Guru.....	239
4.6.10.1.1	Pengaruh Pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Sumbangan Guru) terhadap hubungan antara Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Tingkah Laku Inovatif Guru (Realisasi Idea Baru).....	242
4.6.10.1.2	Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Sumbangan Guru) terhadap Hubungan antara Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Tingkah Laku Inovatif Guru (Promosi Idea Baru).....	244

4.6.10.1.3	Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Sumbangan Guru) terhadap Hubungan antara Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Tingkah Laku Inovatif Guru (Penjanaan Idea Baru).....	246
4.6.10.1.4	Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Iklim Sekolah) terhadap hubungan antara Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Tingkah Laku Inovatif Guru (Realisasi Idea Baru).....	248
4.6.10.1.5	Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Iklim Sekolah) terhadap hubungan antara Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Tingkah Laku Inovatif Guru (Promosi Idea Baru).....	250
4.6.10.1.6	Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Iklim Sekolah) terhadap hubungan antara Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Tingkah Laku Inovatif Guru (Penjanaan Idea Baru).....	252
4.6.10.1.7	Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Kepercayaan Guru) terhadap hubungan antara Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Tingkah Laku Inovatif Guru (Promosi Idea Baru).....	254
4.6.10.1.8	Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Kepercayaan Guru) terhadap hubungan antara Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Tingkah Laku Inovatif Guru (Penjanaan Idea Baru).....	256
4.6.10.2	Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja terhadap hubungan antara Budaya Sekolah dengan Tingkah Laku Inovatif Guru.....	258
4.6.10.2.1	Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Sumbangan Guru) terhadap hubungan antara Budaya Sekolah dengan Tingkah Laku Inovatif Guru (Realisasi Idea Baru).....	261

4.6.10.2.2	Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Sumbangan Guru) terhadap hubungan antara Budaya Sekolah dengan Tingkah Laku Inovatif Guru (Promosi Idea Baru).....	262
4.6.10.2.3	Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Sumbangan Guru) terhadap hubungan antara Budaya Sekolah dengan Tingkah Laku Inovatif Guru (Penjanaan Idea Baru).....	264
4.6.10.2.4	Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Kepercayaan Guru) terhadap hubungan antara Budaya Sekolah dengan Tingkah Laku Inovatif Guru (Realisasi Idea Baru).....	266
4.6.10.2.5	Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Kepercayaan Guru) terhadap hubungan antara Budaya Sekolah dengan Tingkah Laku Inovatif Guru (Promosi Idea Baru).....	268
4.6.10.2.6	Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Kepercayaan Guru) terhadap hubungan antara Budaya Sekolah dengan Tingkah Laku Inovatif Guru (Penjanaan Idea Baru).....	270
4.6.11	Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja terhadap hubungan antara Kepimpinan Transformasi Pengetua dan Budaya Sekolah dengan Komitmen Afektif Guru.....	273
4.6.11.1	Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja terhadap hubungan antara Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Komitmen Afektif Guru.....	273
4.6.11.1.1	Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Sumbangan Guru) terhadap hubungan antara Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Komitmen Afektif Guru (Positif Terhadap Organisasi).....	276
4.6.11.1.2	Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Iklim Sekolah) terhadap hubungan antara Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Komitmen Afektif Guru (Positif Terhadap Organisasi).....	278

4.6.11.1.3	Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Kepercayaan Guru) terhadap hubungan antara Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Komitmen Afektif Guru (Positif Terhadap Organisasi).....	280
4.6.11.1.4	Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Pelibatan Guru) terhadap hubungan antara Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Komitmen Afektif Guru (Ikatan Terhadap Sekolah).....	282
4.6.11.2	Pengaruh Pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja terhadap hubungan antara Budaya Sekolah dengan Komitmen Afektif Guru.....	284
4.6.11.2.1	Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Sumbangan Guru) terhadap hubungan antara Budaya Sekolah dengan Komitmen Afektif Guru (Positif Terhadap Organisasi).....	286
4.6.11.2.2	Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Iklim Sekolah) terhadap hubungan antara Budaya Sekolah dengan Komitmen Afektif Guru (Positif Terhadap Organisasi).....	288
4.6.11.2.3	Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Pelibatan Guru) terhadap Hubungan antara Budaya Sekolah dengan Komitmen Afektif Guru (Ikatan Terhadap Sekolah).....	290
4.7	Kesimpulan.....	293

## **BAB 5 : PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN**

5.1	Pendahuluan.....	295
5.2	Perbincangan Dapatan Kajian.....	295
5.2.1	Korelasi antara Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Budaya Sekolah.....	295

5.2.2	Pengaruh Kepimpinan Transformasi Pengetua terhadap Kesejahteraan di Tempat Kerja.....	298
5.2.3	Pengaruh Budaya Sekolah terhadap Kesejahteraan di Tempat Kerja.....	302
5.2.4	Pengaruh Kepimpinan Transformasi Pengetua terhadap Tingkah Laku Inovatif Guru.....	305
5.2.5	Pengaruh Budaya Sekolah terhadap Tingkah Laku Inovatif Guru.....	307
5.2.6	Pengaruh Kepimpinan Transformasi Pengetua terhadap Komitmen Afektif Guru.....	309
5.2.7	Pengaruh Budaya Sekolah terhadap Komitmen Afektif Guru.....	311
5.2.8	Pengaruh Kesejahteraan di Tempat Kerja terhadap Tingkah Laku Inovatif Guru.....	314
5.2.9	Pengaruh Kesejahteraan di Tempat Kerja terhadap Komitmen Afektif Guru.....	315
5.2.10	Pengaruh Pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja terhadap hubungan antara Kepimpinan Transformasi Pengetua dan Budaya Sekolah dengan Tingkah Laku Inovatif Guru.....	317
5.2.11	Pengaruh Pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja terhadap hubungan antara Kepimpinan Tranformasi Pengetua dan Budaya Sekolah dengan Komitmen Afektif Guru.....	322
5.3	Implikasi Kajian.....	327
5.3.1	Implikasi Teori.....	327
5.3.2	Implikasi Praktikal.....	331
5.4	Cadangan Kajian Lanjutan.....	335
5.5	Kesimpulan.....	337
	Bibliografi.....	338
	Lampiran.....	369

## SENARAI JADUAL

Muka Surat

Jadual 2.1	Komponen-komponen Penambahbaikan Organisasi.....	107
Jadual 2.2	Rumusan Sorotan Kajian Hubungan antara Kepimpinan Transformasi dengan Kesejahteraan di Tempat Kerja dan Budaya Organisasi.....	132
Jadual 2.3	Rumusan Sorotan Kajian Hubungan antara Kepimpinan Transformasi dengan Tingkah Laku Inovatif dan Komitmen Terhadap Organisasi.....	141
Jadual 2.4	Rumusan Sorotan Kajian Hubungan antara Kesejahteraan di Tempat Kerja dengan Tingkah Laku Inovatif dan Komitmen Terhadap Organisasi.....	148
Jadual 3.1	Bilangan Sekolah dan Responden.....	164
Jadual 3.2	Dimensi Kesejahteraan di Tempat Kerja dan Nombor Item.....	166
Jadual 3.3	Dimensi Kepimpinan Transformasi Pengetua dan Nombor Item.....	166
Jadual 3.4	Dimensi Budaya Sekolah dan Nombor Item.....	167
Jadual 3.5	Dimensi Komitmen Afektif Guru dan Nombor Item.....	168
Jadual 3.6	Dimensi Tingkah Laku Inovatif Guru dan Nombor Item.....	169
Jadual 3.7	Pengertian Deskriptif bagi Tahap Nilai <i>Cronbach Alpha</i> .....	171
Jadual 3.8	Keputusan Kebolehpercayaan Kajian Rintis.....	172
Jadual 3.9	Perbandingan Keputusan Diagnosis <i>Outlier</i> .....	183
Jadual 3.10	Nilai Kepencongan dan Kurtosis.....	185
Jadual 3.11	Keputusan Ujian <i>Homogeneity</i> .....	186
Jadual 3.12	Keputusan Analisis Faktor Pengesahan Pemutaran Faktor Kesejahteraan di Tempat Kerja.....	190
Jadual 3.13	Keputusan Analisis Faktor Pengesahan Pemutaran Faktor Kepimpinan Transformasi Pengetua.....	192

Jadual 3.14	Keputusan Analisis Faktor Pengesahan Pemutaran Faktor Budaya Sekolah.....	194
Jadual 3.15	Keputusan Analisis Faktor Pengesahan Pemutaran Faktor Komitmen Afektif Guru.....	195
Jadual 3.16	Keputusan Analisis Faktor Pengesahan Pemutaran Faktor Tingkah Laku Inovatif Guru.....	197
Jadual 3.17	Teknik Analisis Data setiap Soalan Kajian.....	198
Jadual 4.1	Maklumat Demografi Responden.....	201
Jadual 4.2	Deskriptif Stastistik Min dan Sisishan Piawai Kajian.....	204
Jadual 4.3	Nilai Pekali Korelasi <i>Pearson</i> .....	205
Jadual 4.4	Interkorelasi antara dimensi Kepimpinan Transformasi Pengetua.....	206
Jadual 4.5	Interkorelasi antara dimensi Kesejahteraan di Tempat Kerja.....	207
Jadual 4.6	Interkorelasi antara dimensi Budaya Sekolah.....	208
Jadual 4.7	Interkorelasi antara dimensi Tingkah Laku Inovatif Guru (INO) dan Komitmen Afektif Guru (COM).....	209
Jadual 4.8	Hubungan antara dimensi Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Kesejahteraan di Tempat Kerja, Tingkah Laku Inovatif Guru dan Komitmen Afektif Guru.....	213
Jadual 4.9	Hubungan antara Dimensi Budaya Sekolah dengan Kesejahteraan di Tempat Kerja, Komitmen Afektif Guru dan Tingkah Laku Inovatif Guru.....	217
Jadual 4.10	Hubungan antara dimensi Kesejahteraan di Tempat Kerja dengan Tingkah Laku Inovatif Guru dan Komitmen Afektif Guru.....	220
Jadual 4.11	Korelasi antara dimensi Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Budaya Sekolah (BDY).....	223
Jadual 4.12	Nilai Koefisyen $\beta$ bagi Pengaruh Kepimpinan Transformasi Pengetua terhadap Kesejahteraan di Tempat Kerja.....	224

Jadual 4.13	Nilai Koefisyen $\beta$ bagi Pengaruh Budaya Sekolah terhadap Kesejahteraan di Tempat Kerja.....	227
Jadual 4.14	Nilai Koefisyen $\beta$ bagi Pengaruh Kepimpinan Transformasi Pengetua terhadap Tingkah Laku Inovatif Guru.....	229
Jadual 4.15	Nilai Koefisyen $\beta$ bagi Pengaruh Budaya Sekolah terhadap Tingkah Laku Inovatif Guru.....	231
Jadual 4.16	Nilai Koefisyen $\beta$ bagi Pengaruh Kepimpinan Transformasi Pengetua terhadap Komitmen Afektif Guru.....	233
Jadual 4.17	Nilai Koefisyen $\beta$ bagi Pengaruh Budaya Sekolah terhadap Komitmen Afektif Guru.....	234
Jadual 4.18	Nilai Koefisyen $\beta$ bagi Pengaruh Kesejahteraan di Tempat Kerja terhadap Tingkah Laku Inovatif Guru.....	236
Jadual 4.19	Nilai Koefisyen $\beta$ bagi Pengaruh Kesejahteraan di Tempat Kerja terhadap Komitmen Afektif Guru.....	238
Jadual 4.20	Senarai Pasangan-pasangan dimensi dalam variabel Tingkah Laku Inovatif Guru dan Kesejahteraan di Tempat Kerja.....	240
Jadual 4.21	Senarai model pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja terhadap hubungan antara Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Tingkah Laku Inovatif Guru.....	242
Jadual 4.22	Nilai Koefisyen $\beta$ bagi Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Sumbangan Guru) terhadap hubungan antara Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Tingkah Laku Inovatif Guru (Realisasi Idea Baru).....	244
Jadual 4.23	Nilai Koefisyen $\beta$ bagi Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Sumbangan Guru) terhadap hubungan antara Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Tingkah Laku Inovatif Guru (Promosi Idea Baru).....	246
Jadual 4.24	Nilai Koefisyen $\beta$ bagi Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Sumbangan Guru) terhadap hubungan antara Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Tingkah Laku Inovatif Guru (Penjanaan Idea Baru).....	248



Jadual 4.25	Nilai Koefisyen $\beta$ bagi Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Iklim Sekolah) terhadap hubungan antara Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Tingkah Laku Inovatif Guru (Realisasi Idea Baru).....	250
Jadual 4.26	Nilai Koefisyen $\beta$ bagi Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Iklim Sekolah) terhadap hubungan antara Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Tingkah Laku Inovatif Guru (Promosi Idea Baru).....	252
Jadual 4.27	Nilai Koefisyen $\beta$ bagi Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Iklim Sekolah) terhadap hubungan antara Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Tingkah Laku Inovatif Guru (Penjanaan Idea Baru).....	254
Jadual 4.28	Nilai Koefisyen $\beta$ bagi Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Kepercayaan Guru) terhadap hubungan antara Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Tingkah Laku Inovatif Guru (Promosi Idea Baru).....	256
Jadual 4.29	Nilai Koefisyen $\beta$ bagi Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Kepercayaan Guru) terhadap hubungan antara Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Tingkah Laku Inovatif Guru (Penjanaan Idea Baru).....	258
Jadual 4.30	Senarai Pasangan-pasangan dimensi dalam variabel Tingkah Laku Inovatif dan Kesejahteraan di Tempat Kerja.....	259
Jadual 4.31	Senarai model pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja terhadap hubungan antara Budaya Sekolah dengan Tingkah Laku Inovatif Guru.....	260
Jadual 4.32	Nilai Koefisyen $\beta$ bagi Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Sumbangan Guru) terhadap hubungan antara Budaya Sekolah dengan Tingkah Laku Inovatif Guru (Realisasi Idea Baru).....	262
Jadual 4.33	Nilai Koefisyen $\beta$ bagi Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Sumbangan Guru) terhadap hubungan antara Budaya Sekolah dengan Tingkah Laku Inovatif Guru (Promosi Idea Baru).....	264
Jadual 4.34	Nilai Koefisyen $\beta$ bagi Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Sumbangan Guru) terhadap hubungan antara Budaya Sekolah dengan Tingkah Laku Inovatif Guru (Penjanaan Idea Baru).....	265

Jadual 4.35	Nilai Koefisyen $\beta$ bagi Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Kepercayaan Guru) terhadap hubungan antara Budaya Sekolah dengan Tingkah Laku Inovatif Guru (Realisasi Idea Baru).....	267
Jadual 4.36	Nilai Koefisyen $\beta$ bagi Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Kepercayaan Guru) terhadap hubungan antara Budaya Sekolah dengan Tingkah Laku Inovatif Guru (Promosi Idea Baru).....	269
Jadual 4.37	Nilai Koefisyen $\beta$ bagi Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Kepercayaan Guru) terhadap hubungan antara Budaya Sekolah dengan Tingkah Laku Inovatif Guru (Penjanaan Idea Baru).....	271
Jadual 4.38	Keputusan Analisis Mediator $H_0$ 10.....	272
Jadual 4.39	Senarai Pasangan-pasangan dimensi dalam variabel Komitmen Afektif Guru dan Kesejahteraan di Tempat Kerja.....	274
Jadual 4.40	Senarai model pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja terhadap hubungan antara Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Komitmen Afektif Guru .....	275
Jadual 4.41	Nilai Koefisyen $\beta$ bagi Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Sumbangan Guru) terhadap hubungan antara Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Komitmen Afektif Guru (Positif Terhadap Organisasi).....	278
Jadual 4.42	Nilai Koefisyen $\beta$ bagi Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Iklim Sekolah) terhadap Hubungan antara Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Komitmen Afektif Guru (Positif Terhadap Organisasi).....	280
Jadual 4.43	Nilai Koefisyen $\beta$ bagi Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Kepercayaan Guru) terhadap hubungan antara Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Komitmen Afektif Guru (Positif Terhadap Organisasi).....	282
Jadual 4.44	Nilai Koefisyen $\beta$ bagi Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Penglibatan Guru) terhadap hubungan antara Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Komitmen Afektif Guru (Ikatan Terhadap Sekolah).....	284

Jadual 4.45	Senarai Pasangan-pasangan dimensi dalam variabel Komitmen Afektif Guru dan Kesejahteraan di Tempat Kerja.....	285
Jadual 4.46	Senarai model pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja terhadap hubungan antara Budaya Sekolah dengan Komitmen Afektif Guru .....	286
Jadual 4.47	Nilai Koefisyen $\beta$ bagi Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Sumbangan Guru) terhadap hubungan antara Budaya Sekolah dengan Komitmen Afektif Guru (Positif Terhadap Organisasi).....	288
Jadual 4.48	Nilai Koefisyen $\beta$ bagi Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Iklim Sekolah) terhadap hubungan antara Budaya Sekolah dengan Komitmen Afektif Guru (Positif Terhadap Organisasi).....	290
Jadual 4.49	Nilai Koefisyen $\beta$ bagi Pengaruh pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja (Penglibatan Guru) terhadap hubungan antara Budaya Sekolah dengan Komitmen Afektif Guru (Ikatan Terhadap Sekolah).....	292
Jadual 4.50	Keputusan Analisis Mediator $H_011$ .....	293
Jadual 4.51	Keputusan Ujian Hipotesis Kajian.....	294

## SENARAI RAJAH

### Muka Surat

Rajah 2.1	Model Kesejahteraan secara Umum.....	46
Rajah 2.2	Model Pencapaian-Kesejahteraan.....	47
Rajah 2.3	Kesesuaian Matrik dalam Iklim.....	63
Rajah 2.4	Model Penglibatan.....	71
Rajah 2.5	Kerangka Nilai Persaingan dalam Organisasi.....	100
Rajah 2.6	Kerangka Konseptual Kajian.....	153
Rajah 3.1	Model Pengaruh Pengantara.....	178
Rajah 3.1.1	Pengaruh Pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja terhadap Hubungan antara Kepimpinan Transformasi Pengetua dan Budaya Sekolah dengan Tingkah Laku Inovatif Guru.....	179
Rajah 3.1.2	Pengaruh Pengantara Kesejahteraan di Tempat Kerja terhadap Hubungan antara Kepimpinan Transformasi Pengetua dan Budaya Sekolah dengan Komitmen Afektif Guru.....	179
Rajah 3.1.3	Syarat-syarat Variabel Berfungsi sebagai Pengantara.....	180

## SENARAI LAMPIRAN

### Muka Surat

LAMPIRAN A	Soal Selidik.....	369
LAMPIRAN B	Surat Kebenaran JPN Kedah.....	375
LAMPIRAN C	Surat Kebenaran JPN Perlis.....	376
LAMPIRAN D	Surat Kebenaran JPN Pulau Pinang.....	377
LAMPIRAN E	Surat Kebenaran KPM (EPRD).....	378
LAMPIRAN F	Senarai Sekolah Menengah Kebangsaan di Negeri Kedah pada Tahun 2011.....	379
LAMPIRAN G	Senarai Sekolah Menengah Kerajaan Kebangsaan di Negeri Pulau Pinang pada Tahun 2011.....	383
LAMPIRAN H	Senarai Sekolah Menengah Kerajaan Kebangsaan di Negeri Perlis pada Tahun 2011.....	386
LAMPIRAN I	Gambarajah <i>Boxplot</i> .....	387

## SENARAI KATA SINGKATAN

BDY	Budaya Sekolah
BPS	Pentaksiran Berasaskan Sekolah
COM	Komitmen Afektif Organisasi Sekolah
DV	Variabel Bersandar
EPRD	<i>Education Planning and Research Department</i>
ERIJ	Emosi, Rohani, Intelek & Jasmani
FPK	Falsafah Pendidikan Kebangsaan
HK	Hubungan Kemanusiaan
INO	Tingkah laku Inovatif Guru
IS	Iklim Sekolah
ISIP	<i>International School Improvement Project</i>
ITS	Ikatan Terhadap Sekolah
IV	Variabel Bebas
KA	Komitmen Afektif
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
KPG	Kepercayaan Guru
KSJ	Kesejahteraan di Tempat Kerja
KTA	Tingkah laku Kesejahteraan Afektif
KYG	Keyakinan Guru
MAS	Memantau Aktiviti Sekolah
MeV	Variabel Pengantara

MR	Matlamat Rasional
NCLB	<i>No Child Left Behind</i>
OV	Organisasi <i>Virtuousness</i>
P d P	Pengajaran dan Pembelajaran
PD	Proses Dalaman
PG	Penglibatan Guru
PIB	Promosi Idea Baru
PJIB	Penjanaan Idea Baru
PMK	Penglibatan dan Membuat Keputusan
PTO	Positif terhadap Organisasi
RIB	Realisasi Idea Baru
SAP	Simbol Amalan dan Nilai Profesional
SG	Sumbangan Guru
SKI	Sokongan Individu
SKP	Sokongan Pengajaran
SMK	Sekolah Menengah Kebangsaan
SPM	Sijil Pelajaran Malaysia
ST	Sistem Terbuka
STK	Stimulasi Intelek
STPM	Sijil Tinggi Persekolahan Malaysia
TRF	Kepimpinan Transformasi Pengetua
VISI	Visi dan Misi Sekolah

# **BAB 1**

## **PENGENALAN**

### **1.1 Pendahuluan**

Fungsi utama sistem pendidikan negara ialah melahirkan insan yang seimbang dari pelbagai aspek seperti emosi, rohani, intelek dan jasmani (ERIJ) yang termaktub dalam Falsafah Pendidikan Kebangsaan (FPK). Justeru, sekolah merupakan institusi pendidikan yang dipertanggungjawabkan untuk menyahut cabaran tersebut. Kepimpinan pendidikan yang berkesan dan kebijaksanaan pengetua mengurus sekolah amat diperlukan untuk membangunkan sekolah supaya sekolah menjadi sebuah organisasi yang berkesan. Bagi tujuan itu pengetua sekolah perlu berusaha melaksanakan pelbagai pendekatan penambahbaikan sekolah secara sistematik dan berterusan ke arah menangani cabaran Transformasi Pendidikan Negara (Program Transformasi Negara, 2010) yang mula dilaksanakan di sekolah sejak tahun 2010. Matlamat utama Transformasi Pendidikan Negara adalah untuk meningkatkan kualiti akademik, kokurikulum dan pembangunan sahsiah murid yang selaras dengan matlamat FPK. Selaras dengan itu, tiga haluan kerja pendidikan telah digariskan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) sebagai (1) membentuk sahsiah insan melalui penerapan nilai-nilai murni ke dalam jiwa murid, (2) membentuk modal insan yang menguasai ilmu dan kemahiran dan memiliki keperibadian insan yang mulia, dan (3) merealisasikan aspirasi “1Malaysia: Rakyat Didahulukan, Pencapaian Diutamakan” (Abd. Ghafar Mahmud, 2011).



Menurut Anandan Kuppen (2010), kejayaan sesebuah sekolah diukur berdasarkan pencapaian akademik murid dalam peperiksaan awam seperti Peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) dan Peperiksaan Sijil Tinggi Persekolahan Malaysia (STPM). Justeru, guru berperanan sebagai penyampai ilmu kepada murid pasti dapat memberi kesan secara langsung terhadap kecemerlangan pencapaian murid. Bagi memastikan peranan guru sebagai penyampai ilmu benar-benar dapat berfungsi dengan sempurna maka kesejahteraan di tempat kerja amat perlu dititikberatkan. Dipercayai rasa sejahtera atau keseronokan yang ditunjukkan guru semasa mengajar dalam bilik darjah dapat mempengaruhi murid semasa menerima pelajaran (Alimuddin Mohd, 2008).

Menurut Pryce-Jones (2010) kesejahteraan di tempat kerja dapat membentuk kawalan minda seseorang ke arah memaksimumkan prestasi kerja dan mencapai potensi diri. Dalam konteks sekolah pula kesejahteraan di tempat kerja diharap dapat meningkatkan prestasi guru melalui tingkah laku inovatif dan komitmen afektif guru. Malahan sifat-sifat kecemerlangan guru turut dapat mempengaruhi keseluruhan organisasi secara kolektif. Hal ini adalah kerana kesejahteraan di tempat kerja dapat mempengaruhi dan memberi semangat kepada rakan setugas di persekitarannya (Dutton & Edmunds, 2007). Walau bagaimanapun, kesejahteraan di tempat kerja sukar diwujudkan dalam kalangan guru tanpa tingkah laku kepimpinan transformasi pengetua dan budaya sekolah yang positif. Menurut Jantzi dan Leithwood (1996) tingkah laku kepimpinan transformasi mempunyai hubungan yang positif dengan kesejahteraan atau kepuasan di tempat kerja. Malahan, Lu, Gilmour dan Kao (2001)

menambah bahawa budaya organisasi yang seimbang dapat mempengaruhi kesejahteraan secara positif.

Dapat dirumuskan bahawa kesejahteraan di tempat kerja dapat berfungsi sebagai pengantara terhadap hubungan antara tingkah laku kepimpinan transformasi pengetua dan budaya sekolah dengan penambahbaikan organisasi sekolah dalam aspek tingkah laku inovatif dan komitmen afektif guru.

## **1.2 Latar Belakang Kajian**

### **1.2.1 Kesejahteraan di Tempat Kerja**

Menurut Kesebir dan Diener (2008) kesejahteraan dikaji melalui dua perspektif iaitu pandangan *hedonisme* dan pandangan *eudaimonis*. Menurut pandangan *hedonisme*, kesejahteraan yang wujud hasil daripada kesan pengalaman di tempat kerja seseorang (Tomer, 2011). Manakala pandangan *eudaimonis* pula melihat kesejahteraan yang wujud melalui penglibatan seseorang ketika melakukan sesuatu kerja yang mulia, bermoral tinggi, bermakna dan menghasilkan kemajuan (Ryan & Deci, 2001). Gabungan kedua-dua pandangan tersebut, Tomer (2011) telah membentuk Model Kesejahteraan yang mengandungi tiga unsur iaitu *setpoint* (ciri-ciri personaliti yang diwarisi), *hedonic* (modal personal, penggunaan, kesihatan, ekonomi, kedudukan dan hubungan sosial) dan *eudaimonic* (pengalaman dan realisasi potensi insan). Manakala Pryce-Jones (2010) pula menghasilkan sebuah model kesejahteraan yang menjurus kepada tempat kerja dikenali sebagai Model Pencapaian-Kesejahteraan. Model Pryce-Jones (2010) merupakan sebuah model yang konprehensif bagi mengkaji kesejahteraan di tempat kerja, kerana model ini

mengandung lima elemen yang bertepatan dengan situasi kerja guru di sekolah iaitu sumbangan guru, iklim sekolah, kepercayaan guru, penglibatan guru dan keyakinan guru.

Setiap guru inginkan kesejahteraan di tempat kerja bagi membolehkan mereka berasa gembira semasa bekerja. Hakikatnya bukan semua guru dapat merasai kebahagiaan (*mood* positif) ini, lebih-lebih lagi dalam proses pelaksanaan transformasi pendidikan yang menuntut perubahan dan pembaharuan di peringkat sekolah kerana guru merupakan orang yang pertama menerima gelombang transformasi tersebut. Salah satu kesan transformasi tersebut ialah kerja guru yang dianggap sebagai rutin telah berubah kepada kerja yang lebih bersifat '*multi tasking*' (Brante, 2009). Kini kerja guru bukan sahaja tertumpu kepada penyampaian pengajaran dan pembelajaran (P d P) malah pelbagai tugas yang tidak menentu dari semasa ke semasa. Justeru, pelbagai ketidaktentuan ini pasti akan menimbulkan kebimbangan yang akan mengganggu emosi guru. Oleh itu, para guru perlu beremosi positif atau sentiasa berasa sejahtera di tempat kerja bagi menangani cabaran transformasi pendidikan. Hal ini demikian kerana melalui kesejahteraan di tempat kerja, guru-guru pasti dapat memberi sumbangan dan penglibatan secara penuh kepada sekolah.

Kesejahteraan di tempat kerja mempunyai kaitan dengan keadaan *mood* atau emosi guru. Menurut Diener, Larsen, Levine dan Emmons (1985), kesejahteraan merupakan salah satu elemen bagi *mood* positif. *Mood* positif mendorong seseorang untuk berfikir, merasa dan bertindak ke arah meningkatkan pembangunan sumber dan pencapaian matlamat (Seligman, Steen, Park & Peterson, 2005). Sehubungan itu

keupayaan seseorang pemimpin berperanan untuk mempengaruhi *mood* positif pengikutnya dinamakan sebagai jangkitan emosional (*emotional contagion*) (Wei, Chen & Cheng, 2009) atau dikenali juga sebagai kecenderungan untuk meniru pengalaman/ungkapan emosional orang lain (Hatfield, Cacioppo & Rapson, 1994). Perspektif George dan Brief (1992) menekankan bahawa pemimpin dalam keadaan *mood* positif, subordinatnya juga turut mengalami *mood* positif yang sama. Subordinat mudah terpengaruh dengan *mood* pemimpin. Hal ini kerana, *mood* pemimpin dapat menyediakan suasana yang lebih baik untuk mengawal serta mempengaruhi pembentukan sumber dan interaksi (Sy, Côté & Saavedra, 2005). Conger (1989) mencadangkan pemimpin transformasi patut mempengaruhi pekerja melalui emosi, supaya dapat membangkitkan perasaan yang sama dalam khalayak mereka. Hal ini bermakna *mood* positif guru dijangka turut mempengaruhi rakan sekerja guru dan juga murid-murid. Hal ini dapat mewujudkan hubungan sosial yang sihat dalam kalangan warga sekolah kerana masing-masing berasa sejahtera, bahagia, seronok dan gembira di persekitaran sekolah iaitu guru dapat kesejahteraan di tempat kerja dan murid-murid dapat belajar dengan seronok dan gembira. Keadaan yang positif ini merupakan prasyarat dalam pembentukan keyakinan guru dan kepercayaan guru terhadap kerja di sekolah serta pemimpin sekolah ke arah pembentukan iklim sekolah yang sihat.

Dalam konteks penyampaian P d P guru di bilik darjah. Rasa kesejahteraan di tempat kerja yang guru sentiasa dipamerkan di muka guru secara langsung akan mempengaruhi keseronokan murid semasa mengikuti pelajaran. Hal ini demikian kerana perasaan kesejahteraan ini pasti dapat merangsang tingkah laku inovatif guru.

Seterusnya idea-idea baru yang kreatif untuk diterapkan dalam pedagogi (Mcwillian & Dawson, 2008). Seterusnya melalui penyampaian P d P guru yang bersifat kreatif dan inovatif pasti dijangka dapat menarik minat serta merangsang minda murid agar mereka mengikuti pelajaran dengan seronok serta berkesan. Akhirnya pengajaran berkesan berlaku. Menurut Abdul Ghani Kanesan Abdullah (2009) pengajaran berkesan merangkumi ciri-ciri seperti murid berasa seronok, bertambah minat, faham, menghayati bahan yang diajar, meningkatkan kemahiran dalam aspek kognitif, afektif dan jasmani serta dapat pula melakukan aktiviti yang berkaitan dengan proses pengajaran yang dijalankan itu. Perkara ini penting untuk memastikan kecemerlangan murid dari semua aspek yang selaras dengan matlamat pendidikan negara.

Dapat dirumuskan bahawa kesejahteraan di tempat kerja dalam kalangan guru dijangka dapat dibentuk melalui kepimpinan pengetua yang berkesan dan persekitaran yang memberangsangkan. Maka, pengetua perlu mengamalkan kepimpinan transformasi yang dipercayai dapat membentuk psikologi positif guru terhadap kerja melalui ciri-ciri kepimpinan seperti memberi fokus kepada visi dan misi sekolah, merangsang intelek guru, sokongan individu, simbol amalan dan nilai profesional, penglibatan dan membuat keputusan, sokongan pengajaran dan memantau aktiviti sekolah (Leithwood, Jantzi & Fernandez 1993). Di samping itu pembentukan budaya sekolah yang sihat dan seimbang dari aspek perhubungan kemanusiaan, sistem sekolah yang terbuka, matlamat organisasi yang rasional dan proses dalaman sekolah (Quinn, 1988) amat diperlukan demi menjamin mutu produktiviti dan kesejahteraan di tempat kerja.

### **1.2.2 Kepimpinan Transformasi Pengetua**

Secara umumnya struktur organisasi sekolah terdiri daripada tiga tahap iaitu tahap pengurusan tertinggi (pengetua), tahap pengurusan pertengahan (Penolong Kanan Pentadbiran, Penolong Kanan Hal Ehwal Murid, Penolong Kanan Kokurikulum, Penolong Kanan Petang dan guru-guru kanan mata pelajaran atau ketua bidang) dan tahap sokongan (guru-guru dan staf sokongan) (Yong, 2000). Hal ini jelas menunjukkan orang yang paling berkuasa dalam sekolah ialah pengetua. Menurut Ayop Jantan (2004), dalam arus perdana globalisasi hari ini peranan dan fungsi pengetua masih menjadi fokus dan perhatian umum.

Pengetua berperanan sebagai pemimpin, pengurus dan pentadbir di sekolah bagi menangani transformasi dan inovasi yang diamanahkan KPM dari semasa ke semasa (Abdul Ghani Kanesan Abdullah, 2005). Kini program transformasi pendidikan yang menjadi agenda utama KPM amat memerlukan kecekapan kepimpinan pengetua bagi menggembelng tenaga seluruh warga pendidik terutamanya guru-guru bagi merealisasikan di peringkat sekolah. Justeru, keberkesanan seseorang pengetua amat bergantung pada tingkah laku kepimpinan pengetua untuk mempengaruhi semangat bekerja guru-guru di bawahnya dengan cara yang disenangi, mudah digaul dan menghargai pendapat serta pengalaman guru-guru. Menurut Leithwood dan Jantzi (1999a), pemimpin transformasi dapat meningkatkan kapasiti guru-guru di sekolah dan seterusnya memberi kesan terhadap pembelajaran.

Sehubungan itu, Hallinger (2003) mendapati kepimpinan transformasi adalah kepimpinan yang paling sesuai diamalkan di sekolah berdasarkan hasil daripada 40 sorotan kajian tentang kesan kepimpinan pendidikan terhadap pembelajaran murid.

Manakala Leithwood dan Jantzi (2005) turut mendapati variabel-variabel seperti budaya sekolah, komitmen guru dan kepuasan guru memberi kesan pengantara terhadap kepimpinan transformasi dengan pencapaian murid. Manakala kajian Rosenberg (2010), mendapati kesejahteraan berhubungan secara positif dengan kepimpinan transformasi kerana apabila kita benar-benar memahami kesejahteraan, perkara ini mendedahkan kelebihan kesejahteraan sendiri mempengaruhi kesejahteraan orang lain di sekitarnya. Hubungan ini mendorong tingkah laku beretika. Maka, salah satu ciri penting bagi kepimpinan transformasi ialah pemahaman yang mendalam tentang kesejahteraan. Hal ini bermakna kepimpinan transformasi yang diamalkan pengetua dijangka dapat mempengaruhi kesejahteraan guru di tempat, budaya sekolah dan penambahbaikan organisasi sekolah.

Ringkasnya, bangun atau mundurnya sesebuah sekolah amat bergantung pada peranan yang dimainkan oleh pengetua. Kebijaksanaan pengetua dalam mengamalkan gaya-gaya kepimpinan transformasi yang melibatkan segala aspek seperti dinyatakan di atas sesungguhnya amat diperlukan dalam sekolah, kerana hal ini pasti dapat merangsang budaya sekolah yang positif, kesejahteraan di tempat kerja, komitmen guru dan tingkah laku inovatif guru yang menjadi nadi penambahbaikan sekolah.

### **1.2.3 Budaya Sekolah**

Menurut Yaakob Daud (2007), budaya sekolah ditakrifkan sebagai perkongsian andaian asas, nilai, kepercayaan dan norma yang mencorakkan sekolah. Budaya sekolah adalah tidak sama antara satu sekolah dengan sekolah yang lain.

Biasanya setiap sekolah sentiasa berusaha untuk mewujudkan budaya yang paling sesuai dengan sekolah masing-masing demi menjadi sekolah bertaraf prestasi tinggi. Pembentukan budaya sekolah yang cemerlang amat bergantung pada kecekapan kepimpinan pengetua. Menurut Azizi Yahaya, Noordin Yahaya dan Sharifudin Ismail (2003) pengetua dianggap sebagai nadi sesebuah sekolah jika corak kepimpinannya dapat memberi kepuasan kepada semua guru dapat mewujudkan suasana kerja yang menyeronokkan dan secara tidak langsung prestasi guru akan meningkat.

Terdapat banyak sorotan kajian menunjukkan variabel budaya sekolah, kepimpinan transformasi dan kesejahteraan di tempat kerja mempunyai hubungan yang signifikan. Misalnya Dofman dan House (2004) mendapati budaya berupaya mempengaruhi kepimpinan dalam pelbagai aspek seperti pra syarat untuk menjadi pemimpin, keistimewaan, keutamaan, kuasa, peranan dan gaya kepimpinan. Selain itu, Blatt (2002) mendapati wujud hubungan yang positif dan signifikan antara budaya sekolah dengan kepimpinan transformasi. Manakala, dapatan kajian Yaakob Daud (2007) turut menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara budaya sekolah dengan tingkah laku kepimpinan transformasi, komitmen organisasi dan pencapaian akademik. Manakala Elmore, Peterson dan McCathney (1996); Leithwood dan Jantzi (2005) menjelaskan bahawa kepimpinan transformasi merupakan tingkah laku kepimpinan yang berpotensi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan membentuk budaya sekolah cemerlang.



### **1.3 Pernyataan Masalah**

Sistem pendidikan di Malaysia sedang berubah secara dinamik dan mengalami banyak perubahan serta pembaharuan mengikut tuntutan globalisasi. Keadaan ini amat memerlukan penambahbaikan organisasi sekolah secara berterusan supaya kualiti pendidikan bertaraf dunia (*World Class Education*) dapat dicapai. Sehubungan itu, banyak kajian dan usaha tentang penambahbaikan organisasi sekolah dilakukan secara berterusan untuk mencari formula yang terbaik serta menyeluruh bagi menangani isu-isu dalam pendidikan. Trend yang sama juga ditunjukkan di negara Barat seperti melalui Program '*No Child Left Behind*' (NCLB) (Bolton, 2010; Mees, 2008) yang bermatlamat untuk memastikan tiada murid yang tercicir dalam pendidikan.

Program Transformasi Pendidikan Negara yang mula dilaksanakan sejak 2010 telah menjadi agenda utama dalam sistem pendidikan Malaysia. Matlamat utama program tersebut adalah untuk memastikan setiap pelajar berjaya mencapai potensi diri dari aspek emosi, rohani, intelek dan jasmani seperti yang termaktub dalam Falsafah Pendidikan Kebangsaan (FPK). Lantaran itu, transformasi pendidikan menjadi satu cabaran baru bagi para penyelidik pendidikan tempatan untuk berusaha mengenal pasti variabel baru yang paling berkesan dalam penambahbaikan organisasi sekolah. Maka kesejahteraan di tempat kerja yang merupakan variabel baru dalam kajian tempatan dijangka dapat bertindak sebagai pengantara terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasi pengetua dan budaya dengan penambahbaikan organisasi sekolah. Hal ini berikutan banyak kajian di luar negara menunjukkan kesejahteraan di tempat kerja membawa banyak faedah kepada

organisasi. Misalnya kajian Pryce-Jones (2010), Achor (2010), Cynthia (2010), Erica (2009), Po-Keung (2008), Boonchong (2007), Seligman (2002) dan Argyle (1987) dan membuktikan kepentingan kesejahteraan di tempat kerja adalah penyebab dalam peningkatan produktiviti, prestasi kerja, motivasi pekerja, kualiti kerja, kreativiti dan inovatif pekerja, kecemerlangan organisasi, rasa kepuasan kerja, memperoleh pendapatan yang lebih tinggi, pengurangan masalah kegagalan, kadar ketidakhadiran menurun, mengurangkan masalah stres, mengurangkan kadar kemalangan dan pelbagai penyakit kerjaya.

Di peringkat organisasi sekolah, keberkesanan sesuatu usaha penambahbaikan organisasi sekolah itu amatlah bergantung pada faktor-faktor seperti kepimpinan pengetua, budaya sekolah, komitmen guru dan tingkah laku inovatif guru (Muijs & Harris, 2006). Literatur kajian menunjukkan kepimpinan transformasi mempunyai hubungan yang positif dengan budaya organisasi (Mees, 2008; Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1996; Penny, Townsen & Cummin, 2003; Bolton, 2010). Selain itu, kajian-kajian lepas juga menunjukkan kepimpinan transformasi sekolah dan budaya sekolah mempunyai pengaruh secara langsung terhadap penambahbaikan organisasi sekolah (Hallinger, 1992; Leithwood, Day, Sammons, Harris & Hopkins, 2006a; Andrews & Soder, 1987; Hallinger & Heck, 1996a; Waters, Marzano & McNultym, 2003). Namun demikian terdapat saranan pengkaji terkini seperti Mohammed, Fernando, Mario, Caputi dan Peter (2013); Rego, Sousa, Marques dan Cunha (2012); Shin dan Shu (2012); dan Wei, Chen dan Cheng (2009) agar hubungan tersebut ditambah dengan variabel pengantara kesejahteraan di tempat kerja untuk menghubungkan kepimpinan transformasi dan budaya dengan

penambahbaikan organisasi sekolah akan mengoptimumkan pengaruh tingkah laku inovatif dan komitmen afektif guru.

Berdasarkan bukti-bukti kajian lepas dan pernyataan di atas, kajian yang bertajuk ‘kesejahteraan di tempat kerja sebagai pengantara terhadap hubungan antara kepimpinan transformasi pengetua dan budaya dengan penambahbaikan organisasi sekolah’ harus dijalankan kerana kelima-lima variabel ini boleh mempengaruhi *output* organisasi sekolah.

#### **1.4 Tujuan Kajian**

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kesejahteraan di tempat kerja sebagai pengantara terhadap hubungan antara kepimpinan transformasi pengetua dan budaya dengan penambahbaikan organisasi sekolah. Secara khususnya kajian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui pasti korelasi antara kepimpinan transformasi pengetua dengan budaya sekolah.
2. Mengetahui pasti pengaruh kepimpinan transformasi pengetua terhadap kesejahteraan di tempat kerja, tingkah laku inovatif guru dan komitmen afektif guru.
3. Mengetahui pasti pengaruh budaya sekolah terhadap kesejahteraan di tempat kerja, tingkah laku inovatif guru dan komitmen afektif guru.
4. Mengetahui pasti pengaruh kesejahteraan di tempat kerja terhadap tingkah laku inovatif guru dan komitmen afektif guru.

5. Mengkaji peranan kesejahteraan di tempat kerja sebagai pengantara terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasi pengetua dan budaya sekolah dengan tingkah laku inovatif guru.
6. Mengkaji peranan kesejahteraan di tempat kerja sebagai pengantara terhadap hubungan antara tingkah laku kepemimpinan transformasi pengetua dan budaya sekolah dengan komitmen afektif guru.

### **1.5 Soalan Kajian**

Senarai soalan-soalan kajian berikut adalah berdasarkan tujuan kajian di atas.

1. Adakah terdapat korelasi yang signifikan antara kepemimpinan transformasi pengetua dengan budaya sekolah?
2. Adakah kepemimpinan transformasi pengetua mempunyai pengaruh terhadap kesejahteraan di tempat kerja, tingkah laku inovatif guru dan komitmen afektif guru?
3. Adakah budaya sekolah mempunyai pengaruh terhadap kesejahteraan di tempat kerja, tingkah laku inovatif guru dan komitmen afektif guru?
4. Adakah kesejahteraan di tempat kerja mempunyai pengaruh terhadap tingkah laku inovatif guru dan komitmen afektif guru?
5. Adakah terdapat pengaruh pengantara kesejahteraan di tempat kerja terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasi pengetua dan budaya sekolah dengan tingkah laku inovatif guru?

6. Adakah terdapat pengaruh pengantara kesejahteraan di tempat kerja terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasi pengetua dan budaya sekolah dengan komitmen afektif guru?

### **1.6 Hipotesis Kajian**

Berdasarkan tujuan dan soalan kajian, berikut dibentuk hipotesis kajian untuk diuji kebenarannya. Aras signifikan yang digunakan untuk menguji hipotesis kajian ini adalah pada aras keyakinan  $p < .05$ . Berikut adalah hipotesis-hipotesis kajian:

- H<sub>0</sub>1: Tidak terdapat korelasi yang positif secara signifikan antara kepemimpinan transformasi pengetua dengan budaya sekolah.
- H<sub>0</sub>2: Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan transformasi pengetua yang positif secara signifikan terhadap kesejahteraan di tempat kerja.
- H<sub>0</sub>3: Tidak terdapat pengaruh budaya sekolah yang positif secara signifikan terhadap kesejahteraan di tempat kerja.
- H<sub>0</sub>4: Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan transformasi pengetua yang positif secara signifikan terhadap tingkah laku inovatif guru.
- H<sub>0</sub>5: Tidak terdapat pengaruh budaya sekolah yang positif secara signifikan terhadap tingkah laku inovatif guru.
- H<sub>0</sub>6: Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan transformasi pengetua yang positif secara signifikan terhadap komitmen afektif guru.
- H<sub>0</sub>7: Tidak terdapat pengaruh budaya sekolah yang positif secara signifikan terhadap komitmen afektif guru.

- H<sub>0</sub>8: Tidak terdapat pengaruh kesejahteraan di tempat kerja yang positif secara signifikan terhadap tingkah laku inovatif guru.
- H<sub>0</sub>9: Tidak terdapat pengaruh kesejahteraan di tempat kerja yang positif secara signifikan terhadap komitmen afektif guru.
- H<sub>0</sub>10: Tidak terdapat pengaruh pengantara kesejahteraan di tempat kerja secara signifikan terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasi pengetua dan budaya sekolah dengan tingkah laku inovatif guru.
- H<sub>0</sub>11: Tidak terdapat pengaruh pengantara kesejahteraan di tempat kerja secara signifikan terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasi pengetua dan budaya sekolah dengan komitmen afektif guru.

### **1.7 Kepentingan Kajian**

Kajian ini mempunyai kepentingan dari segi teori dan praktikal. Dari segi teorinya, kajian ini mempelopori dan meneroka secara mendalam hubungan antara kesejahteraan di tempat kerja, kepemimpinan transformasi, budaya sekolah, tingkah laku inovatif guru dan komitmen afektif guru berdasarkan model kesejahteraan di tempat kerja (Pryce-Jones, 2010), teori kepemimpinan dan sebagainya. Oleh demikian, kajian ini perlu dilakukan secara mendalam khususnya dalam bidang pendidikan bagi menjelaskan kepentingan kesejahteraan di tempat kerja sebagai pengantara terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasi pengetua dan budaya dengan penambahbaikan organisasi sekolah (tingkah laku inovatif guru dan komitmen afektif guru).

Kepentingan kesejahteraan telah menarik minat ramai pengkaji di luar negara seperti di Amerika Syarikat, Taiwan dan Hong Kong. Namun begitu, sorotan kajian lepas menunjukkan kajian yang berkaitan dengan kesejahteraan di tempat kerja hanya tertumpu kepada organisasi yang berorientasikan keuntungan tetapi tidak dilakukan dalam bidang pendidikan seperti organisasi sekolah. Malahan, di Malaysia kajian yang menggunakan variabel kesejahteraan di tempat kerja masih tidak pernah dilakukan dalam segala bidang organisasi. Hal ini telah mewujudkan jurang literatur kajian untuk diterokai lebih-lebih lagi dalam konteks pendidikan di Malaysia.

Kajian tentang kepentingan kepimpinan transformasi dan kesejahteraan di tempat kerja serta ciri-ciri organisasi sekolah yang memberi pengaruh terhadap tingkah laku inovatif guru dan komitmen afektif guru kebanyakannya berlatarbelakangkan negara-negara barat. Hasil-hasil kajian tersebut mungkin kurang sesuai diterima pakai dalam situasi pendidikan di Malaysia kerana wujud perbezaan budaya antara Timur dengan Barat. Oleh demikian, kajian ini diharapkan dapat menambahkan sorotan kajian tentang kesejahteraan di tempat kerja, kepimpinan transformasi pengetua, budaya sekolah, tingkah laku inovatif guru dan komitmen afektif guru.

Tinjauan literatur menunjukkan kebanyakan kajian kepimpinan sekolah berhubung kait psikologi negatif guru seperti masalah stres dan ketidakpuasan guru dalam organisasi sekolah tetapi kajian-kajian yang berkaitan dengan emosi positif guru atau kesejahteraan di tempat kerja amatlah terhad. Maka kajian ini diharapkan dapat menambah sorotan kajian tentang kepimpinan ke arah pembentukan psikologi positif guru. Malahan dijangka kajian ini dapat memberi *input* baru kepada pentadbir

sekolah khususnya pengetua tentang pentingnya kesejahteraan di tempat guru perlu dijaga demi penambahbaikan sekolah secara berterusan.

Dari segi praktikalnya, kajian ini selari dengan kehendak Kementerian Pendidikan Malaysia iaitu semua sekolah diwajibkan menjalankan program latihan pembangunan staf di sekolah. Oleh itu, kajian ini dapat mengenal pasti pengaruh kesejahteraan di tempat kerja, kepimpinan transformasi pengetua, budaya sekolah terhadap tingkah laku inovatif guru dan komitmen afektif guru. Kajian ini dijangka dapat membentuk modal insan, modal budaya dan modal sosial di sekolah. Modal insan merangkumi pengetahuan, kemahiran dan kepakaran seseorang. Modal budaya merupakan cara seseorang bertindak atau gaya tingkah laku dalam situasi tertentu. Manakala, modal sosial berkaitan dengan jaringan sosial seseorang yang berpegang kukuh kepada nilai-nilai murni seperti kepercayaan, kerjasama, tanggungjawab dan sebagainya (Spillane, Hallett & Diamond, 2003).

### **1.8 Limitasi Kajian**

Limitasi bagi kajian ini dapat dibahagikan kepada dua aspek iaitu limitasi dan delimitasi. Limitasi berkaitan dengan perkara yang tidak dapat dikawal oleh pengkaji dan delimitasi adalah berkaitan dengan batasan kajian yang ditetapkan oleh pengkaji (Yaakob Daud, 2007).

Dari aspek delimitasi, persampelan kajian hanya melibatkan responden di sekolah-sekolah Menengah Kebangsaan di tiga buah negeri (Kedah, Pulau Pinang dan Perlis) sahaja. Justeru, dapatan kajian tentang ciri-ciri sekolah terbatas dalam lingkungan Sekolah Menengah Kebangsaan di tiga buah negeri tersebut sahaja.



Kesejahteraan di tempat kerja hanya dikaji daripada lima dimensi utama sahaja iaitu sumbangan guru, iklim sekolah, kepercayaan guru, penglibatan guru dan keyakinan guru.

Dari segi kepimpinan, pengkaji hanya memfokuskan pada kepimpinan transformasi pengetua yang berdasarkan penyelidikan kepimpinan transformasi sekolah yang dilakukan oleh Leithwood, Jantzi dan Fernandez (1993). Hal ini kerana, kajian kepimpinan transformasi yang mereka lakukan itu adalah berfokuskan sekolah. Manakala bagi budaya sekolah pengkaji hanya memfokuskan pada empat dimensi utama iaitu hubungan kemanusiaan, sistem terbuka, matlamat rasional dan proses dalaman (Quinn, 1988). Selanjutnya dari segi penambahbaikan sekolah, pengkaji hanya memfokuskan kepada dua komponen utama sahaja iaitu tingkah laku inovatif guru dan komitmen afektif guru. Hal ini kerana, kedua-dua komponen tersebut merupakan nadi penambahbaikan organisasi sekolah berdasarkan sorotan kajian yang dilakukan oleh Hopkins (2001), Miles (1987), Fullan (2002), Muijs dan Harris (2006) dan Abdul Ghani Kanesan Abdullah (2009).

Kajian kaedah tinjauan menggunakan soal selidik hanya melibatkan guru terlatih dan telah bertugas di sekolah tidak kurang daripada lima tahun. Hal ini dapat memastikan guru-guru yang terpilih mempunyai pengalaman dan memahami suasana kerja sekolah semasa. Unit analisis bagi kaedah kuantitatif ialah sekolah. Manakala dari aspek limitasi pula, maklumat yang didapati terbatas kepada kesediaan responden untuk menjawab soal selidik dengan tepat dan ikhlas.

## **1.9 Definisi Operasional Kajian**

Bahagian ini menghuraikan definisi bagi kesejahteraan di tempat kerja, kepimpinan transformasi pengetua, budaya sekolah, penambahbaikan organisasi sekolah, tingkah laku inovatif guru dan komitmen afektif guru.

### **1.9.1 Kesejahteraan di Tempat Kerja**

Menurut Pryce-Jones (2010) kesejahteraan di tempat kerja merupakan suatu set kawalan minda (*mindset*) yang membolehkan seseorang untuk memaksimumkan prestasi kerja dan mencapai potensi diri. Seseorang dapat mengalami kesejahteraan ini bergantung pada tinggi atau rendah dalam set kawalan minda apabila bekerja bersendirian atau dalam organisasi dan juga kebijaksanaan seseorang menggunakan sumber yang sedia ada dengan sebaik-baiknya untuk mengatasi segala rintangan dan halangan yang dihadapi semasa bekerja. Kesejahteraan ini tidak bermakna keseronokan dan kegembiraan secara berterusan atau seseorang tidak mengalami hari yang buruk atau perasaan sedih, tetapi yang paling penting ialah kesejahteraan dapat mewujudkan jati diri (*resilient*) yang tinggi bagi membolehkan seseorang itu untuk pulih lebih cepat daripada pengalaman yang negatif. Di samping itu, kesejahteraan turut mempengaruhi (*affected*) dan memberi tenaga kepada orang lain di persekitarannya (Dutton & Edmunds, 2007).

Justeru, bagi kajian ini kesejahteraan di tempat kerja didefinisikan sebagai kebijaksanaan seseorang guru menggunakan segala sumber yang sedia ada khususnya bagi sumber P d P untuk mengatasi rintangan kerja di sekolah yang akhirnya memberi kesan positif kepada diri dan juga turut memberi semangat

(*energized*) kepada guru-guru lain di persekitarannya. Variabel ini diukur menggunakan lima dimensi berikut:

a) Sumbangan

Sumbangan merujuk pada kerja yang guru lakukan terhadap organisasi sekolah. Dimensi ini terbahagi kepada dua elemen utama iaitu (i) sumbangan dari dalam ke luar (*inside-out*) yang terdiri daripada empat sub elemen iaitu mencapai matlamat guru, mempunyai objektif yang jelas, menimbulkan isu-isu yang penting bagi diri guru dan guru berasa selamat dalam kerja. Elemen (ii) ialah sumbangan dari luar ke dalam (*outside-in*) yang juga mengandungi empat sub elemen iaitu sedia mendengar teguran, menerima maklum balas yang positif, berasa dihargai di tempat kerja dan penghormatan daripada pengetua (majikan).

b) Kepercayaan

Kepercayaan memberitahu kepada guru bahawa usaha atau kerja yang guru lakukan itu adalah pada landasan yang betul dan kerja tersebut sesuai dengan guru. Kepercayaan merangkumi empat elemen iaitu (i) bermotivasi dalam kerja, (ii) mempercayai guru sendiri adalah efektif dan efisien, (iii) mempunyai jati diri (*resilient*) ketika menghadapi kesulitan, dan (iv) mempersepsikan kerja guru mempunyai impak positif di dunia.

c) Iklim Sekolah

Iklim berkaitan dengan norma, nilai-nilai dan tingkah laku yang tertentu dalam mana-mana organisasi, tidak kira organisasi yang besar atau kecil, termasuklah organisasi sekolah. Iklim sekolah terdiri daripada lima elemen iaitu (i) menikmati kerja, (ii) menyukai rakan-rakan sekerja, (iii) menghargai nilai-nilai yang

ditetapkan dalam organisasi, (iv) mempunyai atos yang adil dalam kerja, dan (v) mengawal aktiviti harian.

d) Penglibatan

Penglibatan (*engaged*) guru dalam kerja-kerja di sekolah dalam jangka masa yang panjang. Penglibatan guru terdiri daripada empat elemen iaitu (i) melakukan kerja yang berbaloi, (ii) berminat dalam kerja, (iii) mempercayai visi dalam organisasi, dan (iv) berasa semburan emosi positif yang kuat.

e) Keyakinan

Keyakinan merangkumi tiga elemen iaitu (i) menyelesaikan tugas dengan sempurna, (ii) mempunyai tahap kepercayaan diri yang tinggi, dan (iii) memahami peranan diri pada masa dahulu (*backwards*) dan masa hadapan (*forwards*).

### **1.9.2 Kepimpinan Transformasi Pengetua**

Kepimpinan transformasi merupakan suatu usaha untuk mempengaruhi pengikut-pengikut melalui sifat peribadi dan hubungannya dengan pengikut supaya melaksanakan tugas organisasi melebihi tahap yang ditetapkan (Burns, 1978). Manakala Bass dan Avolio (1994) menyatakan kepemimpinan transformasi memotivasikan pengikut melalui tingkah laku yang unggul seperti pengaruh yang ideal, motivasi inspirasi, pertimbangan individu dan merangsang intelek. Bagi tujuan kajian ini model kepemimpinan transformasi yang berfokuskan sekolah (Leithwood, Jantzi & Fernandez, 1993; Leithwood, 1994; Leithwood & Jantzi, 2005) digunakan.

Justeru, kepemimpinan transformasi dalam kajian ini didefinisikan sebagai usaha pengetua memotivasikan guru-guru untuk melakukan kerja-kerja di sekolah dengan

berprestasi tinggi supaya dapat menghasilkan budaya sekolah yang profesional serta meningkatkan tahap kesejahteraan di tempat kerja guru yang dapat memacu komitmen afektif dan tingkah laku inovatif guru dan variabel ini diukur menggunakan tujuh dimensi seperti berikut:

a) Visi dan Misi Sekolah

Merujuk pada tingkah laku pemimpin yang bertujuan untuk mengenal pasti dan membina peluang baru bagi sekolah serta membangkitkan semangat guru-guru tentang visi dan misi pemimpin. Apabila guru-guru menerima visi dan misi dengan emosi yang positif, mereka akan menunjukkan komitmen tanpa syarat. Keadaan ini mendorong penambahbaikan organisasi sekolah (Leithwood, Jantzi & Fernandez, 1993).

b) Stimulasi Intelek

Tingkah laku pemimpin yang mencabar guru untuk menilai semula andaian mengenai kerja dan berfikir semula cara untuk meningkatkan prestasi kerja. Rangsangan ini dapat menarik perhatian guru bagi membandingkan amalan sekarang dengan keinginan untuk berjaya. Hal ini dapat difahami melalui cabaran mencapai matlamat penstrukturan semula sekolah. Rangsangan ini juga dapat menimbulkan persepsi dinamik dan perubahan kerja guru serta mempertingkatkan emosi guru (kesejahteraan di tempat kerja) (Leithwood et al., 1993).

c) Sokongan Individu

Tingkah laku pemimpin yang memberi penghormatan kepada guru dan mengambil berat tentang perasaan personal dan keperluan guru. Dimensi ini dipercayai dapat mempengaruhi kepercayaan dan masalah yang dihadapi oleh guru

yang akhirnya dapat mengubah amalan kerja guru supaya lebih efisien. Maka pemimpin akan mengambil berat secara serius tentang masalah yang guru-guru hadapi dan mengambil tindakan untuk mengatasi masalah tersebut (Leithwood et al., 1993).

d) Simbol Amalan dan Nilai Profesional

Pemimpin bertindak sebagai model peranan kepada guru-guru yang melakukan tindakan-tindakan yang berlandaskan visi dan misi sekolah secara konsisten. Pemimpin menunjukkan model amalan yang baik dan membantu meningkatkan kepercayaan guru tentang keupayaan mereka serta meningkatkan semangat terhadap kerja-kerja guru (Leithwood et al., 1993).

e) Penglibatan dan Membuat Keputusan Sekolah

Pemimpin menyediakan peluang secara formal dan tidak formal kepada guru-guru untuk mengambil bahagian dan membuat keputusan tentang isu yang mempengaruhi atau membimbangkan mereka. Hal ini termasuk dalam bidang-bidang yang mereka mempunyai pengetahuan yang mencukupi. Pemimpin juga akan memberi pengupayaan dan autonomi kepada guru untuk menggunakan kepakaran mereka supaya mereka boleh mengamalkan proses perubahan dalam kerja-kerja di sekolah (Leithwood et al., 1993).

f) Sokongan Pengajaran

Pemimpin menyediakan sokongan organisasi bagi interaksi guru seperti menyediakan kemudahan sumber dan teknikal untuk membantu meningkatkan keberkesanan kerja guru di sekolah. Pemimpin juga memantau kerja-kerja yang dilakukan oleh guru-guru khususnya pencerapan P d P dalam bilik darjah.

Seterusnya membincangkan hasil pemantauan untuk meningkatkan kecekapan dan keberkesanan guru. Pemimpin sentiasa mengambil bahagian dalam isu-isu pendidikan di sekolah (Leithwood et al., 1993).

g) Memantau Aktiviti Sekolah

Pemimpin sentiasa berada dan kelihatan di sekolah. Pemimpin dapat dihubungi dengan mudah oleh pelajar dan guru. Pemimpin juga sentiasa menunjukkan minat terhadap kemajuan pelajar serta menyemak kemajuan pelajar dari masa ke masa (Leithwood et al., 1993).

### **1.9.3 Budaya Sekolah**

Budaya sekolah didefinisikan sebagai asas pada andaian, norma dan nilai serta budaya artifek yang dikongsi sesama ahli dalam organisasi sekolah, yang mana hal ini mempengaruhi fungsi mereka dalam sekolah (Maslowski, 1997).

Dalam kajian ini budaya didefinisikan sebagai asas andaian, norma dan nilai, budaya artifek dan beberapa aspek budaya seperti, pengaruh tingkah laku, dan perkongsian visi dan misi sekolah. Budaya dalam kajian ini diukur berdasarkan kerangka model Quinn (1988) yang mengandungi empat dimensi berikut:

a) Dimensi Proses Dalaman

Mengandungi perspektif dalam organisasi berdasarkan birokrasi kerja Weber dan hasil kerja awal bagi pergerakan Pengurusan Saintifik. Organisasi dapat beroperasi dengan berkesan bergantung kepada tindakan yang jelas dapat dikenal pasti dan penyelarasan dalam organisasi yang efisien. Nilai-nilai utama dalam dimensi ini termasuklah stabiliti, kebolehamalan dan efisiensi. Matlamat ini dapat