

**PENGARUH AMALAN PENGURUSAN STRATEGIK, SOKONGAN  
PENGETUA DAN PERLAKUAN INOVATIF TERHADAP PRESTASI  
KERJA GURU SEKOLAH AGAMA RAKYAT DI WILAYAH YALA,  
THAILAND**

Oleh

**MAYENG YEEWAE**

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

**UNIVERSITI SAINS MALAYSIA**

**2011**

## PENGHARGAAN

Alhamdulillah, beryukur saya ke hadrat Allah S.W.T kerana dengan limpah kurnia dan izin-Nya, saya berjaya menyiapkan tesis ini dalam jangka waktu yang telah ditetapkan. Sesungguhnya dalam usaha menyiapkan tesis ini, saya memperoleh suntikan semangat, nasihat, dorongan, bantuan, dan sokongan daripada pelbagai pihak. Justeru, saya ingin mengambil kesempatan merakamkan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada semua pihak yang terlibat.

Terlebih dahulu saya ingin rakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada Prof. Madya Dr. Abdul Ghani Kanesan bin Abdullah selaku penyelia utama saya yang telah banyak memberi dorongan, bantuan dan bimbingan sehingga selesai kajian ini. Kesungguhan dan keprihatinan yang ditunjukkan telah mengukuhkan semangat untuk menyiapkan kajian ini. Saya juga terutang budi kepada Dr. Aziah binti Ismail selaku penyelia bersama di atas segala bimbingan dan nasihat yang diberikan.

Penghargaan yang tidak terhingga juga saya rakamkan kepada kementerian pelajaran wilayah Yala Thailand yang telah memberi kebenaran untuk menjalankan kajian ini. Penghargaan juga ditujukan kepada pengarah-pengarah Jabatan Pelajaran khid 12 Wilayah Yala Thailand kerana membenarkan saya menjalankan kajian ini. Saya juga turut mengucapkan ribuan terima kasih kepada para guru dan guru-guru kanan mata pelajaran yang terlibat dan memberi kerjasama dalam menjayakan kajian ini.

Terima kasih yang tidak terhingga diucapkan kepada rakan-rakan seperjuangan saya yang sentiasa memberikan sokongan, bantuan dan tunjuk ajar

sepanjang pengajian ini. Terima kasih juga untuk Dekan dan pensyarah serta staf sokongan PPIP, Perpustakaan USM dan IPS yang sentiasa membantu dalam proses mendapatkan bahan rujukan.

Seterusnya kepada semua yang terlibat secara tidak langsung dalam penyelidikan ini dan tidak mungkin dapat disenaraikan tetapi akan sentiasa dihargai dan diingati, diucapkan ribuan terima kasih.

Akhir sekali ucapan terima kasih yang ditujukan khas untuk ibu bapa saya, isteri dan anak-anak yang sentiasa memberi perangsang dan sokongan yang amat padu serta sentiasa mendoakan kejayaan saya dalam menyiapkan kajian yang amat bermakna ini.

Akhir sekali kepada semua yang terlibat dalam penyelidikan ini, sumbangan kalian tidak mungkin dapat disenaraikan tetapi akan sentiasa dihargai dan diingati.

## SUSUNAN KANDUNGAN

	Muka surat
PENGHARGAAN	ii
SUSUNAN KANDUGAN	iii
SENARAI JADUAL	ix
SENARAI RAJAH	xi
LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK	xiv
ABSTRACT	xvi

### BAB 1 : PENGENALAN

1.1	Pendahuluan	1
1.2	Latar Belakang Kajian	4
1.2.1	Sekolah Agama Di Thailand	4
1.2.2	Cabaran dan Masalah Penurusan Sekolah Agama Rakyat Di Thailand	7
1.3	Pernyataan masalah	11
1.4	Objektif Kajian	15
1.5	Soalan Kajian	16
1.6	Hipotesis Kajian	18
1.7	Kepentingan Penyelidikan	19
1.8	Delimitasi kajian	20
1.9	Definisi Operasional Istilah	21
1.9.1	Pengurusan	21
1.9.2	Pengurusan Strategik	21
1.9.3	Prestasi Kerja	23

2.11.2	Teori Pertukaran Sosial dan Sokongan Pengetua	79
2.12	Perlakuan Inovatif Individu	83
2.13	Prestasi Kerja	85
2.14	Tinjauan Kajian Lepas	88
2.14.1	Perancangan Strategik	88
2.14.2	Sokongan Pengetua	91
2.14.3	Perlakuan Inovatif Individu	43
2.14.4	Prestasi Kerja	97
2.15	Kerangka Konseptual Kajian	100
2.16	Kesimpulan	106

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

3.1	Pendahuluan	107
3.2	Reka Bentuk Kajian	107
3.3	Populasi Kajian	111
3.4	Saiz Sampel	112
3.5	Instrumen Kajian	116
3.6	Kajian Rintis	121
3.6.1	Kesahan kandungan Instrumen Kajian	121
3.6.2	Kebolehpercayaan Instrumen Kajian	123
3.7	Prosedur Kajian	125
3.8	Prosedur Analisis Data	126
3.9	Kesimpulan	131

## **BAB 4 : DAPATAN KAJIAN**

4.1	Pendahuluan	132
4.2	Penapisan Data	132
4.2.1	Analisis Kehilangan atau Ketiadaan Data	133
4.2.2	Analisis Data Dengan Nilai Ekstrem Atau <i>Outliers</i>	133
4.2.3	Penentuan Kenormalan Data	134
4.3	Kadar Respons Kajian	136
4.4	Profil Responden	137
4.5	Analisis Faktor	138
4.5.1	Analisis Faktor Instrumen Perancangan Strategik	140
4.5.2	Analisis Faktor Instrumen Perlakuan Inovatif	144
4.5.3	Analisis Faktor Instrumen Sokongan Pengetua	148
4.5.4	Analisis Faktor Instrumen Prestasi Kerja Guru	149
4.6	Dapatan Deskriptif Kajian	153
4.6.1	Tahap Amalan Pengurusan Strategik	153
4.6.2	Interkorelasi Antara Variabel Kajian	155
4.7	Pengujian Hipotesis	157
4.8	Kesimpulan	200

## **BAB 5 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN**

5.1	Pendahuluan	202
5.2	Rumusan Dapatan Kajian	202
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian	205

5.3.1	Tahap Amalan Pengurusan Strategik di SAK Thailand	205
5.3.2	Pengaruh Pengurusan Strategik Terhadap <i>Outcomes</i> Kajian	206
5.3.3	Pengaruh Perlakuan Inovatif terhadap <i>Outcomes</i> Kajian	210
5.3.4	Pengaruh Sokongan Pengetua terhadap Prestasi Kerja Guru	212
5.3.5	Pengaruh Interaksi Amalan Pengurusan Strategik Dengan Perlakuan Inovatif Guru terhadap Prestasi Kerja Guru	213
5.3.6	Peramal yang terbaik terhadap Prestasi Kerja	214
5.3.7	Pengaruh <i>Mediator</i> Sokongan Pengetua Terhadap Prestasi Kerja Guru	215
5.4	Implikasi Kajian	217
5.4.1	Implikasi Kajian Kepada Teori	217
5.4.2	Implikasi Kajian Ke atas Praktis	220
5.4.3	Sumbangan Kajian Kepada Program Latihan Dalam Perkhidmatan Pengurus Pendidikan Thailand	221
5.5	Cadangan Kajian Lanjutan	223
5.6	Kesimpulan	226
<b>BIBLIOGRAFI</b>		228
<b>LAMPIRAN</b>		244

## SENARAI JADUAL

		Muka surat
Jadual 2.1	Isu-isu Perancangan Strategik	34
Jadual 3.1	Bilangan Sekolah Menengah Harian Biasa Mengikut Strata	116
Jadual 3.2	Ringkasan Instrumen dan Jumlah Item yang Digunakan Dalam Kajian	120
Jadual 3.3	Rumusan Keputusan Penilaian Panel Pakar Terhadap Kesahan Kandungan Instrumen Kajian	122
Jadual 3.4	Kebolehpercayaan Instrumen Amalan Pengurusan Strategik	124
Jadual 3.5	Dapatan Kebolehpercayaan <i>Cronbach Alpha</i> Instrumen Sokongan Pengetua Perlakuan Inovatif dan Prestasi Guru	124
Jadual 3.6	Teknik Analisis Data Mengikut Soalan Kajian	130
Jadual 4.1	Nilai <i>Skewness</i> dan <i>Kurtosis</i> Untuk Setiap Item Kajian	135
Jadual 4.2	Kadar Respons Kajian	136
Jadual 4.3	Profil Responden Guru	138
Jadual 4.4	Struktur Faktor dan Pemuatan Faktor Kaedah Konfirmatori Putaran <i>Varimax</i> Bagi Instrumen Pengurusan Strategik	142
Jadual 4.5	Min, Sisihan Piawai dan Kebolehpercayaan Dimensi Amalan Pengurusan Strategik	143
Jadual 4.6	Korelasi <i>Pearson</i> Dimensi Pengurusan Strategik.	144
Jadual 4.7	Struktur Faktor dan Pemuatan Faktor Kaedah Konfirmatori Putaran <i>Varimax</i> Bagi Instrumen Perlakuan Inovatif	146
Jadual 4.8	Min, Sisihan Piawai dan Kebolehpercayaan Dimensi Perlakuan Inovatif.	147
Jadual 4.9	Korelasi <i>Pearson</i> Perlakuan Inovatif	148
Jadual 4.10	Struktur Faktor dan Pemuatan Faktor Kaedah Konfirmatori Putaran <i>Varimax</i> Bagi Instrumen Sokongan Pengetua	149

Jadual 4.11	Struktur Faktor dan Pemuatan Faktor Kaedah Konfirmatori Putaran <i>Varimax</i> Bagi Instrumen Prestasi Kerja	151
Jadual 4.12	Min, Sisihan Piawai dan Kebolehpercayaan Dimensi Prestasi Kerja	152
Jadual 4.13	Korelasi <i>Pearson</i> Prestasi Kerja	152
Jadual 4.14	Deskriptif Statistik Min dan Sisihan Piawai Variabel Kajian	155
Jadual 4.15	Koefisyen Interkorelasi antara Variabel Kajian	157
Jadual 4.16	Dapatan Nilai Regresi Beta yang Standard ( $\beta$ ) untuk Prestasi Kerja Guru.	160
Jadual 4.17	Dapatan Nilai Regresi Beta yang Standard ( $\beta$ ) untuk Dimensi Pengurusan Strategik dan Perlakuan Inovatif Guru	163
Jadual 4.18	Dapatan Nilai Regresi Beta yang Standard ( $\beta$ ) untuk Dimensi Pengurusan Strategik dan Sokongan Pengetua	166
Jadual 4.19	Dapatan Nilai Regresi Beta yang Standard ( $\beta$ ) untuk Dimensi Perlakuan Inovatif dan Prestasi Kerja Guru	169
Jadual 4.20	Dapatan Nilai Regresi Beta yang Standard ( $\beta$ ) untuk Dimensi Perlakuan Inovatif dan Sokongan Pengetua	171
Jadual 4.21	Dapatan Nilai Regresi Beta yang Standard ( $\beta$ ) untuk Sokongan Pengetua dan Prestasi Kerja Guru	173
Jadual 4.22	Dapatan Nilai Regresi Beta yang Standard ( $\beta$ ) untuk Pengaruh Interaksi Pengurusan Strategik dan Perlakuan Inovatif Menjana Ide Baru Terhadap Prestasi Kerja	176
Jadual 4.23	Dapatan Nilai Regresi Beta yang Standard ( $\beta$ ) untuk Pengaruh Interaksi Pengurusan Strategik dan Perlakuan Inovatif Mempromosi Ide Baru Terhadap Prestasi Kerja.	177
Jadual 4.24	Dapatan Nilai Regresi Beta yang Standard ( $\beta$ ) untuk Pengaruh Interaksi Pengurusan Strategik dan Perlakuan Inovatif Merealisisi Ide Baru Terhadap Prestasi Kerja	179
Jadual 4.25	Dapatan Nilai Regresi Beta yang Standard ( $\beta$ ) untuk Peramal yang Terbaik Terhadap Prestasi Kerja	180
Jadual 4.26	Dapatan Peramal yang Terbaik terhadap Prestasi Kerja Guru Berdasarkan Tugas	181

Jadual 4.27	Dapatan peramal yang Terbaik Terhadap Prestasi Kerja Guru Berdasarkan Persekitaran	182
Jadual 4.28	Keputusan Regresi Berganda Pengaruh <i>Mediator</i> Sokongan Pengetua Terhadap Hubungan Amalan Pengurusan Strategik dengan Prestasi kerja Guru Berdasarkan Tugas	187
Jadual 4.29	Keputusan Regresi Berganda Pengaruh <i>Mediator</i> Sokongan Pengetua Terhadap Hubungan Amalan Pengurusan Strategik dengan Prestasi Kerja Guru Berdasarkan Persekitaran	191
Jadual 4.30	Keputusan Regresi Berganda Pengaruh <i>Mediator</i> Sokongan Pengetua Terhadap Hubungan Amalan Pengurusan Strategik dengan Prestasi Kerja Guru Berdasarkan Tugas	195
Jadual 4.31	Keputusan Regresi Berganda Pengaruh <i>Mediator</i> Sokongan Pengetua Terhadap Hubungan Perlakuan Inovatif dengan Prestasi Kerja Guru Berdasarkan Persekitaran	198
Jadual 4.32	Rumusan Hipotesis Kajian	200
Samb. Jadual 4.32		200

## SENARAI RAJAH

		Muka surat
Rajah 2.1	Kerangka Teori yang Menunjukkan Hubungan Tingkah laku Pengetua dan Guru-guru dengan Keberkesanan Pengurusan Pengajaran	36
Rajah 2.2	Hubungan Di Antara Strategi, Persekitaran dan Prestasi Organisasi Disesuaikan dari Mohamed Sulaiman (1993)	38
Rajah 2.3	Kerangka Teori Pengurusan Strategi (Cohen & Cyert, 1973)	44
Rajah 2.4	Kerangka Teori Pengurusan Strategik (Mckiernan, 1997)	45
Rajah 2.5	Kerangka Teori Pengurusan Strategik ((Li Chen, 2005)	47
Rajah 2.6	Model Asas Perancangan Barry (1986)	55
Rajah 2.7	Model Perancangan Strategik Fidler dan Bowels (1991)	57
Rajah 2.8	Model Johnson dan Scholes (1993)	58
Rajah 2.9	Model Perancangan Strategik Wheelan dan Hunger (1995)	60
Rajah 2.10	Model Perancangan Strategik Bryson (2003)	61
Rajah 2.11	Model Pengurusan Strategik Hilman Abdullah (2005)	63
Rajah 2.12	Rangka Konseptual Pengaruh Pengurusan Strategik dan Prestasi Kerja Peringkat Sekolah.	103
Rajah 3.1	Kerangka Kajian	109
Rajah 4.1	Pengaruh Amalan Pengurusan Strategik Terhadap Prestasi Kerja Guru	161
Rajah 4.2	Pengaruh Perlakuan Inovatif terhadap Prestasi Kerja Guru	164

Rajah 4.3	Pengaruh Amalan Pengurusan Strategik terhadap Sokongan Pengetua	167
Rajah 4.4	Pengaruh Perlakuan Inovatif terhadap Prestasi Kerja Guru.	170
Rajah 4.5	Pengaruh Perlakuan Inovatif terhadap Sokongan Pengetua	172
Rajah 4.6	Pengaruh Sokongan Pengetua terhadap Prestasi Kerja Guru.	174
Rajah 4.7	Pengaruh <i>Mediator</i> Sokongan Pengetua antara Amalan Pengurusan Strategik dan Prestasi kerja Berdasarkan Tugas. <i>Nilai dalam kurangan adalah setelah memasukkan variabel mediator</i>	188
Rajah 4.8	Pengaruh <i>Mediator</i> Sokongan Pengetua antara Amalan Pengurusan Strategik dan Prestasi Kerja Berdasarkan Persekitaran. <i>Nilai dalam kurangan adalah setelah memasukkan variabel mediator</i>	192
Rajah 4.9	Pengaruh <i>Mediator</i> Sokongan Pengetua antara Perlakuan Inovatif dan Prestasi Kerja Berdasarkan Tugas. <i>Nilai dalam kurangan adalah setelah memasukkan variabel mediator</i>	196
Rajah 4.10	Pengaruh <i>Mediator</i> Sokongan Pengetua antara Perlakuan Inovatif dan Prestasi Kerja Berdasarkan Persekitaran. <i>Nilai dalam kurangan adalah setelah memasukkan variabel mediator</i>	199
Rajah 5.1	Rumusan Model Hipotesis Kajian	203

## SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN	Soal Selidik Pengetua dan Guru	245
LAMPIRAN	Senarai Sekolah Menengah Agama Rakyat di Wilayah Yala Thailand	256
LAMPIRAN	Surat kebenaran daripada pendidikan Wilayah Yala 12	258
LAMPIRAN	Surat kebenaran daripada pendidikan Wilayah Yala 12 Bahasa Thai	259
LAMPIRAN	Surat kebenaran Persatuan Sekolah Agama Swasta Wilayah Yala	260
LAMPIRAN	Peta Wilayah Yala	261

**PENGARUH AMALAN PENGURUSAN STRATEGIK, SOKONGAN  
PENGETUA DAN PERLAKUAN INOVATIF TERHADAP PRESTASI  
KERJA GURU SEKOLAH AGAMA RAKYAT DI WILAYAH YALA,  
THAILAND**

**ABSTRAK**

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti pengaruh amalan pengurusan strategik, sokongan pengetua dan perlakuan inovatif terhadap prestasi kerja guru Sekolah Agama Rakyat di Wilayah Yala, Thailand. Selain itu pengaruh sokongan pengetua sebagai *mediator* (perantara) terhadap hubungan antara amalan pengurusan strategik dalam kalangan pentadbir dan perlakuan inovatif dengan prestasi kerja guru turut dikaji. Sehubungan itu, seramai 1250 orang guru daripada 50 buah Sekolah Agama Rakyat di Wilayah Yala, Thailand telah dipilih secara rawak dengan menggunakan kaedah '*multiple-stage sampling*'. Manakala data pula diperoleh daripada responden dengan menggunakan soal selidik yang terdiri daripada empat bahagian utama iaitu Amalan Pengurusan Strategik, Sokongan Pengetua, Perlakuan Inovatif dan Prestasi Kerja. Kesemua 52 item kajian memperoleh nilai *Cronbach Alpha* yang tinggi dan mantap iaitu .92. Seterusnya semua data yang diperoleh telah dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif, prosedur analisis regresi berganda dan regresi berganda berhierarki. Dapatan kajian menunjukkan bahawa mengikut pandangan guru, para pentadbir SAR di Wilayah Yala, Thailand mengamalkan pengurusan strategik di sekolah masing-masing pada tahap sederhana tinggi. Manakala amalan pengurusan strategik para pentadbir SAR didapati mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja guru, perlakuan inovatif dan sokongan pengetua. Selain itu, perlakuan inovatif guru SAR pula didapati mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja dan sokongan pengetua. Sementara itu, sokongan pengetua pula didapati mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja guru SAR. Namun demikian, dapatan kajian juga turut menunjukkan bahawa tidak terdapat pengaruh interaksi antara amalan pengurusan strategik dan perlakuan inovatif individu secara signifikan terhadap prestasi kerja guru SAR. Keputusan kajian juga menunjukkan bahawa sokongan pengetua dan perlakuan inovatif telah muncul sebagai peramal terbaik serta signifikan terhadap prestasi kerja guru SAR. Akhir sekali, dapatan kajian menunjukkan bahawa sokongan pengetua telah bertindak sebagai *mediator* (*perantara*) terhadap hubungan antara amalan pengurusan strategik para pentadbir

SAR dan perlakuan inovatif terhadap prestasi kerja guru SAR mengikut kriteria yang ditetapkan oleh Baron dan Kenny (1986). Dari segi implikasi kajian ini dapati meningkatkan prestasi kerja guru, amalan pengurusan strategik dan sokongan pengetua harus digabungkan secara bersama disamping menggalakkan perlakuan inovatif guru. Sebagai kesimpulannya, dapatan keputusan kajian ini tidak menafikan sumbangan amalan pengurusan strategik pengetua terhadap 'outcomes' kajian tetapi menjelaskan bagaimana pengetua SAR boleh menggunakan faktor *mediator* (sokongan pengetua) untuk mengukuhkan lagi kepimpinan beliau dalam usaha untuk meningkatkan sikap, persepsi peranan dan prestasi guru.

**THE INFLUENCE OF STRATEGIC MANAGEMENT PRACTICES,  
PRINCIPALS' SUPPORT AND INNOVATIVE BEHAVIOR  
ON RELIGIOUS SCHOOL TEACHERS' WORK  
PERFORMANCE IN YALA PROVINCE,  
THAILAND**

*ABSTRACT*

This study aims to identify the influence of strategic management practices, principals' support, and innovative behavior on religious school teachers' work performance in the Yala Province of Southern Thailand. Besides that, the influence of principals' support as a mediator on the relationship between strategic management practices and innovative behavior among administrators and teachers' work performance were also studied. Accordingly, a total of 1250 teachers from 50 varies religious schools from Province of Yala, Southern Thailand were randomly selected by using the multiple-stage sampling method. The data was obtained from respondents by using a questionnaire consisting of four key areas - Strategic Management Practices, Principals' Support, Innovative Behavior, and teachers' Work Performance. All 52 items used in this study obtained a high and constant value of Cronbach Alpha, which is .92. All the data obtained were analyzed using descriptive statistics, multiple regression analysis procedures and hierarchical multiple regression. The findings showed that according to the teachers, the administrators of religious schools in Yala Province, practices strategic management in their schools at a moderate high level. While the strategic management practices was found to have a significant influence on the teachers' work performance, principals' support and innovative behavior. In addition, the finding also showed that innovative behaviors of teachers were found to have a significant influence teacher's performance and principals' support. Meanwhile, the principals' support was found to have a significant influence on teachers' work performance. However, the findings of the study also show that there is no significant influence of the interaction between strategic management practices and innovative behavior on teachers' work performance. The results of the study also showed that principals' support and innovative behavior has emerged as the best and significant predictor of teachers' work performance. Finally, the findings showed that principals' support have acted as a mediator on the relationship between strategic management practices and innovative behavior with teachers'

work performance according to the criteria set by Baron and Kenny (1986). The implications of this study was to improve teachers' performance, strategic management practices and principals' support must put together to encourage innovative behaviors among teachers. As a conclusion, the findings of this study does not deny the contribution of strategic management practices of school leaders on the research outcomes but explains how principals can use the mediating factors (principals' support) to strengthen his/her leadership in efforts to improve the attitudes, perceptions of the role and performance of teachers.

# BAB 1

## PENGENALAN

### 1.1. Pendahuluan

Isu kecemerlangan sesebuah sekolah berkait rapat dengan kaedah pengurusan atau kepimpinan, ciri dalaman organisasi, karektor, pembawaan atau personaliti yang menjadi tunjang sesebuah sekolah. Hogan, Cuprhy dan Hogan (2006) mengakui hal ini dengan menjelaskan bahawa sama ada disadari atau tidak kejayaan atau keberkesanan sesebuah sekolah bukanlah semata-mata ditentukan oleh keberkesanan tingkah laku pengetua secara bersendirian. Sokongan dan komitmen guru sangat diperlukan kerana gurulah sebenarnya pelaksana pengajaran di dalam bilik darjah. Sehubungan itu, guru bukan sahaja perlu menguasai kemahiran pedagogi, malah perlu berganding bahu dengan pentadbir sekolah dalam hal-hal merancang dan melaksanakan pengurusan pengajaran di bilik darjah secara strategik bagi mencapai matlamat yang telah ditetapkan.

Seterusnya pasukan pentadbir bersama-sama dengan guru mempunyai peranan penting dalam mewujudkan budaya sekolah ke arah organisasi yang lebih bermaklumat (*informative*), bertenaga (*energetic*) dan berasaskan pemikiran yang kreatif, inovatif serta rasional (*thoughtful*). Menurut Rusmini Bt Ku Ahmad (2004) dan Celep (2000), sekolah yang cemerlang seharusnya telah merancang dan mengurus secara strategik akan hala tuju ke arah memposisikan organisasinya serta berkeupayaan mencungkil kreativiti dan inovatif serta memperkasakan potensi yang tersedia ada pada

gurunya bagi meningkatkan prestasi kerja warga sekolah serta organisasinya. Tegasnya, hal ini boleh diperoleh dengan adanya kualiti perkhidmatan yang tinggi, keprihatinan serta sokongan yang ditunjukkan oleh pentadbir terhadap kebajikan gurunya.

Penghasilan kualiti perkhidmatan yang tinggi pula memerlukan penglibatan yang menyeluruh daripada semua pihak secara berterusan bagi melaksanakan pengurusan secara strategik. Pengurusan strategik merupakan pelaksanaan satu perancangan yang melihat arah haluan organisasi pada jangka masa panjang ke hadapan dalam skop yang lebih luas (Muhd. Bustaman, 2000). Selain dari itu, perancangan strategik juga merupakan alat pengurusan yang dapat menolong para pengurus agar lebih peka terhadap perubahan persekitaran luaran dan dalaman untuk membantu organisasinya dalam menghadapi ketidakpastian dan ancaman semasa serta masa depan (Stahl, 2005). Kajian-kajian oleh Crosby (2007), Juran (2002) dan Deming (2006) telah membuktikan bahawa pengurusan strategik berupaya melahirkan warga organisasi yang berinovatif dan berprestasi tinggi dengan adanya sokongan dan galakan daripada pihak pengurusan terutamanya pengetua dalam kes organisasi sekolah.

Galakan pentadbir terutamanya pengetua menurut Eisenberger, Huntington, Hutchison dan Sowa (1986) adalah merujuk kepada kepercayaan seseorang guru dari segi sumbangan dan kebajikan yang diharapkan atau diterima daripada majikan (pengetua) atau organisasinya. Empat bentuk sokongan yang sering ditunjukkan oleh seseorang pengurus (pengetua) dalam organisasi adalah dalam bentuk keadilan (*fairness*), sokongan (*support*),

ganjaran organisasi (*organizational rewards*) dan keadaan kerja (*job condition*). Tahap galakan dan sokongan yang diberikan oleh seseorang pengurus (pengetua) kepada warga guru secara relatifnya mempunyai pengaruh langsung ke atas gelagat individu dan kumpulan guru dalam sesebuah sekolah (organisasi) itu dari segi motivasi, sikap dan prestasinya (Arif Hassan, 2002). Hasilnya warga guru akan menunjukkan prestasi kerja yang tinggi serta berterusan terhadap organisasinya, meningkatkan prestasi kerja, dan menunjukkan penglibatan tinggi dalam sesuatu tugasan.

Konsep pengurusan strategik yang berlaku sehingga ke hari ini pada umumnya merupakan hasil kajian oleh ahli-ahli akademik daripada Amerika dan Eropah (Amstrong 1991; Andersen, 2000; Ansoff, 1991; Dyson, 2004; Glaister & Falahaw, 1999; Hahn & Powers, 1999; Mintzerg, 1994; Montanari, Morgan, & Bracker, 1990; Rutherford & Walker, 2006; Pearce & Robinson, 2000; Porter, 1991), yang menganggap bahawa pengurusan strategik boleh memainkan peranan yang penting dalam sesebuah organisasi perniagaan. Namun demikian, di negara yang sedang membangun seperti Thailand dan Malaysia penyelidikan tentang pengurusan strategik masih sangat terhad. Di Malaysia penyelidikan tentang pengurusan strategik pernah dilaksanakan oleh Hasan (1995), Hashim (2000a), Sulaiman (1989), Zulkifli, dan Jamaluddin (2000) yang memberikan penekanan terhadap kebijaksanaan korporat dalam menetapkan strategi sahaja. Manakala, di Thailand pula, penyelidikan tentang pengurusan strategik hampir tidak ada terutamanya yang memberikan tumpuan kepada amalan pengurusan strategik dalam konteks pendidikan (Adi, 2002;

Arsal, 1997; Handayanti, 2002; Wahyono, 2002; Kudyba, Hamar, & Gandy, 2004).

Berdasarkan kepada huraian di atas, satu kajian yang komprehensif untuk mengenal pasti amalan pengaruh pengurusan strategik, sokongan pengetua dan perlakuan inovatif dalam kalangan warga sekolah supaya langkah-langkah yang sesuai dapat diambil agar prestasi kerja para guru di Sekolah Agama Rakyat di Thailand dapat ditingkatkan.

## **1.2. Latar Belakang Kajian**

### **1.2.1 Sekolah Agama Di Thailand**

Sekolah Agama Rakyat di Thailand adalah satu institusi pendidikan yang ditransformasikan daripada sekolah pondok. Oleh itu masih terdapat dalam kalangan masyarakat yang menamakan Sekolah Agama Rakyat (SAR) sebagai sekolah pondok. Sebenarnya, SAR telah diiktiraf oleh kerajaan sebagai sekolah swasta dalam sistem pendidikan di Thailand dan diberikan peruntukan kewangan. Namun, dalam usaha mendapatkan peruntukan kewangan tersebut, terdapat beberapa syarat perlu dipatuhi oleh SAR.

Satu daripada syarat yang dikenakan adalah jumlah bilangan pelajar yang mengikuti pengajian di sesebuah SAR. Hal ini adalah kerana jumlah peruntukan kewangan daripada kerajaan Thailand akan diberikan dengan merujuk kepada bilangan enrolmen pelajar di sesebuah SAR. Justeru, setiap SAR di Thailand harus berusaha keras untuk meningkatkan bilangan pelajar mereka. Dalam usaha ini kebanyakan SAR telah telah mengabaikan kualiti pendidikan dan perkhidmatan.

Selain itu, peruntukan kewangan daripada kerajaan juga boleh diperolehi dengan penubuhan Sekolah Rendah Islam (SRI) oleh sesebuah SAR. Hal ini juga turut menjadi satu lagi usaha yang sedang dilakukan oleh SAR untuk meningkatkan jumlah bantuan kewangan yang diterima daripada kerajaan. Malahan, perkara ini menjadi peluang keemasan yang telah digunakan oleh kebanyakan Sekolah Agama Rakyat untuk menubuhkan sendiri SRI tanpa memberikan perhatian kepada pengemaskinian kualiti pengurusan sekolah itu sendiri.

Sebenarnya kualiti pendidikan dan pendidikan turut menjadi perkara penting yang perlu diusahakan oleh SAR kerana aspek ini mempunyai hubungan rapat dengan keberhasilan sekolah dan pelajar. Malahan ia perlu dijelmakan oleh setiap Sekolah Agama Rakyat kerana mereka akan diaudit oleh pihak berkuasa di bawah jabatan pendidikan wilayah setiap lima tahun bagi memastikan kualiti yang ditetapkan itu dipenuhi.

Selain itu, isu kualiti pendidikan SAR juga turut berkait rapat dengan isu reformasi pendidikan yang menjadi salah satu isu yang hangat dalam kalangan masyarakat Thailand dewasa ini. Berdasarkan Akta Pendidikan 1999, syarat yang dikenakan ke atas SAR adalah semua guru wajib mempunyai lesen atau sijil mengajar yang diperakukan yang sebelum ini tidak diwajibkan. Manakala pengetua SAR pula perlu mempunyai ijazah sarjana dalam bidang Pentadbiran Pendidikan. Malahan menurut akta tersebut itu lagi mata pelajaran agama yang sebelum ini adalah satu mata pelajaran tersendiri kini wajib digabungkan

ke dalam bidang Masyarakat Agama dan Budaya. Kesan daripada tindakan tersebut, SAR telah memilih untuk meneruskan kurikulum agama di samping kurikulum akademik yang diwajibkan di seluruh Thailand. Dengan itu, dua sijil akan dianugerahkan kepada pelajar SAR, iaitu Sijil Pendidikan Akademik dan Sijil Pendidikan Agama. Terdapat juga SAR yang melaksanakan satu kurikulum sahaja yang dinamakan kurikulum bersepadu; iaitu sebahagian mata pelajaran agama dimasukkan dalam bidang masyarakat, agama, budaya dan lain-lain serta dianggap sebagai mata pelajaran yang berasingan daripada Masyarakat Agama dan Budaya.

Seterusnya, perkembangan yang pesat dalam pendidikan swasta amat ketara di Wilayah Selatan Thailand. Hal ini dapat dilihat dari penambahan bilangan institusi pendidikan swasta serta bilangan pelajar di institusi berkenan. Dengan perkembangan yang begitu pesat dalam pendidikan swasta, maka pemilihan pelajar ke SAR agak terbatas kerana para pelajar mempunyai pelbagai pilihan sekolah untuk melanjutkan pelajaran, dan keadaan ini disokong pula dengan masalah politik dalaman negara Thailand.

Sehubungan itu, pengurusan SAR harus melakukan inovasi, bersemangat untuk berubah, serta mengadaptasi kaedah pengurusan yang berkesan serta yang mampu memenuhi keperluan dan permintaan setempat serta sesuai dengan trend global. Hal ini turut disuarakan oleh pihak kerajaan Thailand agar sekolah-sekolah swasta berusaha ke arah menjadi lebih kreatif dan inovatif dalam menawarkan perkhidmatan serta produk kepada klien mereka. Malah ditekankan

juga dilakukan inovasi serta pengetahuan dalam kalangan warga sekolah untuk memastikan kualiti produk dan perkhidmatan yang berterusan menjadi fokus utama.

### **1.2.2. Cabaran dan Masalah Pengurusan Sekolah Agama Rakyat di Thailand**

Seperti yang dinyatakan oleh Atwater dan Carmeli (2009), perubahan persekitaran dan peningkatan persaingan antara organisasi pada masa sekarang, telah memaksa organisasi berusaha dengan lebih gigih bagi meningkatkan produktiviti dan kreativiti daripada seluruh individu di dalam organisasi. Perkara ini merupakan cabaran utama bagi pihak pengurusan dan pengetua untuk mengenal pasti cara-cara yang diperlukan untuk memperkuat dan memotivasi kreativiti dan inovasi daripada individual didalam organisasi. Hal ini adalah kerana kaedah pengurusan SAR dilihat sebagai lesu dari aspek inovasi, kreativiti, dan mengadaptasi keadah pengurusan yang berinovatif bagi menarik lebih ramai pelajar berminat mengikutinya. Malah ada ketikanya SAR dilihat sebagai 'tempat buangan' anak-anak oleh para ibu bapa dan masyarakat yang gagal mengatasi masalah disiplin anak mereka. Oleh yang demikian, timbul rasa keraguan dan takut untuk melakukan perubahan dan inovasi oleh pihak pengurusan SAR sama ada dalam bentuk material mahupun dalam bentuk sumber tenaga manusia. Manakala di pihak pemerintah pula matlamat sebenar SAR masih menjadi persoalan hangat berhubung dengan persoalan pencapaian sebenar kerana perubahan daripada struktur dan sistem persekolahan agama masih lagi belum jelas serta kabur. Kekaburan ini juga dikatakan wujud mungkin berpunca daripada salah tanggapan terhadap konsep pendidikan dan

persekolahan serta konsep ilmu pengetahuan dalam Islam oleh setengah-setengah golongan orang-orang Islam sendiri, sama ada terpengaruh dengan kalangan pendidikan sekular atau apa yang disebut golongan pemahaman hanya kepada agamanya sahaja.

Para guru, baik secara individu mahupun secara bersama-sama, merupakan komponen yang penting bagi keberjayaan ataupun kecemerlangan SAR. Oleh itu, para pengurus SAR perlu sentiasa berupaya untuk lebih meningkatkan prestasi kerja dari pada guru. Hal ini selari dengan Starvou (2007) yang memberi kenyataan bahawa pada masa sekarang, sebuah organisasi harus boleh memperoleh keberjayaan atau kecemerlangan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dari organisasi berkenaan. Oleh itu, para pengurus organisasi perlu menekankan pentingnya peningkatan prestasi kerja individu, sebab prestasi kerja individu berhubung kait secara langsung kepada prestasi kerja organisasi secara keseluruhan. Kenyataan serupa disampaikan oleh Zhang (2008) bahawa suatu organisasi kena membuat satu strategi yang digunakan untuk mempertahankan serta peningkatan prestasi kerja individu. Prestasi kerja individu berkenaan mencakupi satu set amalan kerja individu dalam organisasi, termasuk pengetahuan, keterampilan, perlakuan inovatif, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan pemotivasian.

Prestasi kerja sering dijadikan isu utama dalam kajian-kajian pengurusan sumber dan perlakuan organisasi (Campdell, 2006). Pelbagai faktor telah dikaitkan dalam usaha untuk meningkatkan prestasi kerja para pekerja sesebuah

organisasi dan dalam hal ini organisasi sekolah tidak terkecuali. Dalam konteks pendidikan, kualiti keberkesanan sekolah masih merupakan suatu isu yang berterusan dan sering dibincangkan oleh ahli-ahli akademik pada setiap peringkat pendidikan.

Bagi mengenal pasti pelbagai perubahan pada masa hadapan, SAR di-selatan Thailand amat memerlukan amalan pengurusan yang strategik yang boleh menggunakan kaedah dan model terkini yang lebih berkesan, khususnya dalam mengurus pengajaran dan sumber manusia. Menurut kenyataan Starvou (2007), pada masa sekarang, untuk memperoleh kejayaan dan kecemerlangan, sebuah organisasi perlu mengamalkan perancangan strategik untuk digunapakai sebagai satu pendekatan dalam mengatasi pelbagai perubahan persekitaran. Banyaknya perubahan yang terjadi merupakan cabaran besar bagi setiap SAR untuk boleh bertahan dan berkembang, sesuai dengan perubahan tersebut. Sebagai sebuah organisasi, kepengurusan SAR secara berterusan perlu mencari pelbagai cara untuk meningkatkan keterlibatan seluruh individu pada seluruh proses organisasi, dalam rangka memperkuat keberkesanan kerja dari organisasi. Oleh itu, kepengurusan SAR perlu menciptakan situasi kerja yang boleh memberi motivasi atau menumbuhkan minat kerja dari pada individu. Seperti yang dinyatakan oleh Macey dan Schneider (2008), salah satu faktor yang boleh memberi kesan kepada minat kerja individu adalah situasi kerja di mana individu berkenaan bekerja. Dengan adanya minat kerja yang tinggi akan menumbuhkan berbagai perlakuan yang bersifat positif, iaitu perlakuan inovatif daripada individu.

Pihak berkuasa pendidikan di Thailand masih sentiasa menggesa para pentadbir mahupun warga SAR supaya sentiasa berperakuan inovatif dalam memenuhi keperluan tempatan dan trend global. Perlakuan inovatif dalam kalangan pentadbir sekolah dan warga sekolah adalah penting untuk membantu mengurus sekolah dengan kreatif dan terancang seterusnya membolehkan mereka menangani sebarang masalah yang dihadapi semasa menjalankan tugas (UUP, 2007). Hal ini selari dengan pendapat Spreitzer dan Quinn (2010) yang menyatakan bahawa organisasi memerlukan pengetahuan, ide, tenaga dan kreativiti daripada setiap pekerja untuk berdaya saing dalam persekitaran yang dinamik. Malah amalan pengurusan secara strategik dan ditambah pula dengan sokongan daripada organisasi boleh mengakibatkan pekerja lebih bersedia menerima perubahan, lebih inovatif dan tidak takut untuk mencuba sesuatu yang baru.

Banyak pakar telah memberi kenyataan bahawa untuk memenangi persaingan ditengah-tengah terjadinya perubahan global, sesebuah organisasi harus melaksanakan aktiviti inovasi. Keadaan tersebut disebabkan oleh pelbagai faktor antaranya adalah aktiviti inovasi sangat berhubung kait kepada peningkatan prestasi mahupun produktiviti sesebuah organisasi (Armbruster, 2008). Sehubungan itu, SAR di Thailand sangat memerlukan para pengurus sekolah dan guru yang memiliki sifat berinovatif. Hal ini adalah kerana inisiatif kerjasama antara pentadbir sekolah dengan guru dalam sesebuah sekolah dalam melakukan inovasi akan memberikan sumbangan kepada keberkesanan SAR.

Menurut Janssen (2003), perlakuan inovatif boleh menyebabkan peningkatan keterlibatan dan komitmen kerja daripada para guru. Sehubungan itu, pengurusan Sekolah Agama Rakyat harus melakukan inovasi, bersemangat untuk berubah, serta mengadaptasi kaedah pengurusan yang mampu meningkatkan permintaan setempat serta sesuai dengan trend global. Malah hal yang sama telah turut disuarakan oleh pihak pengurusan tertinggi pendidikan Thailand (Kharu Sapha, 2007) agar sekolah-sekolah swasta berusaha ke arah menjadi lebih kreatif dan inovatif dalam menawarkan perkhidmatan serta produk kepada klien mereka. Malah ditekankan juga dilakukan inovasi serta pengetahuan dalam kalangan warga sekolah bagi memastikan kualiti produk dan perkhidmatan yang berterusan menjadi fokus utama (Standard Pembangunan Kualiti Pendidikan).

Tegasnya, para pengurus Sekolah Agama Rakyat harus berubah dari segi paradigma dan amalan pengurusan dengan mengambil kira kesemua faktor persekitaran secara strategik bagi memenuhi tuntutan dan keperluan pihak pemerintah disamping menggalakkan tingkah laku inovasi serta galakkan agar prestasi kerja yang cemerlang dalam kalangan warga guru dapat dihasilkan. Dengan langkah berani sedemikian adalah diharapkan SAR berupaya bersaing dengan sekolah-sekolah kerajaan bukan sahaja dari segi kualiti tetapi juga mampu melakar kejayaan secara sistematik.

### **1.3. Pernyataan Masalah**

Prestasi kerja sering dijadikan isu utama dalam kajian-kajian pengurusan sumber dan perlakuan organisasi dewasa ini (Campell, Gasser &

Oswald, 2006) dan dalam hal ini organisasi sekolah tidak terkecuali. Dalam konteks pendidikan, prestasi kerja sesebuah sekolah sering dirujuk sebagai kualiti keberhasilan murid dan kejayaan pengurusan sekolah berkenaan (Deming, 2006). Sehubungan itu, kajian-kajian oleh Crosby (2007), Juran (2002), Deming (2006), Dyson (2004), Andersen (2000), Rutherford dan Walker (2006), Pearce dan Robinson (2000), Koufopoulos dan Chrysochoidis (2000), Koufopoulos, Lagoudis dan Pastra (2005) dan Celep (2000) telah merumuskan bahawa amalan pengurusan strategik mempunyai pengaruh terhadap peningkatan prestasi warga sesebuah organisasi seperti sekolah. Persoalannya ialah sejauh manakah pengurusan strategik yang diharapkan sedang diamalkan dalam pengurusan SAR di Thailand? Adakah amalan pengurusan strategik dalam SAR dapat menyumbang kepada peningkatan prestasi kerja sekolah? Setakat ini tiada kajian empirikal telah dilakukan di Thailand yang mengarah kepada pengetahuan tersebut bagi menghuraikan masalah pengurusan perancangan strategik SAR di Selatan Thailand yang terjejas disebabkan oleh cabaran dalaman dan luaran persekitaran serta ketidakupayaan mentransformasikan gaya pengurusan yang masih terikat kepada sistem lama dan ketinggalan (Samnangkarn, 2006).

Dalam konteks yang sama, kajian-kajian oleh Beal (2000); Hamar dan Gandy (2005); dan Tosi dan Gomez-Mejia (2005) telah membuktikan bahawa kebijaksanaan pengurus dalam membentuk dan mentransformasi strategi secara kreatif dan inovatif kepada amalan memainkan peranan penting dalam menentukan kejayaan pengurusan strategik. Hal ini agak berbeza dengan

suasana pengurusan SAR di selatan Thailand kerana peluang untuk menyuarakan pendapat mahupun melakukan inovasi oleh para pentadbir pula masih kurang kerana SAR masih diuruskan oleh lembaga pengarah atau pentadbir yang mewakili pemegang amanah (Nawal, 2001; Samnangkan, 2006). Justeru, para pentadbir SAR tidak diberi kebebasan bertindak mengikut pertimbangan sebaliknya harus mematuhi segala peraturan dan prosedur yang ditetapkan. Malah kawalan yang berlebihan oleh pihak berkepentingan ini pula telah menjadikan pengurusan SAR kurang kreatif dan inovatif dalam mencipta peluang dan ruang yang baru. Hal ini ditambah pula dengan kebanyakan pengurus atau pengetua SAR di Thailand tidak begitu bersedia untuk mengamalkan gaya pengurusan yang terancang (strategik) walaupun telah diberi pendedahan oleh pihak pemerintah serta diakui bahawa kaedah pengurusan ini mempunyai banyak kesan positif (Warum-Namsung, 2005). Kesannya, pengetua atau pentadbir SAR, didapati kurang memberi sokongan serta galakan terhadap perubahan pengurusan strategik kepada warga sekolah kerana mereka telah biasa serta selesa dengan peraturan dan perjalanan sekolah yang sedia ada (Warum-Ngamseng, 2005). Tanpa sokongan dan kesediaan pihak pengurusan SAR untuk melakukan perubahan serta menggalakkan inovasi dalam pengurusan, tahap keberkesanan pengurusan mungkin tidak dapat ditingkatkan

Perlakuan inovatif dalam kalangan pentadbir sekolah dan warga sekolah adalah penting untuk membantu mengurus sekolah dengan kreatif dan terancang seterusnya membolehkan mereka menangani sebarang masalah yang dihadapi semasa menjalankan tugas (Spreitzer & Quinn, 2010). Hal ini adalah kerana

sesebuah organisasi yang berjaya sentiasa memerlukan pengetahuan, idea, tenaga dan kreativiti daripada setiap pekerja untuk berdaya saing dalam persekitaran yang dinamik. Malah amalan pengurusan secara strategik dan ditambah pula dengan sokongan daripada pengurus boleh mengakibatkan pekerja lebih bersedia mudah menerima perubahan, lebih inovatif dan tidak takut untuk mencuba sesuatu yang baru (Spreitzer & Quinn, 2010). Namun demikian pada hakikatnya peluang dan ruang untuk melakukan inovasi dalam pengurusan dan pengajaran pembelajaran tidak begitu ketara dalam kalangan warga guru dan pentadbir SAR di Thailand (Suwimol, Chusak, Chitchanuk, Surahai, & Benchanat, 2010). Menurut para pengkaji ini, guru-guru SAR kurang bermotivasi untuk melakukan tindakan inovatif dalam pengurusan pengajaran dan pembelajaran serta mempunyai komitmen afektif yang rendah terhadap tugas dan tanggungjawab di sekolah. Malah disebabkan oleh kekurangan sokongan, tidak selesa dengan sikap para pentadbir, dan tertarik dengan tawaran gaji sekolah umum kerajaan, Runcaen (2011) mendapati terdapat kecenderungan yang tinggi para guru SAR untuk berpindah. Dengan demikian, sejauh manakah sokongan pengetua dalam menggalakkan berlakunya tingkah laku inovatif guru bagi meningkatkan prestasi sekolah SAR di Thailand? masih belum dikaji secara empirikal.

Justeru, dapat dirumuskan bahawa kejayaan amalan pengurusan strategik untuk meningkatkan perlakuan inovatif dan prestasi kerja guru dengan sokongan para pentadbir di sekolah agama rakyat di Thailand perlu diberi perhatian dengan kesedaran bahawa pengurusan strategik di sekolah pada hakikatnya mampu meningkatkan prestasi kerja guru. Malah kajian secara empirikal bagi

menghurai amalan bidang-bidang pengurusan strategik yang melibatkan perlakuan inovatif dan prestasi kerja guru serta mendapat sokongan pengetua secara komprehensif masih kurang. Justeru, berdasarkan premis di atas, satu kajian yang bertujuan untuk mengenal pasti pengaruh amalan pengurusan strategik, sokongan organisasi dan perlakuan inovatif terhadap prestasi kerja guru SAR adalah diperlukan di Thailand.

#### 1.4. Objektif Kajian

Secara amnya kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti pengaruh amalan pengurusan strategik, sokongan pengetua dan perlakuan inovatif terhadap prestasi kerja guru Sekolah Agama Rakyat di Wilayah Yala, Thailand. Manakala secara spesifiknya kajian ini bertujuan untuk menganalisis:-

- i). tahap amalan pengurusan strategik dalam kalangan pentadbir Sekolah Agama Rakyat di Wilayah Yala, Thailand.
- ii). pengaruh amalan pengurusan strategik dalam kalangan pentadbir terhadap prestasi kerja guru Sekolah Agama Rakyat di Wilayah Yala, Thailand.
- iii). pengaruh amalan pengurusan strategik dalam kalangan pentadbir terhadap perlakuan inovatif individu guru Sekolah Agama Rakyat di Wilayah Yala, Thailand.
- iv). pengaruh amalan pengurusan strategik dalam kalangan pentadbir terhadap sokongan pengetua menurut pandangan guru Sekolah Agama Rakyat di Wilayah Yala, Thailand.

- v). pengaruh perlakuan inovatif guru terhadap prestasi kerja guru Sekolah Agama Rakyat di Wilayah Yala, Thailand
- vi) pengaruh perlakuan inovatif guru terhadap sokongan pengetua menurut pandangan guru Sekolah Agama Rakyat di Wilayah Yala, Thailand
- vii). pengaruh sokongan pengetua menurut pandangan guru terhadap prestasi kerja guru Sekolah Agama Rakyat di Wilayah Yala, Thailand?
- viii). pengaruh interaksi amalan pengurusan strategik dengan perlakuan inovatif individu guru terhadap prestasi kerja guru Sekolah Agama Rakyat di Wilayah Yala, Thailand
- ix). peramal yang terbaik terhadap prestasi kerja guru Sekolah Agama Rakyat di Wilayah Yala, Thailand
- x). pengaruh sokongan pengetua sebagai *mediator* (perantara) terhadap hubungan antara amalan pengurusan strategik dalam kalangan pentadbir dengan prestasi kerja guru Sekolah Agama Rakyat di Wilayah Yala, Thailand
- xii) pengaruh sokongan pengetua sebagai *mediator* (perantara) terhadap hubungan antara perlakuan inovatif individu dengan prestasi kerja guru Sekolah Agama Rakyat di Wilayah Yala, Thailand.

### 1.5 Soalan Kajian

Berdasarkan kepada tujuan di atas maka berikut adalah soalan yang ingin dijawab dalam kajian ini:-

- i). Apakah tahap amalan pengurusan strategik dalam kalangan pentadbir Sekolah Agama Rakyat di Wilayah Yala, Thailand?

- ii). Adakah terdapat pengaruh amalan pengurusan strategik dalam kalangan pentadbir terhadap prestasi kerja guru Sekolah Agama Rakyat di Wilayah Yala, Thailand?
- iii). Adakah terdapat pengaruh amalan pengurusan strategik dalam kalangan pentadbir terhadap perlakuan inovatif individu guru Sekolah Agama Rakyat di Wilayah Yala, Thailand?
- iv). Adakah terdapat pengaruh amalan pengurusan strategik dalam kalangan pentadbir terhadap sokongan pengetua menurut pandangan guru Sekolah Agama Rakyat di Wilayah Yala, Thailand?
- v). Adakah terdapat pengaruh perlakuan inovatif guru terhadap prestasi kerja guru Sekolah Agama Rakyat di Wilayah Yala, Thailand?
- vi). Adakah terdapat pengaruh perlakuan inovatif guru terhadap sokongan pengetua menurut pandangan guru Sekolah Agama Rakyat di Wilayah Yala, Thailand?
- vii). Adakah terdapat pengaruh sokongan pengetua menurut pandangan guru terhadap prestasi kerja guru Sekolah Agama Rakyat di Wilayah Yala, Thailand?
- viii). Adakah terdapat pengaruh interaksi amalan pengurusan strategik dengan perlakuan inovatif individu guru terhadap prestasi kerja guru Sekolah Agama Rakyat di Wilayah Yala, Thailand?
- ix). Adakah terdapat peramal yang terbaik terhadap prestasi kerja guru Sekolah Agama Rakyat di Wilayah Yala, Thailand?
- x). Adakah terdapat pengaruh sokongan pengetua sebagai *mediator* (perantara) terhadap hubungan antara amalan pengurusan strategik dalam kalangan

pentadbir dengan prestasi kerja guru Sekolah Agama Rakyat di Wilayah Yala, Thailand?

xi) Adakah terdapat pengaruh sokongan pengetua sebagai *mediator* (perantara) terhadap hubungan antara perlakuan inovatif individu dengan prestasi kerja guru Sekolah Agama Rakyat di Wilayah Yala, Thailand?

## 1.6. Hipotesis Kajian

Berdasarkan kepada tujuan dan persoalan kajian di atas, sebanyak tujuh hipotesis utama kajian dalam bentuk Hipotesis Nol ( $H_0$ ) telah dibentuk untuk diuji kebenarannya. Aras signifikan yang digunakan untuk menguji hipotesis kajian ini adalah pada aras keertian  $p < .05$ .

- H<sub>0</sub> 1:** Tidak terdapat pengaruh amalan pengurusan strategik dalam kalangan pentadbir secara signifikan terhadap prestasi kerja guru Sekolah Agama Rakyat di Wilayah Yala
- H<sub>0</sub> 2:** Tidak terdapat pengaruh amalan pengurusan strategik dalam kalangan pentadbir secara signifikan terhadap perlakuan inovatif individu guru Sekolah Agama Rakyat di Wilayah Yala
- H<sub>0</sub> 3:** Tidak terdapat pengaruh amalan pengurusan strategik dalam kalangan pentadbir secara signifikan terhadap sokongan pengetua menurut pandangan guru Sekolah Agama Rakyat di Wilayah Yala
- H<sub>0</sub> 4:** Tidak terdapat pengaruh perlakuan inovatif guru secara signifikan terhadap prestasi kerja guru Sekolah Agama Rakyat di Wilayah Yala
- H<sub>0</sub> 5:** Tidak terdapat pengaruh perlakuan inovatif guru secara signifikan terhadap sokongan pengetua menurut pandangan guru Sekolah Agama Rakyat di Wilayah Yala
- H<sub>0</sub> 6:** Tidak terdapat pengaruh sokongan pengetua secara signifikan terhadap prestasi kerja guru Sekolah Agama Rakyat di Wilayah Yala
- H<sub>0</sub> 7:** Tidak terdapat pengaruh interaksi amalan pengurusan strategik secara signifikan dengan perlakuan inovatif individu guru terhadap prestasi kerja guru Sekolah Agama Rakyat di Wilayah Yala

- Ho 8:** Tidak terdapat peramal yang terbaik secara signifikan terhadap prestasi kerja guru Sekolah Agama Rakyat di Wilayah Yala
- Ho 9:** Tidak terdapat pengaruh sokongan pengetua sebagai *mediator* (perantara) terhadap hubungan antara amalan pengurusan strategik dalam kalangan pentadbir dengan prestasi kerja guru Sekolah Agama Rakyat di Wilayah Yala
- Ho10:** Tidak terdapat pengaruh sokongan pengetua sebagai *mediator* (perantara) terhadap hubungan antara perlakuan inovatif individu dengan prestasi kerja guru Sekolah Agama Rakyat di Wilayah Yala

### 1.7. Kepentingan Penyelidikan

Penyelidikan ini dijangka akan menghasilkan satu tataraca baharu dalam amalan pengurusan strategik yang lebih mantap dan sesuai mengikut situasi dan keperluan sekolah-sekolah agama rakyat terutamanya di Selatan Thailand. Tataraca baru yang terhasil bersama-sama dengan dapatan penyelidikan ini boleh dijadikan panduan kepada semua pihak yang berkepentingan sama ada dari Wilayah, jabatan pendidikan daerah, atau kepimpinan Sekolah Agama Rakyat itu sendiri dalam merancang tindakan mengurus sekolah dan pengajaran. Malah adalah diharapkan pihak berwajib pendidikan peringkat Wilayah boleh bekerjasama dengan pihak sekolah agama rakyat dalam memastikan pengurusan sekolah serta pengajaran pembelajaran dapat dilaksanakan secara strategik serta berkesan dengan mengambil kira langkah-langkah sebelum, semasa, dan selepas sesuatu program dilaksanakan.

Berdasarkan empat tahap atau peringkat tindakan strategik pengurusan pengajaran yang meliputi analisis persekitaran, pembentukan strategi, pelaksanaan strategi serta kawalan dan penilaian, diharapkan pengurusan

sekolah di sekolah-sekolah agama rakyat akan dapat dilaksanakan dengan lebih berkesan dan teratur. Dapatan penyelidikan ini juga boleh dimanfaatkan oleh kepimpinan sekolah dalam pengurusan sekolah terutamanya warga guru supaya semua pihak bersama-sama berganding bahu menjayakan matlamat terumata dalam proses membuat keputusan dan tindakan dalam perancangan dan pelaksanaan setiap program aktiviti di sekolah-sekolah. Pengetua juga diharapkan dapat memastikan komitmen setiap warga sekolah terutama guru-guru dalam melaksanakan setiap program aktiviti yang dirancangkan. Semoga hasil penyelidikan ini dapat memberi sumbangan yang bermakna ke arah peningkatan kualiti pengurusan terutamanya pengajaran khususnya di sekolah-dekolah

## **1.8 Delimitasi kajian**

Pada asasnya batasan kajian ini adalah seperti berikut:-

- i. Kajian ini adalah berbentuk kajian deskriptif yang melibatkan responden daripada beberapa buah Sekolah Agama Rakyat yang terpilih secara rawak dari Wilayah Yala Thailand sahaja. Justeru generalisasi yang dibuat hanyalah untuk konteks kajian ini sahaja dan kajian lanjutan yang lebih komprehensif harus digunakan untuk mengatasi limitasi ini.
- ii. Penyelidikan ini hanya memberi tumpuan terhadap beberapa variabel terpilih seperti amalan pengurusan strategik, sokongan organisasi, perlakuan inovatif dan prestasi kerja yang dijawab oleh responden itu sendiri. Sebaliknya terdapat banyak faktor daripada persekitaran organisasi yang mungkin turut

memainkan peranan dalam mempengaruhi prestasi kerja guru di sesebuah sekolah.

## **1.9 Definisi Operasional Istilah**

Istilah – istilah berikut adalah dirujuk sepanjang kajian ini :-

### **1.9.1 Pengurusan**

Dalam konteks kajian ini, pengurusan adalah merujuk kepada pengekalan dan pengawasan secara teratur ke atas fungsi sokongan sekolah dan proses pentadbiran yang struktur berdasarkan lima fungsi iaitu perancangan (*planning*), penyusunan (*organizing*), memberi arahan (*command*), menyelaras (*coordinate*) dan kawalan (*controlling*).

### **1.9.2. Pengurusan Strategik.**

Dalam konteks kajian ini, pengurusan strategik merupakan satu set keputusan dan tindakan pengurusan yang menentukan prestasi jangka panjang sesebuah organisasi. Pengurusan strategik merangkumi elemen analisis persekitaran, pembentukan strategi, pelaksanaan strategi serta kawalan dan penilaian.

Manakala lima subdimensi yang digunakan untuk mengukur amalan pengurusan strategik dalam kajian ini adalah seperti yang disarankan oleh Loewen (1997) iaitu:-

i). **Analisis faktor persekitaran luaran**

Analisis ke atas faktor persekitaran luaran ini membolehkan organisasi pendidikan mengenal pasti peluang-peluang yang dapat dieksploitasikan untuk menjayakan matlamat kualiti.

ii) **Analisis Faktor persekitaran dalaman**

Analisis ke atas faktor persekitaran dalaman dapat mengukur keupayaan organisasi untuk memberi tindakbalas kepada persekitaran luarannya dan halangan-halangan yang menyekat kelancaran operasi organisasi pendidikan.

iii). **Penggubalan visi dan misi sekolah/organisasi**

Penggubalan visi seharusnya menggariskan aktiviti asas organisasi itu selain daripada memenuhi kehendak pelanggan dari aspek produk, teknologi dan juga memberi jaminan kualiti. Manakala pernyataan visi sebaiknya menggambarkan satu pandangan yang ideal dan menetapkan arah strategik organisasi pada masa hadapan seperti yang diharapkan oleh orang yang berkepentingan.

iv). **Penggubalan objektif kualiti organisasi**

Penggubalan objektif kualiti merupakan komitmen dan tanggungjawab terhadap kualiti produk atau perkhidmatan yang ditawarkan. Ia juga merupakan pernyataan tentang tahap kualiti yang dikehendaki oleh sesebuah organisasi kemampuan bagi mencapai visi.

v). **Mengenal pasti aktiviti penambahbaikan**

Aktiviti-aktiviti penambahbaikan perlu dirancang dengan terperinci supaya ia mudah dilaksanakan. Ia juga perlu mempunyai jadual pelaksanaan bagi membolehkan pihak pengurusan mengesan kemajuan dari masa ke semasa. Tujuan utama aktiviti penambahbaikan ialah untuk meningkatkan tahap keupayaan organisasi agar dapat memenuhi cita rasa pelanggan mereka serta memastikan matlamat dan objektif organisasi dapat dicapai seperti yang dirancang.

### **1.9.3 Prestasi Kerja**

Prestasi kerja boleh bagi kajian ini didefinisikan sebagai suatu sikap atau kelakuan yang ditunjukkan bagi matlamat atau standard yang ditentukan oleh organisasi. Ianya boleh diukur melalui kecekapan individu atau tahap sumbangan individu tersebut kepada organisasi. Dengan ini prestasi kerja merupakan segala tindakan yang dilakukan oleh guru untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan dan bukannya hasil daripada tindakan tersebut.

Terdapat dua dimensi yang digunakan dalam mengukur prestasi kerja guru dalam kajian ini iaitu dimensi prestasi kerja berdasarkan tugas, dan dimensi prestasi kerja berdasarkan persekitaran.

#### **1.9.4. Sokongan Pengetua**

Sokongan pengetua adalah kepercayaan seseorang dari segi sumbangan dan kebajikan yang diharapkan atau diterima daripada majikan atau pengetuanya. Justeru, sokongan pengetua dalam kajian ini membawa maksud, kepercayaan seseorang guru dari segi sumbangan dan kebajikan yang diharapkan atau diterima daripada pengetuanya.

#### **1.9.5 Perlakuan Inovatif Individu**

Perlakuan inovatif individu dalam kajian ini membawa maksud bahawa tahap para guru berusaha menjana, mempromosi, dan merealisasikan idea baru secara disengajakan dalam peranan kerja, kumpulan atau sekolah demi meningkatkan prestasi peranan kumpulan atau sekolah berkenaan. Justeru, perlakuan inovatif guru menggambarkan kreativiti guru serta penglibatan guru dalam membawa perubahan atau idea baru dalam menjalankan kerja mereka atau menyelesaikan masalah mereka di sekolah. Sehubungan itu, perlakuan inovatif guru dalam kajian ini diukur dengan menggunakan tiga dimensi iaitu penjana ide baru, mempromosi ide baru, dan merealisasikan ide baru.

#### **1.9.6 Sekolah Agama Rakyat di Thailand.**

Sekolah Agama Rakyat atau Sekolah Agama Islam Milik Rakyat adalah Institusi Pendidikan yang diurus oleh pihak rakyat, sebagai individu, atau persatuan dan Yayasan yang berperanan dalam pergurusan sekolah tersebut selaras dengan Undang-Undang Pendidikan Negara tahun 2542 B. / 1999 M. (Bab Tiga Pasal Tujuh) dan Undang-Undang Sekolah Rakyat tahun 2550

B./2007 M. (Bab dua Bahagian satu). Perguruan pendidikan Agama Islam Rakyat peringkat Menengah yang terdapat di Wilayah Yala ini dibahagikan kepada dua katagori iaitu Sekolah Agama Islam Rakyat Milik atau dalam urusan Yayasan atau Muasasah dan Sekolah Mgama Islam Rakyat Milik peribadi atau individu.

#### **1.10 Kesimpulan**

Dalam bab ini telah dihuraikan mengenai latar belakang kajian, pernyataan masalah, tujuan kajian, persoalan kajian, hipotesis kajian, kepentingan kajian dan definisi istilah. Seterusnya perspektif teoritikal pula akan dikukuhkan lagi dalam sorotan kajian berkaitan dalam Bab 2 seterusnya.