

**PENGARUH KEPIMPINAN BERSEPADU
PENGETUA, KEADILAN ORGANISASI DAN
PENETAPAN MATLAMAT TERHADAP
KOMITMEN GURU DI SEKOLAH-SEKOLAH DI
DAERAH YOGYAKARTA**

SUBARINO

**UNIVERSITI SAINS MALAYSIA
2015**

**PENGARUH KEPIMPINAN BERSEPADU
PENGETUA, KEADILAN ORGANISASI DAN
PENETAPAN MATLAMAT TERHADAP
KOMITMEN GURU DI SEKOLAH-SEKOLAH DI
DAERAH YOGYAKARTA**

Oleh

SUBARINO

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

JANUARI 2015

PENGHARGAAN

Puji dan syukur saya panjatkan kepada Allah Yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang yang telah memberi limpahan karunia dan izin Nya sehingga dapat menyelesaikan tesis ini. Setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada Dr Abdul Jalil Ali selaku penyelia utama dan Prof. Madya Dr. Tang Keow Ngang selaku penyelia bersama, atas segala bimbingan dan nasihat yang diberikan sehingga tesis ini dapat disempurnakan.

Penghargaan dan ucapan terima kasih juga ditujukan kepada Prof Madya Dr Abdul Ghani Kanesan Abdullah, Prof Madya Dr Hazri Jamil dan Prof Madya Dr Shaik Abdul Malik Mohamed Ismail yang telah memberi nasihat dan sokongan bagi memperbaiki mutu kajian ini. Penghargaan dan ucapan terima kasih juga ditujukan kepada Bupati Bantul, Kepala Dinas Pendidikan dan Menengah kabupaten Bantul dan Pengetua SMA Negeri 1 Bantul yang telah memberi kebenaran, nasihat dan sokongan. Ucapan terima kasih juga kepada rakan Dr Prihadi Kususanto atas sumbangan idea dan nasihat.

Turut diucapkan terima kasih atas sokongan dan pengorbanan yang diberikan oleh isteri tercinta Purwantiningsih dan anak kesayangan Rino Faiz Akhsan dan Nursyahfan Rifky Herdianto. Tidak lupa juga kepada Ibu dan Ayah tersayang, Ibu dan Ayah mertua yang telah memberi banyak nasihat, kasih sayang dan do'a.

ISI KANDUNGAN

Muka Surat

PENGHARGAAN	ii
ISI KANDUNGAN	iii
SENARAI JADUAL	xi
SENARAI RAJAH	xv
SENARAI LAMPIRAN	xvi
SENARAI SINGKATAN	xvii
ABSTRAK	xviii
ABSTRACT	xx
BAB I: PENGENALAN	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar Belakang	4
1.3 Pernyataan Masalah	11
1.4 Objektif Kajian	16
1.5 Soalan Kajian	17
1.6 Hipotesis Kajian	18
1.7 Kepentingan Kajian	19
1.8 Batasan Kajian	22
1.9 Definisi Operasional	24
1.9.1 Kepimpinan Bersepadu	24
1.9.1.1 Tugas	24
1.9.1.2 Hubungan	25
1.9.1.3 Perubahan	25
1.9.1.4 Kepelbagaian	25
1.9.1.5 Integriti	25

1.9.2	Keadilan Organisasi	25
1.9.2.1	Keadilan Prosedur	26
1.9.2.2	Keadilan Pengagihan	26
1.9.2.3	Keadilan Interpersonal	26
1.9.2.4	Keadilan Informasi	26
1.9.3	Penetapan Matlamat	27
1.9.3.1	Kesukaran Matlamat	27
1.9.3.2	Kekhususan Matlamat	27
1.9.4	Komitmen Guru	27
1.9.4.1	Komitmen Kepada Sekolah	28
1.9.4.2	Komitmen kepada Profesion	28
1.10	Kerangka Konsep	29
1.11	Rumusan	34
BAB 2 : TINJAUAN LITERATUR		35
2.1	Pengenalan	35
2.2	Kepimpinan	35
2.2.1	Konsep dan Definisi Kepimpinan	37
2.2.2	Perkembangan Kajian Teori-Teori Kepimpinan	38
2.2.3	Kepimpinan Pendidikan	45
2.3	Konsep dan Definisi Kepimpinan Bersepadu	47
2.3.1	Teori Kepimpinan Bersepadu	49
2.3.2	Model-Model Kepimpinan Bersepadu	52
2.3.2.1	Model Kepimpinan Bersepadu sebagai Persepaduan Pelbagai Teori Kepimpinan	53
2.3.2.2	Teori Kepimpinan Persepaduan Pemegang Taruh, Tujuan, Tugas, Struktur dan Peranan	57
2.3.2.3	Teori Hierarki Perilaku Kepimpinan Yulk, Gordon dan Taber	60

2.3.2.3 (a) Perilaku kepada Tugas	60
2.3.2.3 (b) Perilaku kepada Hubungan	62
2.3.2.3 (c) Perilaku Kepada Perubahan	63
2.3.2.4 Teori Kepimpinan Bersepadu Fernandez	65
2.3.2.4 (a) Kepimpinan Berorientasikan Tugas	65
2.3.2.4 (b) Kepimpinan Berorientasikan Hubungan	66
2.3.2.4 (c) Kepimpinan Berorientasikan Perubahan	68
2.3.2.4 (d) Kepimpinan Berorientasi Kepelbagaian	69
2.3.2.4 (e) Kepimpinan Berorientasikan Integriti	71
2.4 Keadilan Organisasi	73
2.4.1 Dimensi-Dimensi Keadilan Organisasi	74
2.4.1.1 Keadilan Pengagihan	75
2.4.1.2 Keadilan Prosedur	76
2.4.1.3 Keadilan Interpersonal	77
2.4.1.4 Keadilan Informasi	77
2.4.2 Keadilan Organisasi dan Kepimpinan	78
2.4.3 Keadilan Organisasi dan Hasil Organisasi	79
2.4.4 Amalan Keadilan Organisasi di Sekolah	81
2.5 Penetapan Matlamat	84
2.5.1 Teori Penetapan Matlamat (<i>Goal Setting Theory</i>)	86
2.5.2 Dimensi- Dimensi Penetapan Matlamat	88
2.5.2.1 Kesukaran Matlamat	88
2.5.2.2 Kekhususan Matlamat	89
2.5.3 Kepimpinan dan Penetapan Matlamat	90
2.5.4 Penetapan Matlamat dan Output Organisasi	92
2.5.5 Kesan Moderator Penetapan Matlamat Pekerjaan	93
2.5.6 Amalan Penetapan Matalamat di Sekolah	94

2.6	Komitmen Organisasi	97
	2.6.1 Konsep dan Definisi Komitmen Organisasi	98
2.7	Komitmen Guru	100
	2.7.1 Antecedens Komitmen Guru	101
	2.7.2 Dimensi- Dimensi Komitmen Guru	103
	2.7.2.1 Dimensi Komitmen Guru Kepada Sekolah	104
	2.7.2.2 Dimensi Komitmen Guru Kepada Profesion	105
2.8	Kajian-kajian Lepas yang Berkaitan dengan Variabel-variabel Kajian	107
	2.8.1 Kajian-kajian Lepas tentang Kepimpinan Bersepadu	107
	2.8.2 Kajian-kajian Lepas tentang Keadilan Organisasi	113
	2.8.3 Kajian-kajian Lepas tentang Penetapan Matlamat	118
	2.8.4 Kajian-kajian Lepas tentang Komitmen Guru	122
2.9	Kerangka Teori	127
	BAB 3: METODOLOGI KAJIAN	135
3.1	Pengenalan	135
3.2	Reka Bentuk Kajian	135
3.3	Variabel Kajian	136
	3.3.1 Variabel Bersandar	136
	3.3.2 Variabel Bebas	137
	3.3.3 Variabel Mediator	137
	3.3.4 Variabel Moderator	137
3.4	Populasi dan Persampelan	138
3.5	Instrumen Kajian	142
	3.5.1 Bahagian A: Maklumat Demografi Responden	143
	3.5.2 Bahagian B: Kepimpinan Bersepadu	143
	3.5.3 Bahagian C: Keadilan Organisasi	145
	3.5.4 Bahagian D: Penetapan Matlamat	146

3.5.5	Bahagian E: Komitmen Guru	146
3.6	Kajian Rintis	147
3.6.1	Kesahan Instrumen	148
3.6.2	Kebolehpercayaan	148
3.7	Prosedur Pengumpulan Data	151
3.8	Analisis Penerokaan Data	153
3.8.1	Ujian Diagnosis Outlier	153
3.8.2	Ujian Normaliti Variabel	155
3.8.3	Pengesahan Skala Pengukuran	156
3.8.3.1	Analisis Faktor Penerokaan (<i>Exploratory Factor Analysis</i>)	157
3.8.3.1a	Skala Kepimpinan Bersepadu	157
3.8.3.1b	Skala Keadilan Organisasi	159
3.8.3.1c	Skala Penetapan Matlamat	160
3.8.3.1d	Skala Komitmen Guru	161
3.8.3.2	Analisis Faktor Pengesahan (<i>Confirmatory Factor Analysis</i>)	162
3.9	Analisis Statistik Soalan Kajian	164
3.9.1	Analisis Statistik Deskriptif	164
3.9.1.1	Penentuan Tahap Amalan Variabel Kajian	164
3.9.1.2	Analisis Statistik Inferensi	165
3.9.1.3	Analisis Kesan Variabel Mediator dan Moderator	166
3.10	Kesimpulan	170
	BAB 4: DAPATAN KAJIAN	171
4.1	Pengenalan	171
4.2	Profil Responden	171
4.3	Analisis Faktor Pengesahan (<i>Confirmatory Factor Analysis</i>)	172
4.3.1	Skala Kepimpinan Bersepadu	173

4.3.2	Skala Keadilan Organisasi	177
4.3.3	Skala Penetapan Matlamat	180
4.3.4	Skala Komitmen Guru	183
4.4	Dapatan Kajian	187
4.4.1	Analisis Statistik Deskriptif	187
4.4.1.1	Tahap Kepimpinan Bersepadu	188
4.4.1.2	Tahap Keadilan Organisasi	188
4.4.1.3	Tahap Penetapan Matlamat	189
4.4.1.4	Tahap Komitmen Guru	189
4.4.2	Analisis Statistik Inferensi	190
4.4.2.1	Pengaruh Kepimpinan Bersepadu terhadap Keadilan Organisasi	190
4.4.2.2	Pengaruh Kepimpinan Bersepadu terhadap Penetapan Matlamat	193
4.4.2.3	Pengaruh Kepimpinan Bersepadu terhadap Komitmen Guru	196
4.4.2.4	Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Guru	199
4.4.2.5	Pengaruh Penetapan Matlamat terhadap Komitmen Guru	201
4.4.2.6	Peramal yang Signifikan terhadap Komitmen Guru	204
4.4.2.6.1	Peramal yang Signifikan terhadap Komitmen Guru kepada Sekolah	205
4.4.2.6.2	Peramal yang Signifikan terhadap Komitmen Guru kepada Profesion	207
4.4.3	Analisis Fungsi Mediator dan Moderator	208
4.4.3.1	Analisis Fungsi Regresi Pengaruh Mediator	209
4.4.3.1.1	Pengaruh Mediator Keadilan Organisasi terhadap Hubungan Kepimpinan Bersepadu dengan Komitmen Guru	209

4.4.3.1.2	Pengaruh Mediator Penetapan Matlamat terhadap Hubungan Kepimpinan Bersepadu dengan Komitmen Guru	213
4.4.3.2	Analisis Pengaruh Moderator	217
4.4.3.2.1	Analisis Pengaruh Moderator Penetapan Matlamat terhadap Pengaruh Kepimpinan Bersepadu dengan Komitmen Guru	217
4.4.4	Kaedah SEM dan <i>Path-analysis</i>	226
4.4.4.1	Proposal Model Pengaruh Mediator Keadilan Organisasi dan Modertor Penetapan Matlamat terhadap Hubungan antara Kepimpinan Bersepadu dengan Penetapan Matlamat	226
4.4.4.2	Proposal Model Cadangan	229
4.5	Ringkasan Dapatan Kajian	234
BAB 5: PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN		241
5.1	Pengenalan	241
5.2	Ringkasan Kajian	241
5.3	Perbincangan	244
5.3.1	Pengaruh Kepimpinan Bersepadu terhadap Keadilan Organisasi, Penetapan Matlamat dan Komitmen guru	244
5.3.1.1	Pengaruh Orientasi Kepimpinan Bersepadu terhadap Dimensi- dimensi Keadilan Organisasi	245
5.3.1.2	Pengaruh Orientasi Kepimpinan Bersepadu terhadap Dimensi-Dimensi Penetapan Matlamat	248
5.3.1.3	Pengaruh Orientasi Kepimpinan Bersepadu terhadap Dimensi-Dimensi Komitmen Guru	250
5.3.2	Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Guru	251
5.3.3	Pengaruh Penetapan Matlamat terhadap Komitmen Guru	252
5.3.4	Pengaruh yang Signifikan terhadap Komitmen Guru	253
5.3.5	Pengaruh Keadilan organisasi Sebagai Mediator Dalam Kepimpinan Bersepadu	254
5.3.6	Pengaruh Penetapan Matlamat Sebagai Mediator Terhadap Hubungan Kepimpinan Bersepadu	255

5.3.7	Pengaruh Penetapan Matlamat Sebagai Moderator Terhadap Hubungan Kepimpinan Bersepadu	256
5.3.8	Proposal Model Pengaruh Mediator Keadilan Organisasi dan Moderator Penetapan Matlamat Terhadap Hubungan Kepimpinan Bersepadu	259
5.3.9	Proposal Model Cadangan, Pengaruh Mediator dan Moderator Penetapan Matlamat serta Mediator Keadilan Organisasi Terhadap Hubungan Kepimpinan Bersepadu	259
5.4	Implikasi	260
5.4.1	Implikasi Kepada Kementerian Pendidikan Indonesia	261
5.4.2	Implikasi Kepada Teori	261
5.4.3	Implikasi Kepada Praktis	262
5.5	Cadangan Kajian	267
5.6	Cadangan Kajian Lanjutan	270
5.7	Kesimpulan	271
	RUJUKAN	273
	APENDIKS A	307
	APENDIKS B	308
	LAMPIRAN 1 SOAL SELIDIK	309
	LAMPIRAN 2 SURAT KEBENARAN MENJALANKAN KAJIAN	319
	LAMPIRAN 3 SENARAI PUBLIKASI	320

SENARAI JADUAL

Muka Surat

Jadual 3.1	Bilangan sekolah menengah kebangsaan dan guru di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta	139
Jadual 3.2	Bilangan Sekolah dan Sampel yang Ditetapkan	140
Jadual 3.3	Agihan Item Mengikut Orientasi Kepimpinan Bersepadu	144
Jadual 3.4	Agihan Item Mengikut Keadilan Organisasi	145
Jadual 3.5	Agihan Item Mengikut Penetapan Matlamat	146
Jadual 3.6	Agihan Item Mengikut Komitmen Guru	146
Jadual 3.7	Agihan Item Mengikut Variabel	147
Jadual 3.8	Koefisien <i>Cronbach Alfa</i> berdasarkan Darren dan Mallery (2003)	149
Jadual 3.9	Keputusan Ujian Kebolehpercayaan Kajian rintis (n=78)	150
Jadual 3.10	Keputusan Analisis <i>Outlier</i>	155
Jadual 3.11	Nilai Kepencongan dan <i>Kurtosis</i>	156
Jadual 3.12	Keputusan Analisis Faktor Variabel Kepimpinan Bersepadu	158
Jadual 3.13	Keputusan Analisis Faktor Penerokaan Skala Keadilan Organisasi	159
Jadual 3.14	Keputusan Analisis Faktor Penerokaan Skala Penetapan Matlamat	160
Jadual 3.15	Keputusan Analisis Faktor Skala Komitmen Guru	161
Jadual 3.16	Rumusan Keputusan Analisis Faktor Penerokaan	162
Jadual 3.17	Pengukuran Kesahan Keseluruhan	164
Jadual 3.18	Tahap Variable Kajian Keseluruhan	165
Jadual 3.19	Kekuatan Korelasi berdasarkan Cohen dan Lea (2003)	165
Jadual 4.1	Demografi Responden Kajian	172
Jadual 4.2	Indeks <i>Fit</i> Model Pengukuran Kepimpinan Bersepadu	174
Jadual 4.3	Kebolehpercayaan <i>Cronbach alfa</i> bagi Skala Kepimpinan Bersepadu	177
Jadual 4.4	Indek <i>Fit</i> Model Pengukuran Keadilan Organsiasi	178
Jadual 4.5	Kebolehpercayaan <i>Cronbach alfa</i> bagi Skala Keadilan Organisasi	180

Jadual 4.6	Indek <i>Fit</i> Model Pengukuran Penetapan Matlamat	181
Jadual 4.7	Kebolehpercayaan <i>Cronbach alfa</i> bagi Skala Penetapan Matlamat	183
Jadual 4.8	Indek <i>Fit</i> Model Pengukuran Komitmen Guru	184
Jadual 4.9	Kebolehpercayaan <i>Cronbach alfa</i> bagi Skala Komitmen Guru	187
Jadual 4.10	Tahap Kepimpinan Bersepadu	188
Jadual 4.11	Tahap Keadilan Organisasi	189
Jadual 4.12	Tahap Penetapan Matlamat	189
Jadual 4.13	Tahap Komitmen Guru	190
Jadual 4.14	Keputusan Analisis Kepimpinan Bersepadu terhadap Keadilan Organisasi	191
Jadual 4.15	Keputusan analisis pengaruh kepimpinan bersepadu terhadap dimensi-dimensi keadilan organisasi	192
Jadual 4.16	Keputusan Analisis Pengaruh Kepimpinan Bersepadu terhadap Penetapan Matlamat	194
Jadual 4.17	Keputusan Analisis Pengaruh kepimpinan bersepadu terhadap Dimensi-Dimensi Penetapan Matlamat	195
Jadual 4.18	Keputusan Analisis Pengaruh Kepimpinan Bersepadu terhadap Komitmen Guru	197
Jadual 4.19	Keputusan analisis pengaruh kepimpinan bersepadu terhadap dimensi-dimensi komitmen guru	198
Jadual 4.20	Keputusan Analisis Pengaruh Dimensi-Dimensi Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Guru	199
Jadual 4.21	Hasil analisis pengaruh keadilan organisasi terhadap dimensi-dimensi komitmen guru	201
Jadual 4.22	Keputusan Analisis Pengaruh Penetapan Matlamat terhadap Komitmen Guru	202
Jadual 4.23	Hasil analisis pengaruh penetapan matlamat terhadap dimensi-dimensi komitmen guru	203
Jadual 4.24	Peramal terhadap Komitmen Guru	204
Jadual 4.25	Keputusan Peramal terhadap Komitmen Guru	205
Jadual 4.26	Peramal terhadap Komitmen Guru kepada Sekolah	206
Jadual 4.27	Keputusan Peramal terhadap Komitmen Guru kepada Sekolah	206

Jadual 4.28	Peramal terhadap Komitmen Guru kepada Profesion	207
Jadual 4.29	Keputusan Peramal terhadap Komitmen Guru kepada Profesion	208
Jadual 4.30	Ujian Pengaruh Mediator Keadilan Organisasi terhadap Pengaruh Kepimpinan Bersepadu dengan Komitmen Guru	210
Jadual 4.31	Keputusan Analisis Pengaruh Mediator Dimensi-dimensi Keadilan Organisasi dalam Hubungan antara Orientasi Kepimpinan Bersepadu dengan Dimensi Komitmen Guru Kepada Sekolah	211
Jadual 4.32	Keputusan Analisis Pengaruh Mediator Dimensi-dimensi Keadilan Organisasi dalam Hubungan antara Orientasi Kepimpinan Bersepadu dengan Dimensi Komitmen Guru kepada Profesion	212
Jadual 4.33	Ujian Pengaruh Mediator Penetapan Matlamat terhadap Pengaruh Kepimpinan Bersepadu dengan Komitmen Guru	214
Jadual 4.34	Keputusan Analisis Pengaruh Mediator Dimensi-dimensi Penetapan Matlamat terhadap Hubungan antara Orientasi Kepimpinan Bersepadu dengan Dimensi Komitmen Guru Kepada Sekolah	216
Jadual 4.35	Keputusan Analisis Pengaruh Mediator Dimensi-dimensi Penetapan Matlamat terhadap Hubungan antara Orientasi Kepimpinan Bersepadu dengan Dimensi Komitmen Guru Kepada Profesion	216
Jadual 4.36	Ujian Pengaruh Moderator Penetapan Matlamat terhadap Pengaruh Kepimpinan Bersepadu dengan Komitmen Guru	219
Jadual 4.37	Keputusan Analisis Regresi Pengaruh Moderator Penetapan Matlamat	220
Jadual 4.38	Keputusan Analisis Pengaruh Moderator Dimensi Kekhususan Matlamat terhadap Hubungan antara Orientasi Kepimpinan Bersepadu dengan Dimensi Komitmen Guru Kepada Sekolah	222
Jadual 4.39	Nilai β Analisis Bentuk Moderator Kekhususan Matlamat terhadap Hubungan antara Orientasi Kepimpinan Bersepadu dengan Komitmen Guru kepada Sekolah	222
Jadual 4.40	Keputusan Analisis Pengaruh Moderator Dimensi Kesukaran Matlamat terhadap Hubungan antara Orientasi Kepimpinan Bersepadu dengan Dimensi Komitmen Guru Kepada Sekolah	223
Jadual 4.41	Nilai β Analisis Bentuk Moderator Kesukaran Matlamat terhadap Hubungan antara Orientasi Kepimpinan Bersepadu dengan Komitmen Guru kepada Sekolah	223
Jadual 4.42	Keputusan Analisis Pengaruh Moderator Dimensi Kekhususan Matlamat terhadap Hubungan antara Orientasi Kepimpinan Bersepadu dengan Dimensi Komitmen Guru Kepada Profesion	224

Jadual 4.43	Nilai β Analisis Bentuk Moderator Kekhususan Matlamat dalam Hubungan antara Orientasi Kepimpinan Bersepadu dengan Komitmen Guru kepada Profesion	224
Jadual 4.44	Keputusan Analisis Pengaruh Moderator Dimensi Kesukaran Matlamat terhadap Hubungan antara Orientasi Kepimpinan Bersepadu dengan Dimensi Komitmen Guru Kepada Profesion	225
Jadual 4.45	Nilai β Analisis Bentuk Moderator Kesukaran Matlamat terhadap Hubungan antara Orientasi Kepimpinan Bersepadu dengan Komitmen Guru kepada Profesion	225
Jadual 4.46	Keputusan <i>Regression Weight</i> Pengaruh Mediasi dan Moderasi	228
Jadual 4.47	Keputusan Pengaruh Langsung (<i>Standard direct effect</i>) Proposal Model	229
Jadual 4.48	Keputusan Pengaruh tidak Langsung (<i>Standard indirect effect</i>) Proposal Model	229
Jadual 4.49	Keputusan <i>Regression Weight</i> Pengaruh Mediasi dan Moderasi	232
Jadual 4.50	Keputusan Pengaruh Langsung (<i>Standard direct effect</i>) Model Cadangan	232
Jadual 4.51	Keputusan Pengaruh tidak Langsung (<i>Standard indirect effect</i>) Model Cadangan	232
Jadual 4.52	Ringkasan <i>Standard Regression Weight</i> Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Proposal Model	233
Jadual 4.53	Ringkasan dapatan analisis soalan kajian 2 dan 3	237
Jadual 4.54	Ringkasan Keputusan kajian Hipotesis Nol	239

SENARAI RAJAH

	Muka Surat
Rajah 1.1	Kerangka Konsep Kajian 34
Rajah 2.1	Kerangka Teori Kepimpinan Bersepadu 52
Rajah 2.2	Persamaan dan Perbezaan Konseptual Kepimpinan Pengajaran dan Transformasi sebagai Kepimpinan Bersepadu 54
Rajah 2.3	Kerangka Konsep Kepimpinan Bersepadu Yang Mengintegrasikan Kepimpinan Transformasi, Transaksi dan Rohani 56
Rajah 2.4	Kerangka Kepimpinan Bersepadu Yang mengintegrasikan Tujuan, Tugas dan Pemegang Taruh 58
Rajah 2.5	Kitaran Elemen Penting dalam Teori Penetapan Matlamat dan Prestasi Kerja 87
Rajah 2.6	Kerangka Teori 133
Rajah 3.2	Carta Alir Prosedur Pengumpulan Data Kajian 152
Rajah 3.3	Model Kesan Mediator 167
Rajah 3.4	Model Kesan Moderator 168
Rajah 4.1	Model Pengukuran Kepimpinan Bersepadu 15 Item 175
Rajah 4.2	Model Pengesahan Order Kedua Kepimpinan Bersepadu 176
Rajah 4.3	Model Pengukuran Keadilan Organisasi 19 Item 178
Rajah 4.4	Model Pengesahan Order Kedua Keadilan Organisasi 179
Rajah 4.5	Model Pengukuran Skala Penetapan Matlamat 181
Rajah 4.6	Model Pengesahan Order Kedua Skala Penetapan Matlamat 182
Rajah 4.7	Model Pengukuran Skala Komitmen Guru 185
Rajah 4.8	Model Pengesahan Order Kedua Skala Komitmen Guru 186
Rajah 4.9	Model Hipotesis Ujian Kesan Mediasi Keadilan Organisasi dan Moderasi Penetapan Matlamat 227
Rajah 4.10	Prosposal Model Cadangan Pengaruh Mediator Keadilan organisasi dan Penetapan Matlamat serta Moderator Penetapan Matlamat terhadap Hubungan antara Kepimpinan Bersepadu dengan Komitmen Guru 231

SENARAI LAMPIRAN

	Muka Surat
LAMPIRAN 1 Soal Selidik	309
LAMPIRAN 2 Surat Kebenaran Menjalankan Kajian	319
LAMPIRAN 3 Senarai Penerbitan	320

SENARAI SINGKATAN

AMOS	<i>Analysis of Moment Structures</i>
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
df	Derajah Kebebasan (<i>Degree of Freedom</i>)
DIY	Daerah Istimewa Yogyakarta
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
MSA	<i>Measure of Sampling Adequacy</i>
NFI	<i>Normed Fit Index</i>
PAK	Perhitungan Angka Kredit
PGRI	Persatuan Guru Republik Indonesia
PISA	<i>Programme For International Student Assessment</i>
PNS	Penjawat Awam (Pegawai Negeri Sipil)
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
SBM	<i>School Based Management</i>
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>
SES	<i>Senior Executive Service</i>
USAID	<i>United States Agency for International Development</i>

PENGARUH KEPIMPINAN BERSEPADU PENGETUA, KEADILAN ORGANISASI DAN PENETAPAN MATLAMAT TERHADAP KOMITMEN GURU DI SEKOLAH-SEKOLAH DI DAERAH YOGYAKARTA

ABSTRAK

Kajian ini dijalankan untuk mengenal pasti pengaruh kepemimpinan bersepadu, keadilan organisasi dan penetapan matlamat terhadap komitmen guru. Pengaruh mediator keadilan organisasi dan moderator penetapan matlamat terhadap hubungan antara kepemimpinan bersepadu dengan komitmen guru turut dikaji. Sejumlah 365 orang guru yang dipilih secara rawak berperingkat di sekolah-sekolah menengah di daerah Yogyakarta menjadi responden kajian. Prosedur analisis regresi berganda dan *Structure Equation Modeling* (SEM) digunakan untuk menguji hipotesis. Dapatan kajian menunjukkan bahawa kepemimpinan bersepadu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keadilan organisasi, penetapan matlamat dan komitmen guru. Dapatan kajian juga menunjukkan kepemimpinan berorientasikan perubahan, keadilan organisasi (prosedur, pengagihan dan interpersonal) dan penetapan matlamat (kekhususan dan kesukaran) didapati mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen guru. Seterusnya dapatan kajian menunjukkan bahawa keadilan organisasi bertindak sebagai *mediator* mutlak terhadap hubungan antara kepemimpinan bersepadu dengan komitmen guru. Kajian juga mendapati penetapan matlamat berperanan sebagai moderator (*substitute*) terhadap hubungan antara kepemimpinan bersepadu dengan komitmen guru secara signifikan bagi sampel kajian ini. Dapatan model SEM turut mengukuhkan kesesuaian pengaruh mediator keadilan organisasi dan moderator penetapan matlamat terhadap hubungan antara kepemimpinan bersepadu dengan komitmen guru. Kesimpulannya, dapatan kajian ini diharap membantu pihak pentadbir sekolah

meningkatkan amalan kepimpinan bersepadu, keadilan organisasi dan penetapan matlamat dalam usaha meningkatkan komitmen guru.

**THE INFLUENCE OF PRINCIPALS' INTEGRATED LEADERSHIP,
ORGANIZATIONAL JUSTICE AND GOAL SETTING ON TEACHERS'
COMMITMENT IN SCHOOLS OF YOGYAKARTA DISTRICT**

ABSTRACT

This research was carried out to study the influence of principals' integrated leadership, organizational justice and goal setting towards teachers' commitment. The mediating effect of organizational justice as well as moderating effect of goal setting on the relationship between principals integrated leadership and teachers' commitment were also studied. A total of 365 secondary school teachers were multi-stage randomly chosen from Yogyakarta to become the research respondents. Multiple regression and structure equation modeling were used for analysing test. The findings indicated that integrated leadership has influence on organizational justice, goal setting and teachers' commitment. Result also revealed that change of oriented leadership, organizational justice (procedural, distributive and interpersonal justice) and goal setting (specificity and difficulty) have significant influence toward teachers' commitment. Next, the finding also shown that organizational justice acts as an absolute mediator on the relationship between integrated leadership and teachers' commitment. Result also revealed that goal setting as a moderator (substitute) on the relationship between integrated leadership and teachers' commitment. The finding of SEM model displays the influence of mediation organizational justice and moderator of goal setting on the relationship between integrated leadership and teachers' commitment significantly for the samples chosen. As a conclusion, the findings of this study are able to assist the school administrators to improve their integrated leadership, organizational justice and goal setting in order to increase teachers' commitment.

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Modal insan merupakan pelaburan terpenting bagi pembangunan sesebuah negara dan menjadi teras kepada inovasi dan ekonomi negara untuk menuju ke arah negara yang berpendapatan tinggi yang produktif. Sekolah merupakan unsur yang sangat penting dalam usaha untuk menghasilkan modal insan yang cemerlang. Kejayaan sesebuah sekolah dipengaruhi oleh keberkesanan kepimpinan sekolah dan komitmen guru. Pemimpin sekolah memainkan peranan penting dalam pentadbiran dan penetapan matlamat sekolah (Leithwood & Reihl, 2003). Kerjasama dan perpaduan antara pemimpin sekolah dengan guru dalam membangun wawasan bersama dan membina kesepakatan terhadap matlamat dipercayai dapat memberi kesan positif terhadap komitmen guru (Leithwood & Sun, 2009). Bagi memastikan perpaduan antara pemimpin sekolah dan guru sentiasa dalam keadaan yang baik, satu sistem pentadbiran yang adil harus wujud supaya kepimpinan sekolah lebih berkesan serta guru lebih komited terhadap organisasi dan profesionnya.

Moos dan Huber (2007) dan Fernandez, Cho dan Perry (2010) menyatakan bahawa stail kepimpinan yang berkesan ialah kepimpinan bersepadu. Kepimpinan bersepadu melibatkan semua ahli organisasi dalam pembangunan organisasi. Kepimpinan bersepadu juga dapat diterapkan dalam semua konteks dan situasi (Yulk, Gordon & Taber, 2002; Fernandez et al., 2010) kerana kepimpinan bersepadu dapat mengintegrasikan stail, perilaku dan kemahiran dalam semua konteks dan situasi di bawah satu model teori kepimpinan (Yukl, 2002; Fernandez, 2005). Kenyataan itu sesuai dengan pernyataan bahawa pemimpin yang berkesan dituntut untuk

mengamalkan stail kepimpinan yang pelbagai ketika memimpin sekolah kerana setiap model kepimpinan mempunyai kelemahannya yang tersendiri (Tahir et al., 2008). Antara kelemahan yang nyata adalah tidak semua model boleh digunakan dalam semua konteks dan situasi (Yulk et al., 2002; Ross, 2006). Bagi memastikan perpaduan antara pemimpin dengan ahli organisasi terjalin dengan baik, matlamat yang jelas dan mencabar harus ditetapkan serta berasaskan keadilan dalam sesebuah organisasi.

Penetapan matlamat dan keadilan organisasi adalah saling berkaitan. Penetapan matlamat menjadi peramal yang signifikan terhadap keadilan organisasi dan komitmen ahli terhadap organisasi (Vigoda-Gadot & Angert, 2007). Organisasi yang melibatkan semua ahli dalam proses penetapan matlamat dijangka dapat meningkatkan persepsi ahli terhadap keadilan organisasi (Li & Butler, 2004). Prosedur dan penyertaan dalam penetapan matlamat berasaskan keadilan menyebabkan ahli organisasi komited terhadap organisasi (Skarlicki & Folger, 1997).

Organisasi memberi matlamat yang jelas dan mencabar kepada ahli organisasi dapat meningkatkan perilaku positif mereka terhadap pemimpin dan organisasi (Latham & Locke, 2006; Wright, 2004). Penetapan matlamat pekerjaan yang bersifat khas dan sukar juga menyebabkan ahli organisasi cenderung berprestasi lebih baik berbanding dengan mereka yang hanya digalakkan untuk melakukannya dengan baik (Locke & Latham, 1990). Locke dan Latham (2006) menyatakan perasaan berjaya dalam tempat kerja terjadi apabila seseorang berpendapat bahawa mereka mampu berkembang dan memenuhi cabaran kerja sesuai dengan matlamat yang ditetapkan oleh organisasi.

Organisasi yang memberi rasa keadilan secara relatifnya mempunyai pengaruh terhadap perilaku positif ahli organisasi kepada pemimpin dan organisasi (Eberlin & Tatum, 2008; Chao et al., 2011). Ahli organisasi yang memperoleh rasa keadilan juga mempengaruhi gelagat perilaku mereka dari segi motivasi, sikap dan prestasinya

(Hasan, 2002). Organisasi yang mampu memberi rasa keadilan apabila dalam kalangan ahli organisasi sekiranya pemimpin tersebut mampu memberi persamaan hak, keadilan dan kesaksamaan dalam setiap layanan kepada ahli organisasi (Greenberg, 1987). Persepsi ahli-ahli organisasi tentang organisasi mereka dapat memberikan keadilan sememangnya dapat meningkatkan perilaku organisasi kewarganegaraan, kepuasan kerja dan prestasi kerja dan seterusnya dapat meningkatkan komitmen ahli organisasi (Colquitt, 2001; Eberlin & Tatum, 2008; Bakshi et al., 2009; Najafi et al., 2011). Dapatan-dapatan kajian lepas juga telah menunjukkan bahawa keadilan organisasi juga menjadi peramal yang signifikan terhadap komitmen guru (Poole, 2007; Yavuz, 2010).

Komitmen guru telah dianggap sebagai faktor penting dalam mempengaruhi keberkesanan sekolah, kepuasan guru dan pusing ganti guru (Fresko, Kfir, & Nasser, 1997; Singh & Billingsley, 1998). Komitmen guru juga dicadangkan sebagai salah satu unsur penting bagi kejayaan dan keberkesanan sekolah yang berkaitan dengan prestasi guru, kehadiran, pusing ganti, sikap inovasi, sifat kolejaliti dan pembangunan profesion yang berterusan (Elliott & Crosswell, 2001; Park, 2005). Komitmen guru juga berperanan sebagai faktor utama reformasi sekolah yang berpengaruh terhadap kemahuan guru untuk terlibat dalam perkongsian, sikap reflektif dan amalan kritis (Crosswell & Elliott, 2004). Guru yang komited lebih berminat terhadap pekerjaan mereka dan melibatkan diri dalam kegiatan organisasi dengan sepenuh hati (George & Sabapathy, 2011).

Sebagai kesimpulan, sekolah merupakan elemen penting bagi sesebuah negara dalam usaha untuk menghasilkan modal insan yang cemerlang manakala pemimpin sekolah dan guru memainkan peranan penting bagi memastikan kejayaan tersebut (Tjiptoherijanto & Nagib, 2008). Apabila pemimpin sekolah memberikan rasa keadilan dan melibatkan guru dalam penetapan matlamat yang diyakini turut meningkatkan

komitmen guru. Selain itu, kepemimpinan bersepadu yang dipamerkan oleh pemimpin sekolah juga dapat dilihat sebagai faktor yang dapat mempengaruhi komitmen guru terhadap pekerjaan mereka (Huber & Moos, 2007).

1.2 Latar Belakang

Tujuan penyelenggaraan pendidikan di Indonesia adalah mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermaruah dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, membangunkan potensi murid agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, berkebolehan, kreatif, autonomi, dan menjadi warga negara yang demokratik serta bertanggungjawab (Pemerintah Republik Indonesia, 2003).

Bagi merealisasikan tujuan pendidikan nasional tersebut, Kementerian Pendidikan Nasional Indonesia mempunyai tugas menerajui dalam penyelenggaraan proses pendidikan. Penentu kejayaan pendidikan di Indonesia adalah untuk mencapai nilai peperiksaan nasional murid-murid pada pelbagai tingkat pendidikan (Pemerintah Republik Indonesia, 2005). Ali (2009) menyatakan bahawa nilai peperiksaan nasional yang dicapai oleh murid-murid di Indonesia masih pada tahap rendah. Oleh itu, pencapaian nilai peperiksaan nasional murid-murid berada pada tahap yang rendah ini telah menunjukkan bahawa kejayaan pendidikan di Indonesia gagal mencapai tahap yang baik (Ali, 2009).

Hasil kajian yang dilakukan oleh *Programme For International Student Assessment* (PISA) pada tahun 2009 menunjukkan Indonesia berada pada kedudukan ke 57 berasaskan pencapaian matematik, sains dan keupayaan membaca daripada 65 buah negara yang terlibat (OECD, 2012). Mengikut hasil kajian *Trends in International Mathematics and Science Study* (TIMSS) pada tahun 2007 menunjukkan Indonesia

berada pada kedudukan ke-36 dalam matematik di tempat ke-35 dalam bidang sains 49 buah negara yang mengambil bahagian. Kedudukan ini bermakna Indonesia di bawah negara Malaysia dan Thailand yang berada pada kedudukan ke-20 dan 29 untuk matematik manakala ke-22 dan 23 untuk sains (TIMSS, 2007).

Kajian USAID (Weston, 2008) telah mengenal pasti faktor-faktor yang menyebabkan kualiti pendidikan rendah di Indonesia adalah seperti berikut: (i) tahap keciciran murid yang tinggi disebabkan oleh sikap guru, kehadiran guru, kualiti dan kesesuaian kaedah pengajaran, pengajaran yang membosankan dan kurangnya alat-alat pelajaran (ii) kurangnya galakan daripada ibu bapa, tokoh agama dan pemimpin pendidikan (iii) penempatan guru yang tidak seimbang, guru yang kurang kelayakan, latihan guru yang dibekalkan lebih berasaskan teori dan kekurangan elemen praktikal turut gagal menyediakan guru yang berkesan (iv) pentadbiran dan kepimpinan sekolah kurang berkesan, dan (v) kurangnya sokongan dan penglibatan masyarakat di sekolah. Daripada kelima-lima faktor yang dinyatakan di atas, terdapat dua faktor utama yang berkait rapat iaitu guru dan kepimpinan sekolah (Weston, 2008).

Selari dengan laporan USAID, kajian Surakhmad (2009) mendapati bahawa faktor lain yang menyumbang kepada kualiti pendidikan yang rendah ialah proses pembelajaran dan pentadbiran pendidikan, terutamanya guru yang kurang berkualiti dan pentadbir sekolah yang kurang cekap mengurus sekolah. Syamsuri (2010) menyatakan bahawa guru kurang komited terhadap profesionnya juga dapat menyumbang kepada kualiti pendidikan yang rendah. Selain itu, tahap komitmen yang rendah juga menyebabkan guru kurang berperanan dalam pentadbiran bersama-sama dengan pengetua di sekolah (Suwandi, 2010).

Perubahan situasi politik selepas reformasi dan rendahnya kualiti pendidikan di Indonesia menyebabkan sistem pendidikan Indonesia mengalami perubahan radikal.

Antara perubahan radikal tersebut, adalah seperti model pengurusan sekolah berubah dari berpusat kepada desentralisasi (Raihani, 2007). Desentralisasi pendidikan adalah hasil penguatkuasaan Undang-Undang Nombor 22 tahun 1999 tentang pemerintah daerah memberi kesan terhadap penyelenggaraan pendidikan di Indonesia (Ali, 2009). Dengan konsep desentralisasi pendidikan dan autonomi sekolah, kerajaan Indonesia berharap dapat meningkatkan kualiti pendidikan dan meningkatkan kesesuaian serta efisiensi penyelenggaraan pendidikan. Terdapat tiga bentuk desentralisasi pendidikan iaitu: (1) desentralisasi pemerintahan iaitu delegasi kuasa dalam pengurusan dan perkhidmatan pendidikan dari kerajaan pusat kepada kerajaan negeri. Kerajaan pusat lebih berperanan dalam menetapkan polisi nasional dan standard perkhidmatan pendidikan, (2) desentralisasi pada unit pendidikan iaitu pelaksanaan sistem pendidikan lebih diberi penekanan dalam penyelenggaraan yang di luar mekanisme kerajaan dan juga kerangka birokrasi kerajaan, dan (3) autonomi yang ada pada peringkat individual (Suryadi, 2004). Oleh itu, kejayaan dalam pengurusan dan pelaksanaan pendidikan terletak pada autonomi peringkat individual di sekolah iaitu guru dan pengetua. Namun demikian, pelaksanaan autonomi di sekolah belum tercapai seperti yang diharapkan kerana sekolah masih bersifat autokratik sehingga boleh menyebabkan merudumnya prestasi sekolah (Suparno et al., 2002).

Manifestasi daripada autonomi sekolah di Indonesia ialah model pengurusan sekolah yang dikenal pasti sebagai Pengurusan Berasaskan Sekolah (*School Based Management* (SBM)). SBM adalah model pengurusan yang memberikan autonomi yang lebih besar kepada sekolah dan menyokong penglibatan warga sekolah dalam membuat keputusan (Depdiknas RI, 2001). SBM dilaksanakan juga dengan melibatkan penyertaan masyarakat dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan penentuan polisi, kesesuaian kurikulum di sekolah dengan keperluan masyarakat. Antara kebaikan

yang dapat diperoleh hasil daripada penerapan SBM seperti mana yang dinyatakan oleh Ali (2009) adalah: (i) boleh mendorong kreativiti pengetua untuk menguruskan sekolah dengan lebih baik (ii) pengetua mempunyai kebebasan untuk bergerak (iii) meningkatkan peranan masyarakat terhadap prestasi dan kejayaan sekolah, dan (iv) mengurangkan beban kerajaan khususnya dalam pengurusan kerana pengurusan sudah dijadikan tanggungjawab sekolah dan masyarakat. Oleh itu, kepimpinan yang boleh melibatkan semua warga sekolah dan peranan masyarakat diperlukan bagi menjayakan pelaksanaan program ini. Kepimpinan yang melibatkan semua warga sekolah untuk mencapai tujuan sekolah perlu disesuaikan dengan tugas yang telah ditetapkan yang merupakan antara ciri yang wujud dalam kepimpinan bersepadu (Huber & Moos, 2007, Fernandez et al., 2010).

Wujudnya amalan kepimpinan bersepadu dalam sistem pendidikan di Indonesia iaitu terdapat tiga penolong kanan yang membantu pengetua dalam mentadbir sekolah iaitu penolong kanan hal ehwal kurikulum, hal ehwal murid dan hal ehwal pentadbiran (Kemendiknas RI, 2007a). Tugas utama penolong kanan adalah membantu pengetua dalam melaksanakan pentadbiran. Selain itu, wujud amalan kepimpinan bersepadu di sistem pendidikan di Indonesia adalah penglibatan guru dalam kelompok kerja berpasukan untuk bimbingan guru baru, kemasukan murid, pelaksanaan perperiksaan dan pelaksanaan pembelajaran di luar sekolah (Kemendikbud, 2012). Seterusnya, wujud amalan kepimpinan bersepadu adalah pengetua harus menetapkan wawasan dan matlamat sekolah yang ingin dicapai, berkomunikasi dengan semua warga sekolah dan ibu bapa, membuat analisis cabaran, peluang, kekuatan dan kelemahan sekolah, melibatkan guru dalam membuat keputusan serta memberikan contoh yang baik dalam bentuk tindakan dan kata-kata (Kemendiknas RI, 2007b). Selain itu, kepimpinan

sekolah juga harus memberi rasa hormat kepada semua warga sekolah sebagai manusia ciptaan Tuhan yang memiliki maruah yang tinggi (Depdiknas RI, 2001).

Kementerian Pendidikan Nasional menetapkan garis panduan pengetua tersebut kerana kepimpinan pengetua dipercayai menjadi faktor penting bagi keberhasilan pendidikan di Indonesia. Hal ini disebabkan pengetua merupakan orang yang paling bertanggungjawab dalam pengurusan sekolah (Depdiknas RI, 2001). Dalam menerajui sekolah, pengetua harus mengamalkan model kepimpinan yang terbuka, demokratik, saling menghargai, kekeluargaan, dan selalu menjaga hubungan dengan guru untuk meningkatkan prestasi kerjanya (Suharno, 2010). Di samping itu, pengetua berperanan sebagai pendidik, pengurus, pentadbir, penyelia, pemimpin, inovator dan motivator. Kepimpinan pengetua juga harus terbuka dan demokratik dalam pengurusan sekolah utamanya terhadap sumber manusia iaitu guru (Nurkholis, 2002).

Penglibatan guru dalam proses membuat keputusan merupakan antara usaha-usaha yang telah dijalankan oleh Kementerian Pendidikan Nasional untuk meningkatkan kualiti pendidikan di Indonesia (Depdiknas RI, 2001). Penglibatan guru dalam membuat keputusan ini dipercayai boleh meningkatkan komitmen guru (Somech & Bogler, 2002). Tahap komitmen guru yang tinggi menyebabkan guru mempunyai kreativiti, produktiviti, prestasi kerja dan pembangunan diri secara berterusan (Saidi, 2001). Pelbagai usaha juga telah dilaksanakan oleh kerajaan Indonesia untuk meningkatkan komitmen guru antaranya iaitu 'Sertifikasi Guru'. Kementerian Pendidikan Nasional mengeluarkan undang-undang yang mengatur 'Sertifikasi Guru' dengan Permendiknas No.18 tahun 2007 (Kemendiknas RI, 2007c). Dalam Permenkeu Nomor 164/PMK.05/2010 (Kemenkeu RI, 2010) dinyatakan bahawa guru yang telah mendapatkan sijil 'Sertifikasi Guru' mendapat tambahan elaun sebesar gaji pokok oleh kerajaan. Namun demikian, laporan World Bank & Kemendiknas RI (2010) mendapati

bahawa program ‘Sertifikasi Guru’ yang telah dilaksanakan kurang berkesan untuk meningkatkan komitmen dan prestasi kerja guru. Keberkesanan ‘Sertifikasi Guru’ hanya dalam jangka masa yang singkat dan menjadi tidak berkesan dalam masa yang panjang.

Program lain yang telah dijalankan oleh Kerajaan Indonesia bagi meningkatkan komitmen guru adalah kenaikan pangkat dengan menggunakan sistem ‘Perhitungan Angka Kredit’ (PAK) (Menpan RI, 1993). PAK adalah salah satu kaedah yang diambil kira ketika dalam proses pertimbangan kenaikan pangkat guru. Kenaikan pangkat menggunakan kaedah PAK adalah bertujuan untuk menjadikan guru lebih inovatif, kreatif dan profesional (Darmaningtyas, 2004). Namun demikian, pelaksanaan sistem PAK adalah kurang berkesan untuk meningkatkan profesional dan prestasi kerja guru. Guru kerap hadir dalam seminar hanya untuk mendapatkan sijil sahaja yang dapat digunakan untuk meningkatkan nilai PAK. Selain itu, kerja-kerja lain yang dapat meningkatkan tahap profesional mereka masih kurang dilaksanakan (Darmaningtyas, 2004). Isjoni (2006) menyatakan bahawa model PAK harus diringkaskan sehingga tidak menjadi beban guru dan seterusnya menjejaskan kenaikan pangkat mereka. Selain itu, dapatan kajian Purwanto (2010) dan Suwarni (2011) mendapati bahawa guru menghadapi kesukaran dalam kenaikan pangkat disebabkan oleh budaya dan keupayaan guru yang rendah untuk membuat kajian penyelidikan.

Selain itu, keadilan organisasi di sekolah tidak boleh diabaikan. Mengikut Nurkholis (2002), keadilan organisasi terutamanya kepada guru merupakan faktor yang boleh mempengaruhi sikap dan perilaku guru yang seterusnya boleh memberi kesan terhadap keberhasilan pendidikan di Indonesia. Rasa keadilan terhadap guru dapat diwujudkan dalam bentuk *material* mahupun bukan *material*. Antara keadilan *material* adalah gaji atau elaun lain, manakala keadilan bukan *material* adalah seperti penyertaan

dalam penglibatan membuat keputusan. Seterusnya, guru yang mempunyai status sebagai pegawai kerajaan atau ‘Pegawai Negeri Sipil’ (PNS) mendapat gaji daripada kerajaan (Pemerintah Republik Indonesia, 2013). Namun demikian, gaji yang diberikan oleh kerajaan masih gagal memberi rasa keadilan kepada para guru. Gaji yang diterima oleh guru masih tidak dapat memberi rasa kemakmuran. Ramai guru mencari kerjaya tambahan untuk menambah pendapatan mereka (Surya, 2004). Keadaan ini boleh menghambat prestasi kerja guru.

Selain memberikan gaji kepada guru, wujud keadilan iaitu sistem pengagihan ganjaran kepada guru. Kerajaan Indonesia juga memberi ganjaran kepada guru cemerlang. Penetapan guru cemerlang yang telah dilaksanakan oleh Kementerian Pendidikan Nasional Indonesia adalah merupakan usaha kerajaan untuk memberikan motivasi guru bagi meningkatkan prestasi kerjanya. Cara penetapan guru cemerlang dengan prosedur *top-down* kurang berkesan (Surya, 2004). Prosedur penetapan guru cemerlang masih tidak memberi rasa keadilan, kurang telus dan diskriminasi kerana tidak melibatkan murid dan masyarakat (Surya, 2004).

Keberhasilan pelaksanaan pendidikan di Indonesia juga dipengaruhi oleh peranan pengetua dalam menetapkan matlamat sekolah (Raihani, 2007). Matlamat yang telah ditetapkan harus difahami dan dilaksanakan secara bersama dengan seluruh warga sekolah (Mulyana, 2010). Matlamat sekolah yang ditetapkan oleh pengetua, guru dan warga sekolah adalah seperti: (i) bersama-sama guru dan warga sekolah lain untuk menetapkan visi dan misi sekolah (ii) menetapkan rancangan pembangunan sekolah berasaskan visi dan misi sekolah dan (ii) menetapkan rancangan kewangan sekolah yang selari dengan rancangan pembangunan sekolah yang dibangun secara telus (Mulyasa, 2002). Menurut Mulyasa (2002), matlamat yang ditetapkan oleh sekolah harus selari dengan matlamat pendidikan nasional dan keadaan sekolah. Sehubungan

dengan itu, Kemendiknas RI (2007a) telah menerbitkan undang-undang tentang standard pengurusan sekolah menengah. Undang-undang tersebut menetapkan bahawa sekolah menengah harus menggubal, menetapkan dan membangun matlamat sekolah. Matlamat yang harus ditetapkan oleh sekolah seharusnya: (i) menggambarkan tahap kualiti yang ingin dicapai (ii) merujuk pada wawasan, misi dan matlamat pendidikan nasional serta sesuai dengan keperluan masyarakat (iii) merujuk kepada standard kecekapan yang telah ditetapkan oleh sekolah dan kerajaan (iv) memenuhi saranan daripada pelbagai pihak dalaman dan luaran sekolah dan (v) disampaikan kepada seluruh warga sekolah dan ibu bapa murid. Pengetua sebagai pemimpin sekolah yang bertanggungjawab untuk menetapkan matlamat sekolah (Depdiknas RI, 2001), namun demikian ramai pengetua di Indonesia yang gagal melakukannya (Sagala, 2009).

Berdasarkan huraian tersebut, dapat disimpulkan bahawa pemimpin sekolah dan guru berperanan penting dalam meningkatkan kualiti pendidikan di Indonesia. Kementerian Pendidikan Nasional Indonesia telah melakukan pelbagai usaha untuk meningkatkan keberkesanan pemimpin sekolah dan komitmen guru. Sistem pentadbiran yang adil dan penetapan matlamat yang jelas dan mencabar dipercayai dapat meningkatkan keberkesanan sekolah yang seterusnya meningkatkan kualiti pendidikan di Indonesia.

1.3 Pernyataan Masalah

Dalam aspek komitmen guru, didapati bahawa guru seharusnya sentiasa mempunyai komitmen yang tinggi dalam diri mereka. Variabel ini juga sangat penting dalam meningkatkan keberkesanan sesebuah sekolah. Walaupun begitu, komitmen guru sering dipertikaikan oleh masyarakat. Kajian Noryana (2012) dilaksanakan terhadap guru-guru di Banjarmasin Kalimantan Selatan mendapati bahawa 62 peratus guru

berada pada komitmen yang rendah hingga sederhana. Menteri Pendidikan Nasional Indonesia juga kecewa terhadap tahap komitmen guru yang rendah menyebabkan sistem pengajaran buruk dan tidak profesional (Nuh, 2010). Keadaan ini juga diakui oleh pengurus 'Persatuan Guru Republik Indonesia' (PGRI) bahawa guru yang kurang komited boleh mengakibatkan mereka malas dan tidak profesional turut menjejaskan prestasi sekolah (Rosyidi, 2011). Komitmen guru yang rendah juga menyebabkan guru tidak selesa berada di sekolah (Fitri, 2006), guru malas mengajar (Sawabi, 2010), tahap prestasi kerjanya rendah (Setiawan, Setyorini, & Yushita, 2009) dan motivasi guru rendah (Indrawati, 2006; Trisnawati, 2007). Kajian Tomayah et al. (2009) terhadap tahap ketidakhadiran guru di sekolah sekolah di Indonesia telah mendapati tahap ketidakhadiran guru berada pada tahap tinggi. Dapatan kajian juga mendapati bahawa 45 peratus guru tidak hadir di sekolah kerana pelbagai sebab. Ketidakhadiran guru di sekolah menunjukkan bahawa tahap komitmen guru yang rendah (Day, 2008; Usman & Surydarma, 2004). Beberapa kajian tersebut telah mengukuhkan bahawa komitmen guru di Indonesia masih berada pada tahap rendah. Tahap komitmen guru yang rendah ini mengakibatkan keberkesanan sekolah terjejas yang seterusnya menyebabkan kualiti pendidikan pada tahap rendah (Park, 2005). Oleh itu, satu kajian perlu dilaksanakan untuk mencari jalan penyelesaian bagi meningkatkan komitmen guru yang seterusnya dapat meningkatkan kualiti pendidikan di Indonesia .

Pengetua adalah penjawat awam yang dipertanggungjawabkan untuk memimpin sekolah supaya berfungsi dengan lebih teratur dan berkesan. Kepimpinan pengetua di sekolah dianggap sebagai tunggak utama dalam mewujudkan guru yang komited kepada sekolah (Tahir & Yassin, 2008). Walaupun begitu, terdapat pelbagai masalah dalam kepimpinan pengetua di Indonesia. Antara masalahnya ialah kepimpinan pengetua sentiasa merujuk kepada amalan kepimpinan autokratik, tertutup dan tidak boleh

menerima kritikan (Darmaningtyas, 2005; Hamzah, 2010), kekuasaannya tidak dikawal (Kartono, 2009) dan masih berperanan sebagai pentadbir bukan pemimpin iaitu mengamalkan komunikasi yang sehalu dan kurang berinteraksi dengan guru. Hal ini boleh menyebabkan kemerosotan komitmen guru (Tahir et al., 2008). Di Indonesia, pemimpin sentiasa harus dihormati dan ditakuti oleh pengikut. Faktor ini menyebabkan pengikut berasa takut dan malu untuk berkomunikasi dengan pemimpin (Bass, 1997). Secara umum keadaan ini menunjukkan bahawa pengetua belum mempamerkan amalan kepimpinan bersepadu. Sekiranya keadaan yang membimbangkan ini dibiarkan boleh menyebabkan kepimpinan sekolah tidak berkesan, komunikasi sehalu dengan guru, peranan guru dalam pentadbiran terhalang dan amalan autokratik. Oleh itu, perlu dilaksanakan satu kajian yang berterusan dalam bidang kepengetuaan dan diharapkan dapat memberi rujukan yang relevan kepimpinan sekolah di Indonesia masih merujuk kepada model birokratik atau sebaliknya model demokratik yang merujuk kepada amalan kepimpinan bersepadu. Secara umum, hasil kajian ini diharapkan dapat menjawab soalan tentang tahap kepimpinan bersepadu pengetua di Indonesia.

Selain faktor kepimpinan sekolah yang mempengaruhi komitmen guru, keadilan organisasi juga merupakan satu faktor penting yang berkaitan dengan komitmen guru. Pengetua berperanan penting untuk mencipta keadilan organisasi di sekolah kepada guru (Yavuz, 2010). Guru yang berasa mendapat keadilan dapat meningkatkan tahap komitmen mereka (Burke, Tomlinson, & Cooper, 2011). Walaupun demikian, guru masih kerap berasa belum mendapatkan keadilan. Ketidakadilan yang sering dialami oleh guru antaranya ialah pemotongan gaji, guru kurang dilibatkan dalam pembangunan profesion, dan guru juga mendapat hukuman apabila tidak bersetuju dengan keputusan pengetua (Aris, 2007). Perlakuan yang tidak adil terhadap guru oleh pengetua boleh menyebabkan guru kurang komitmen terhadap sekolah dan profesionnya (Aris, 2007,

Yavuz, 2010). Isu di atas menggambarkan pentingnya peranan keadilan organisasi untuk meningkatkan komitmen guru di Indonesia. Justeru, penelitian terperinci tentang amalan keadilan organisasi di sekolah dan komitmen guru terhadap sekolah perlu dikaji dengan terperinci.

Proses penetapan matlamat dalam sesebuah organisasi merupakan isu yang paling penting dalam pengurusan pendidikan (Bush, 2006). Matlamat sesebuah organisasi berpengaruh terhadap iklim organisasi, semangat berpasukan, sokongan sosial, dan prestasi kerja (Erez, 1986; Locke & Latham, 1990). Matlamat organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara kepimpinan dengan perilaku ahli organisasi (Whittington, Goodwin, & Murray, 2004; Yu, 2011). Selain itu, pengetua berperanan penting dalam proses penetapan matlamat sekolah (Leithwood & Reihl, 2009). Namun demikian, mengikut Leithwood dan Reihl (2009) dan Leithwood, Harris dan Strauss (2010), pengetua tidak hanya berperanan bagi menetapkan matlamat sekolah sahaja, tetapi juga bekerja sama dengan guru dan warga sekolah lain dalam menetapkan dan melaksanakan matlamat. Kerjasama antara pengetua dengan warga sekolah lainnya bertujuan agar matlamat yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan lebih berkesan. Selain itu matlamat yang telah ditetapkan oleh pengetua mempengaruhi tingkah laku guru antaranya ialah komitmen guru. Namun demikian, ramai pengetua di Indonesia dinilai tidak mampu dan gagal menetapkan matlamat sekolah mereka (Sagala, 2009). Suryanto (2013) telah menjalankan kajian di beberapa buah sekolah di Jawa Tengah juga mendapati bahawa pemimpin sekolah belum berperanan dengan baik dalam menetapkan matlamat sekolah. Dapatan kajian Suryanto (2013) juga menunjukkan pemimpin sekolah tidak melibatkan guru dalam menetapkan dan membangun matlamat sekolah. Isu di atas menggambarkan pentingnya peranan pengetua terhadap penetapan matlamat serta kesan matlamat yang telah ditetapkan

terhadap komitmen guru. Justeru, penelitian terperinci tentang kesan penetapan matlamat terhadap komitmen guru perlu dikaji dengan terperinci.

Pemimpin harus memperhatikan rasa keadilan organisasi dalam sesebuah organisasi (Latham & Pinder, 2005). Keadilan sesebuah organisasi yang diciptakan oleh pemimpin bagi melaksanakan matlamat yang telah ditetapkan merupakan bentuk layanan psikologi yang diperlukan oleh pengikut yang seterusnya dapat mempengaruhi komitmen dan perilaku mereka (Latham & Pinder, 2005). Allen & Meyer (1990) juga menyatakan bahawa beberapa variabel berkorelasi terhadap komitmen ahli organisasi antaranya ialah keadilan dan kesukaran matlamat. Oleh itu, untuk mengatasi masalah rendahnya komitmen guru, amalan penetapan matlamat dan amalan keadilan oleh pengetua di sekolah harus ditingkatkan. Pemimpin sekolah harus memberi perhatian serius dalam memastikan matlamat dan keadilan di sekolah sentiasa wujud. Walaupun begitu, ketidakadilan organisasi mungkin masih wujud akibat daripada kepimpinan pengetua yang tidak demokratik iaitu tidak mengamalkan kepimpinan berorientasikan hubungan, tugas, perubahan, kepelbagaian dan integriti. Keputusan yang tidak demokratik boleh mempengaruhi proses penetapan matlamat, keadilan organisasi yang seterusnya mempengaruhi komitmen guru. Oleh itu satu kajian empirikal harus dijalankan kerana keempat-empat variabel ini boleh memberi kesan terhadap organisasi terutamanya dalam konteks sekolah menengah.

Kajian tentang pengaruh kepimpinan bersepadu, keadilan organisasi, penetapan matlamat dan komitmen guru dalam konteks pendidikan di Indonesia masih terhad. Oleh itu, kajian tentang hubungan antara keempat-empat variabel ini dapat menjadi rangka rujuk dalam konteks sistem pendidikan di Indonesia.

1.4 Objektif Kajian

Objektif kajian ini adalah untuk mengkaji tahap amalan kepimpinan bersepadu pengetua, keadilan organisasi, penetapan matlamat dan komitmen guru mengikut persepsi guru. Kajian ini juga untuk mengkaji hubungan antara variabel kepimpinan bersepadu, keadilan organisasi, penetapan matalamat dan komitmen guru. Pengaruh mediator keadilan organisasi dan moderator penetapan matlamat dalam hubungan antara variabel kepimpinan bersepadu dengan komitmen guru mengikut persepsi guru turut dicadangkan dalam kajian ini. Secara khusus, objektif kajian ini adalah :

1. Mengenal pasti tahap amalan:
 - a) kepimpinan bersepadu pengetua.
 - b) keadilan organisasi.
 - c) penetapan matlamat.
 - d) komitmen guru.
2. Mengenal pasti pengaruh kepimpinan bersepadu terhadap keadilan organisasi, penetapan matlamat dan komitmen guru.
3. Mengenal pasti pengaruh keadilan organisasi dan penetapan matlamat terhadap komitmen guru.
4. Mengenal pasti peramal yang signifikan terhadap komitmen guru.
5. Mengenal pasti pengaruh mediator keadilan organisasi terhadap hubungan antara kepimpinan bersepadu dengan komitmen guru.
6. Mengenal pasti pengaruh mediator penetapan matlamat terhadap hubungan antara kepimpinan bersepadu dengan komitmen guru.
7. Mengenal pasti pengaruh moderator penetapan matlamat terhadap hubungan antara kepimpinan bersepadu dengan komitmen guru.

8. Mencadangkan model pengaruh mediator keadilan organisasi dan moderator penetapan matlamat terhadap hubungan antara kepimpinan bersepadu dengan komitmen guru.

1.5 Soalan Kajian

Berdasarkan objektif kajian maka beberapa soalan kajian dikemukakan seperti berikut:

1. Apakah tahap kekerapan amalan
 - a) kepimpinan bersepadu pengetua?
 - b) keadilan organisasi?
 - c) penetapan matlamat?
 - d) komitmen guru?
2. Adakah terdapat pengaruh yang signifikan kepimpinan bersepadu terhadap keadilan organisasi, penetapan matlamat dan komitmen guru?
3. Adakah terdapat pengaruh yang signifikan keadilan organisasi dan penetapan matlamat terhadap komitmen guru?
4. Adakah terdapat peramal yang signifikan terhadap komitmen guru?
5. Adakah terdapat pengaruh mediator keadilan organisasi yang signifikan terhadap hubungan antara kepimpinan bersepadu dengan komitmen guru?
6. Adakah terdapat pengaruh mediator penetapan matlamat yang signifikan terhadap hubungan antara kepimpinan bersepadu dengan komitmen guru?
7. Adakah terdapat pengaruh moderator penetapan matlamat yang signifikan terhadap hubungan antara kepimpinan bersepadu dengan komitmen guru?
8. Adakah terdapat pengaruh mediator keadilan organisasi dan moderator penetapan matlamat yang signifikan terhadap hubungan antara kepimpinan bersepadu dengan komitmen guru?

1.6 Hipotesis Kajian

Berdasarkan soal-an kajian di atas, beberapa hipotesis kajian nol dibentuk.

Antaranya ialah:

- H₀₁ Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan bersepadu (secara keseluruhan dan berdasarkan orientasi kepada hubungan, tugas, perubahan, kepelbagaian dan integriti) terhadap keadilan organisasi (secara keseluruhan dan berdasarkan dimensi prosedur, pengagihan, interpersonal dan informasi).
- H₀₂ Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan bersepadu (secara keseluruhan dan berdasarkan orientasi kepada hubungan, tugas, perubahan, kepelbagaian dan integriti) terhadap penetapan matlamat (secara keseluruhan dan berdasarkan dimensi kekhususan dan kesukaran matlamat).
- H₀₃ Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan bersepadu (secara keseluruhan dan berdasarkan orientasi kepada hubungan, tugas, perubahan, integriti dan kepelbagaian) dengan komitmen guru (secara keseluruhan dan berdasarkan dimensi komitmen kepada sekolah dan profesion).
- H₀₄ Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara keadilan organisasi (secara keseluruhan dan berdasarkan dimensi prosedur, pengagihan, interpersonal dan informasi) terhadap komitmen guru (secara keseluruhan dan berdasarkan dimensi komitmen kepada sekolah dan profesion).
- H₀₅ Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara penetapan matlamat (secara keseluruhan dan berdasarkan dimensi kekhususan dan kesukaran matlamat) terhadap komitmen guru (secara keseluruhan dan berdasarkan dimensi komitmen kepada sekolah dan profesion).
- H₀₆ Tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap komitmen guru (secara keseluruhan dan berdasarkan dimensi komitmen kepada sekolah dan profesion).

- H₀₇ Tidak terdapat pengaruh mediator keadilan organisasi (secara keseluruhan dan berdasarkan dimensi prosedur, pengagihan, interpersonal dan informasi) yang signifikan terhadap hubungan antara kepemimpinan bersepadu dengan komitmen guru.
- H₀₈ Tidak terdapat pengaruh mediator penetapan matlamat (secara keseluruhan dan berdasarkan dimensi kekhususan dan kesukaran matlamat) yang signifikan dalam hubungan terhadap kepemimpinan bersepadu dengan komitmen guru.
- H₀₉ Tidak terdapat pengaruh moderator penetapan matlamat (secara keseluruhan dan berdasarkan dimensi kekhususan dan kesukaran matlamat) yang signifikan terhadap hubungan antara kepemimpinan bersepadu dengan komitmen guru.

1.7 Kepentingan Kajian

Kajian ini dilaksanakan dalam konteks pendidikan di sekolah menengah di Yogyakarta Indonesia. Oleh itu, kajian ini diharapkan menjadi maklumat yang berguna bagi pihak yang terlibat dengan pendidikan iaitu Kementerian Pendidikan Nasional Indonesia, Dinas Pendidikan, dan pengetua dalam usaha membangunkan sistem pentadbiran di sekolah menengah.

Kepimpinan sekolah di Indonesia masih tidak dapat berfungsi sepenuhnya sebagai pentadbir sekolah yang berkesan (Napitupulu, 2009). Pengetua sebagai ketua pentadbir di sekolah bertanggungjawab terhadap jatuh bangunnya sistem pendidikan di sekolah (Abdullah, 2004). Pengetua yang dipilih juga harus mencerminkan orang yang benar-benar mempunyai kompetensi sebagai pengetua, baik dalam aspek keperibadian, sosial, pengurusan, keusahawanan, mahupun penyeliaan (Kemendiknas RI, 2007b). Oleh itu, kajian ini juga diharapkan menjadi dasar Kementerian Pendidikan Nasional dan Dinas Pendidikan untuk menyediakan satu penilaian objektif yang mampu memilih dan

melantik pengetua yang benar-benar menepati kriteria yang ditetapkan atau standard yang diperlukan untuk memimpin sekolah bagi melaksanakan hasrat Kementerian Pendidikan Nasional untuk menjadikan Indonesia negara yang cemerlang dalam pendidikan sejajar dengan negara-negara maju.

Manakala pembangunan profesion secara berterusan menurut Kemendiknas adalah proses dan aktiviti yang direka untuk meningkatkan pengetahuan, kemahiran, dan sikap profesional pengetua yang dilaksanakan secara berperingkat dan berterusan dalam rangka meningkatkan kualiti pengurusan dan kepimpinan pengetua (Kemendiknas RI, 2010). Justeru, kajian ini diharapkan menjadi panduan bagi Kementerian Pendidikan Nasional Indonesia dalam melaksanakan latihan kepimpinan dan pengurusan bagi pengetua serta calon pengetua.

Kajian ini juga diharapkan dapat menjadi rujukan kepada pengetua sekolah di Indonesia, iaitu cara melaksanakan amalan kepimpinan yang dapat meningkatkan komitmen guru. Maklumat yang diperolehi daripada kajian ini juga dapat membantu pengetua menilai dan menggambarkan semula kesan kepimpinan mereka terhadap komitmen guru. Dalam hal ini, pengetua berupaya mengamalkan stail kepimpinan yang dapat menjana komitmen guru-guru yang sememangnya mempunyai hubungan dengan keberkesanan sekolah.

Instrumen kajian yang diubah suai dalam kajian ini boleh dijadikan panduan kepada pihak pengetua untuk mengamalkan kepimpinan bersepadu yang demokratik dan berkesan untuk mencapai kejayaan sekolah. Oleh kerana instrumen ini telah disahkan kebolehpercayaan dan mempunyai kesahan yang tinggi, pengetua atau guru-guru boleh membuat kajian di sekolah sendiri demi meningkatkan kemajuan sekolah. Kajian-kajian seterusnya bukan sahaja boleh dilakukan pada peringkat sekolah, tetapi juga pada peringkat daerah, negeri dan kerajaan oleh pelbagai pihak yang berminat

dengan instrumen yang sedia ada dan telah diubah suai dengan keadaan masyarakat Indonesia.

Kajian ini juga bertujuan untuk memberi pendedahan mengenai tahap amalan kepimpinan di samping meluaskan pengetahuan dan kefahaman tentang kepimpinan bersepadu dalam konteks sekolah menengah di Indonesia. Walaupun dapatan kajian ini sukar digeneralisasi pada peringkat kerajaan kerana kajian ini hanya melibatkan sekolah-sekolah menengah di Yogyakarta Indonesia namun sekurang-kurangnya kajian ini boleh dijadikan rangka rujuk kepada kajian-kajian seterusnya pada peringkat kebangsaan.

Kajian ini dijalankan untuk mengenal pasti pengaruh antara kepimpinan bersepadu, keadilan organisasi dan penetapan matlamat dengan komitmen guru di sekolah menengah di Indonesia. Justeru, kajian ini diharap dapat memberi sumbangan bermakna kepada literatur sedia ada tentang hubungan antara kepimpinan bersepadu, keadilan organisasi, penetapan matlamat dengan komitmen guru dalam konteks sekolah menengah di Indonesia. Pengesahan secara empirikal tentang pengaruh kepimpinan pengetua terhadap komitmen guru di sekolah menengah diharap dapat menjadi rujukan kepada penyelidik yang akan datang dan menjadi asas dalam kajian yang lebih lanjut tentang kepimpinan bersepadu dalam institusi pendidikan di Indonesia. Selain itu, kajian ini diharapkan memberi nilai tambah pengetahuan dan persektif teori kepimpinan bersepadu yang berkaitan dengan variabel-variabel lainnya dalam konteks pendidikan di Indonesia.

1.8 Batasan Kajian

Terdapat pelbagai jenis sekolah menengah di Indonesia. Sekolah menengah di Indonesia terbahagi kepada sekolah menengah kebangsaan, sekolah menengah swasta, sekolah menengah agama dan sekolah menengah vokasional. Sungguhpun terdapat pelbagai jenis sekolah menengah, kajian ini hanya dijalankan di Sekolah menengah kebangsaan di provinsi Yogyakarta Indonesia sahaja kerana keterbatasan kos dan masa penyelidikan. Pengkaji juga berpandangan bahawa sistem pentadbiran di sekolah menengah kebangsaan hampir setara dari pelbagai aspek seperti struktur organisasi sekolah, sistem gaji, pentadbiran, kurikulum, kelayakan guru dan pendidikan akademik guru.

Kajian ini juga hanya melibatkan guru-guru sepenuh masa. Penyelidik berpendapat bahawa guru yang bekerja sepenuh masa dapat memahami dan dapat menilai amalan pengetua dan sistem pentadbiran di sekolah tempat kerja guru tersebut kerana mereka memiliki masa yang cukup lama di sekolah.

Terdapat pelbagai jenis kepimpinan bersepadu. Kajian ini hanya mengkaji kepimpinan bersepadu mengikut Fernandez et al. (2010) yang mempunyai lima orientasi iaitu kepimpinan berorientasikan tugas, hubungan, perubahan, kepelbagaian dan integriti. Ini adalah kerana kajian ini dijalankan untuk mengkaji pengaruh kepimpinan bersepadu berdasarkan orientasi atau perilaku yang dipamerkan oleh pemimpin terhadap pengikut sepertimana model yang dicadangkan oleh Fernandez et al. (2010). Selain itu, orientasi kepimpinan bersepadu ini selari dengan asas kepelbagaian di Indonesia yang berbilang kaum, agama dan bahasa daerah. Model kepimpinan bersepadu daripada Fernandez et al. (2010) ini juga selari dengan asas demokrasi yang sedang digalakkan oleh kerajaan Indonesia dalam bidang pendidikan. Asas demokrasi bidang pendidikan ini terdapat dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang

Sistem Pendidikan Nasional telah tertulis bahawa pendidikan di Indonesia diselenggarakan secara demokratik dan berkeadilan (Pemerintah Republik Indonesia, 2003). Kajian ini tidak mengkaji model kepemimpinan bersepadu lain yang lebih menekankan integrasi teori (Hallinger, 2003; Marks & Printy, 2003; Sanders, Hopkins, & Geroy, 2003) dan tujuan, struktur, peranan (Huxham & Vangen, 2000; Moos & Huber, 2007).

Terdapat pelbagai dimensi keadilan organisasi antaranya keadilan pengagihan, keadilan prosedur, keadilan interaksi, keadilan sistem, interpersonal, and informasi (Yusof, 2001). Walau bagaimanapun, kajian ini hanya mengkaji empat dimensi keadilan organisasi mengikut model yang dicadangkan oleh Colquitt (2001) iaitu terdiri daripada keadilan prosedur, pengagihan, interpersonal dan informasi sahaja. Ini juga adalah kerana empat dimensi keadilan organisasi tersebut secara tipologi telah diterima secara meluas (Colquitt, 2001).

Kajian ini juga mengkaji peranan penetapan matlamat sebagai moderator dan mediator dalam hubungan antara kepemimpinan bersepadu terhadap komitmen guru. Terdapat pelbagai dimensi penetapan matlamat antaranya ialah kekhususan matlamat, kesukaran matlamat, kerumitan matlamat, kekuatan matlamat dan konflik matlamat (Locke et al., 1981). Walau bagaimanapun, kajian ini hanya mengkaji dua dimensi penetapan matlamat sahaja. Ini adalah disebabkan kekhususan matlamat dan kesukaran matlamat mempunyai pengaruh yang lebih kuat terhadap komitmen ahli organisasi berbanding dengan kerumitan matlamat dan konflik matlamat (Locke et al., 1981).

Kajian ini juga ingin mengenal pasti tahap komitmen guru berasaskan perasaan guru tentang sekolah yang mereka berkhidmat. Kajian literatur menyatakan bahawa terdapat beberapa dimensi komitmen guru iaitu komitmen guru kepada sekolah, karier berterusan, profesion, asas pengetahuan profesional dan murid (Crosswell & Elliott,

2004). Walaupun demikian, kajian ini terhad kepada dua dimensi sahaja iaitu komitmen kepada sekolah dan profesion (Somech & Bogler, 2004). Ini adalah kerana kajian kepimpinan bersepadu dalam kajian ini tidak berkaitan dengan komitmen guru kepada murid. Pengkaji juga berpendapat bahawa komitmen kepada karier berterusan, profesion dan asas pengetahuan profesional dikenal pasti sebagai komitmen guru kepada profesion.

1.9 Definisi Operasional

Dalam kajian ini, terdapat beberapa istilah yang digunakan untuk memberi kefahaman tentang sesuatu makna. Ini adalah definisi dan istilah operasi yang digunakan dalam kajian ini.

1.9.1 Kepimpinan Bersepadu

kepimpinan bersepadu merujuk pada sikap atau tindakan pengetua yang mengintegrasikan orientasi kepada tugas, hubungan, perubahan, kepelbagaian dan integriti mengikut persepsi guru. Konsep ini adalah seiring dengan kajian lepas yang menyatakan bahawa kepimpinan bersepadu sebagai model kepimpinan yang mengintegrasikan orientasi iaitu tugas, hubungan, perubahan, kepelbagaian dan integriti (Fernandez et al., 2010).

1.9.1.1 Tugas

Tugas merujuk pada amalan pengetua dalam menyampaikan matlamat dan keutamaan sekolah, memaklumkan tugas, mempromosikan komunikasi, menilai kemajuan sekolah dan memberi nasihat yang membina mengikut persepsi guru.